

Universidad Nacional de Mar del Plata
Facultad de Psicología

CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA RECUPERADA:
COOPERATIVA DE TRABAJO NUEVO AMANECER

Informe Final del Trabajo de Investigación correspondiente al requisito curricular
conforme O.C.S: 535/85 / O.C.A. 143/89

Alumnos:

Menchón, Blas. Matrícula Número 7684/06. D.N.I. 33.108.019

Roig, Juan Manuel. Matrícula Número 6788/04 D.N.I. 31.821.312

Tarrero, Martin Nicolás. Matrícula Número 7118/05 D.N.I. 32.791.612

Supervisor:

Mg. Bucci, Irene.

Co supervisor:

Lic. Giardelli, Darío.

Cátedra o seminario de radicación: Psicología Laboral.

Fecha de presentación:

“Este Informe Final corresponde al requisito curricular de investigación y como tal es propiedad exclusiva de los alumnos Menchón, B. (Matrícula Número: 07684/06); Roig, J.(Matrícula Número: 6788/04) ; Tarrero, M. (Matrícula Número: 7118/05) de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata y no puede ser publicado en un todo o en sus partes o resumirse, sin el previo consentimiento escrito de los autores”

Firma, Aclaración y Sello del Supervisor y Co Supervisor.

“El que suscribe manifiesta que el presente Informe Final ha sido elaborado por los alumnos Menchón, B. (Matricula Numero 07684/06) Roig, J.M. (Matricula Numero: 6788/04), Tarrero, M.N. (Matricula Numero: 7118/05), conforme los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos, a los días del mes de ... del año 20..

Página con el informe de Evaluación del Supervisor y Co Supervisor.

”Atento al cumplimiento de los requisitos prescritos en las normas vigentes, en el día de la fecha se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por los alumnos Menchón, B. (Matricula Número 7684/06) Roig, J.M. (Matricula Número: 6788/04) Tarrero, M.N. (Matricula Numero: 7118/05)

Firma y Aclaración de los miembros integrantes de la comisión asesora.

Fecha de Aprobación.

Plan de Trabajo

ÍNDICE GENERAL	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	02
CAPITULO 1. Marco teórico.....	04
CAPITULO 2. Encuadre metodológico	22
CAPITULO 3. Contextualización histórica	35
CAPITULO 4. Interpretación de los resultados.....	62
4.1. Datos de los entrevistados.....	62
4.2. Historia fundacional de la empresa El Amanecer y conformación de la Cooperativa	63
4.3. La empresa hoy: Cooperativa de trabajo Nuevo Amanecer Organización del trabajo.....	102
4.4. Cultura Organizacional.....	124
CONCLUSIÓN.....	141
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	145
ANEXO.....	155

Agradecemos a Mg. Bucci, Irene por la dirección de esta investigación de pre-grado y a la Universidad Nacional de Mar del Plata por la formación dada en su carácter de educación pública.

Finalmente, una mención especial a los socios de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer por abrirnos las puertas, darnos su tiempo y compartir con nosotros su experiencia.

Introducción

Con la presente Tesis nos propusimos realizar un estudio de caso sobre la Cultura Organizacional de una fábrica recuperada de la ciudad de Mar del Plata, desde los aportes teóricos de la Psicología Laboral.

Las motivaciones que nos llevaron a realizar esta tesis se fundamentan en la búsqueda de articular teoría y experiencia en un caso particular, utilizando un enfoque transdisciplinario dentro de las ciencias sociales y con un perfil profesional ético e intelectualmente comprometido con la sociedad en que desarrolla su práctica.

El trabajo sostenido nos permite ofrecer a los lectores el conocimiento logrado acerca de las características culturales de una organización cooperativista Argentina que se enmarca, además, dentro del movimiento de empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT). A su vez presentamos una contextualización histórica, teórica y metodológica en que se inscriben las variadas dimensiones que atraviesan el tema de la cultura organizacional.

La propuesta fue conocer los hechos y presentarlos desde el relato de los propios protagonistas. Rastreamos así históricamente el comienzo de la organización, los momentos de desarrollo y cambios gerenciales dentro de la empresa y el vaciamiento que desencadenó la quiebra de la firma. A su vez damos cuenta del proceso de lucha de los trabajadores frente a la amenaza de la pérdida del trabajo y la conformación de la Cooperativa Nuevo Amanecer.

Luego enfocamos el contenido en caracterizar la organización y sus rasgos culturales en la actualidad, identificando modelos aprendidos en el pasado y estrategias autogestivas y democráticas que le dan identidad y promueven una particular relación con el contexto en que se desenvuelve.

Capítulo 1- Marco Teórico

En palabras de Villani, D. (2010), hay que entender las ERT (Empresas Recuperadas por Trabajadores), como un:

Proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funciona bajo el molde de una empresa tradicional y cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en marcha bajo formas autogestionarias (Villani 2010: 85).

Contextualizando este proceso en función de los distintos modelos de acumulación económica (Svampa, 2005) que dominaron nuestro país, podemos decir que las empresas recuperadas son un fenómeno relativamente reciente en la Argentina, estando estrechamente relacionado con los efectos de la política económica neoliberal que atravesó la estructura productiva del país e impactó directamente en las condiciones del mundo del trabajo. Esto significa, entre otras cosas, que su surgimiento está directamente conectado con el cierre masivo de industrias y la consecuente desocupación de millones de trabajadores.

Durante décadas dominó en nuestro país un modelo nacional popular, cuya expresión máxima fue el peronismo (1945-1955). Este modelo estaba caracterizado desde lo económico por el establecimiento de un fuerte mercado interno que se apoyaba en una política orientada a la sustitución de

importaciones. El Estado ocupaba un rol fundamental en tanto agente y garante de la cohesión social por medio de la inversión pública. La movilidad social fue ascendente tanto para los estratos bajos y medios.

Luego de varios intentos, el desmantelamiento de este modelo económico y social tiene como hito fundamental el golpe de Estado producido el 24 de marzo de 1976 por obra de las Fuerzas Armadas. A través del terrorismo de estado se eliminó y atemorizó a la oposición política y se impuso a la fuerza un nuevo modelo de acumulación económica. El cual se asentó en la importación de bienes y capitales y en la apertura financiera. Estas medidas interrumpieron la industrialización y generaron el endeudamiento de los sectores públicos y privados, y también un gran impacto negativo en la distribución del ingreso.

A partir de 1983, con la apertura democrática, el gobierno de Raúl Alfonsín intentó, sin el apoyo político necesario, reorientar la economía hacia el modelo de desarrollo precedente. Sin embargo, los sectores económicos privilegiados continuaron manejando los resortes fundamentales de la economía nacional: la presión externa, debido a un endeudamiento económico sin precedentes, contribuyó al diseño y desarrollo del escenario político que favoreció la implementación de las políticas macroeconómicas que tuvieron su esplendor en la década del noventa bajo el gobierno menemista (Svampa, 2005).

El modelo neoliberal se impone a escala planetaria. La caída del muro de Berlín representa el fin del mundo bipolar y posiciona a Estados Unidos como potencia hegemónica en términos culturales, económicos, políticos y militares. La imposición de este modelo encuentra sus consecuencias más nefastas en nuestro país y en toda América Latina. En esta línea Ruggeri y Martínez (2011: 5), plantean que:

Uno de los efectos más negativos de la proliferación de esta estrategia económica es la sustitución de economías industriales por un modelo económico caracterizado por la especulación financiera y la circulación de capitales. Este cambio implicó el colapso del empleo provocando la desintegración del parque industrial nacional y local y la desaparición de numerosas organizaciones económicas vinculadas a la producción industrial. El desmoronamiento de los sectores productivos nacionales produjo una oleada de desocupación, que golpeó duramente la mano de obra industrial y llevó a grandes porciones de la sociedad a integrar lo que se dio en denominar como desocupación estructural.

En diciembre de 2001, en un contexto de descontento social generalizado, debido a las políticas de recesión y ajuste, el presidente De La Rúa abandona el poder. Según cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC, 2001) Argentina llega en ese momento a su record en materia de desempleo (21,5%) y pobreza (57,8%). A raíz de esta crisis, y por el cambio de rumbo político que establecieron los países de la región

latinoamericana en las gestiones precedentes, se inicia la declinación del modelo neoliberal en nuestro país.

La crisis de diciembre de 2001, hizo que en 2002 el fenómeno de las empresas recuperadas llamara la atención pública y se hiciera visible como uno de los movimientos en boga en el período pos-crisis, junto con los piqueteros y las asambleas barriales. Estos *nuevos movimientos sociales* surgieron frente al fuerte deterioro de las viejas organizaciones y modelos políticos, culturales, sindicales, territoriales, etc. Se trata de una respuesta novedosa, pero no carente de una determinada constante histórica:

Los desocupados son mayoritariamente trabajadores excluidos recientemente del mercado de trabajo, y la mayoría de los movimientos se encuentran conducidos por antiguos militantes sindicales o de distintas organizaciones políticas (...) Se sitúan así en una tradición que no es necesariamente la de la lucha obrera anticapitalista, sino la del sindicalismo argentino histórico, estructurado mayoritariamente, desde mediados del siglo XX, alrededor del movimiento peronista. Pero, dentro de esta pertenencia histórica y de clase, numerosas rupturas acompañan a algunas continuidades, rupturas que muestran ese potencial de superación de la lógica capitalista que hace que las ERT no sean meros procesos de lucha gremial de los trabajadores (Ruggeri, 2011: 1).

Esta respuesta novedosa que constituyen las ERT tiene como característica principal la adopción de formas de organización autogestionarias,

elemento ausente en los procesos de lucha gremiales tradicionales en nuestro país:

Cuando hablamos de autogestión nos referimos a la gestión de los trabajadores sobre una unidad empresarial prescindiendo de capitalistas y gerentes y desarrollando su propia organización del trabajo, bajo formas no jerárquicas (...) Autogestión significa que los trabajadores imponen colectivamente las normas que regulan la producción, la organización del proceso de trabajo, el uso de los excedentes y la relación con el resto de la economía y la sociedad. La autogestión es una dinámica permanente de relación entre los trabajadores que la protagonizan, no meramente una normativa. En tanto, significa una apropiación por parte de los trabajadores del proceso de trabajo, con la posibilidad y, más que eso, con la obligación, de modificar las reglas que lo rigen en la empresa capitalista (Ruggeri 2009: 29).

La finalidad de las ERT consiste en la recuperación, sostenimiento y creación de puestos de trabajos para el bien de los trabajadores y la comunidad. Esto coloca a las ERT dentro la Economía Social y Solidaria (ESS), en contraposición a la lógica capitalista de maximizar ganancias. Tomando la definición de Pérez, Etxarri, y Aldanondo (2008) “La ESS persigue construir relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, cooperación y reciprocidad, poniendo a las personas y su trabajo en el centro del sistema económico”(2008: 8).

En nuestro país, las ERT adoptan la figura de cooperativas de trabajo, en la cual los asociados tienen la obligación de trabajar como condición de subsistencia del vínculo asociativo. Esto es posibilitado por el marco legal argentino en la ley nacional 20.337.

Uno de los casos de ERT emblemáticos surgidos de este contexto es el de FaSinPat (Fábrica Sin Patrones). Se trata de una fábrica de baldosas de cerámica ubicada en la ciudad de Neuquén, Argentina. Desde comienzos del año 2002 se encuentra bajo el control de sus trabajadores luego del cierre de Cerámica Zanón que quebró en plena crisis de 2001. Para tener dimensión de la relevancia que tuvo esta experiencia tomaremos una reseña del texto "Aires de Libertad, Zanón bajo Gestión Obrera", escrito por Laura Meyer y María Chaves (2008):

La experiencia de lucha de los trabajadores de Zanón (una gran fábrica de cerámicos situada en el parque industrial de la provincia de Neuquén, Argentina), se ha relatado y transmitido de diferentes formas en cantidades de artículos de revistas, diarios y libros; numerosos investigadores han elaborado diversas tesis sobre la experiencia de estos trabajadores que ocuparon la planta, destronaron a la vieja dirigencia sindical pro patronal, comenzaron a producir por sus propios medios, contrataron nuevos trabajadores vinculados a distintos movimientos de desocupados y tuvieron una activa política hacia la comunidad, no sólo de aquella provincia patagónica sino también de otras regiones del país. Esta experiencia inédita, al igual que la del resto de las

empresas recuperadas, trasciende los límites de su temporalidad ya que es parte de la experiencia y la conciencia que los trabajadores harán valer a la hora de nuevas crisis capitalistas.

Zanon bajo gestión de los trabajadores inspiró letras de canciones de populares bandas de rock y cantautores argentinos y también se pueden conocer aspectos de la trayectoria de esta gestión obrera mediante numerosas películas que han recorrido el país y el mundo como Corazón de fábrica de Virna Molina y Ernesto Ardito, La Toma de Noemí Klein, Escuela de planificación del grupo documentalista Contraimagen, FaSinPat de Daniel Incalcaterra, No retornable de Sebastián Cáceres y Damián Parisotto, entre otras. Los ceramistas también recibieron un gran apoyo de las Madres de Plaza de Mayo y de intelectuales de renombre mundial, y cientos de jóvenes de todo el mundo realizan durante todo el año visitas para conocer este ensayo obrero.

Todo este reconocimiento contribuyó a la difusión y el fortalecimiento de Zanón bajo gestión obrera. Algo que no podría haber ocurrido si estos ceramistas no hubiesen construido una fuerte alianza social con el conjunto de los trabajadores y la comunidad, con el apoyo activo de los movimientos de desocupados en la región, de los docentes, estudiantes, intelectuales y de partidos políticos de la izquierda, quienes resistieron junto a los trabajadores todos los intentos de desalojo y represión estatal, e impulsaron fondos de huelga y movilizaciones, entre otras acciones solidarias.

Estos trabajadores llevaron a cabo una de las primeras tomas de fábricas dentro del llamado proceso de fábricas recuperadas que recorrió la

Argentina, producto de la profunda crisis económica, política y social iniciada en el marco de la histórica recesión de 1999, demostrando que los trabajadores pueden producir sin patrones.

Ante el intento de vaciamiento y el lockout que realizó la patronal de Zanón para imponer un plan de reestructuración de la fábrica con solo 62 operarios, los trabajadores después de meses de acampe frente a la fábrica y sin cobrar el salario, el 2 de octubre de 2001 votaron en asamblea por mayoría absoluta quedarse en la fábrica junto a las máquinas, es decir proceder a la toma de la fábrica, para impedir el vaciamiento y en defensa de sus puestos de trabajo. Exactamente 5 meses más tarde, el 2 de marzo de 2002, 240 trabajadores encendieron los hornos y empezó a funcionar la fábrica sin patrones, comenzando, además de la producción, a librar una lucha contra la empresa y la dirección del Sindicato.

Para comprender esta experiencia es necesario tener en cuenta un proceso de organización previo en el cual estos trabajadores anticiparon lo que comenzó a llamarse luego, desde mediados del 2004, como sindicalismo de base, con la realización creciente de las asambleas y el surgimiento de nuevos dirigentes sindicales y conducciones alternativas, un proceso de recuperación de algunas Comisiones Internas y Cuerpos de Delegados y hasta ciertas seccionales de sindicatos, “que se plantean como alternativa y en oposición a las conducciones de los sindicatos nacionales, tanto los que integran la CGT como la CTA, desde una posición que reivindica una tradición anti burocrática y clasista”.

En el año 2000, los ceramistas dan un paso muy importante en la pelea por defender su forma de organización democrática e independiente de los empresarios con la recuperación del Sindicato de Obreros y Empleados Ceramistas de Neuquén (SOECN), Seccional 21, que integra la Federación de Obreros Ceramistas de la República Argentina (FOCRA) constituyendo, dentro de la rama industrial, la primera seccional sindical clasista desde 1983.

Estos trabajadores se transformaron en un ejemplo nacional e internacional para la lucha de la clase obrera contra la explotación capitalista. No sólo por las formas de lograr la autogestión obrera de la producción sino también por su organización independiente y clasista, que unifica los problemas de la producción y de la política. Y porque con su experiencia local demostraron que los trabajadores, imponiendo su hegemonía, podrían dar respuestas a los problemas que sufre la comunidad, como el de la vivienda, la desocupación y la salud, si la producción nacional estuviera racionalmente planificada para satisfacer las necesidades de la sociedad, en lugar de estar destinada al enriquecimiento individual de unos pocos. (Meyer; Chaves; 2008:1-3).

La organización tema de nuestra tesis: *Cooperativa de Trabajo: Nuevo Amanecer* adopta la figura legal de cooperativa de trabajo a comienzos del año 2013, ubicándose su aparición dentro del período 2010-2013, período en el cual, según el "Informe del IV Relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina, 2014", emergen las nuevas empresas recuperadas. Según este informe, y como muestra el cuadro número 1 (ver anexo), se hallan un total de 311 ERT, distribuidas en 21 de los 24 distritos de nuestro país.

El primer relevamiento de ERT realizado en el año 2004 arrojaba un total de 163 ERT, de suerte que podemos decir que desde una vez finalizado el periodo pos-crisis hasta el año 2014, el número de ERT se ha cuasi duplicado. El cuadro N° 2 (ver anexo) muestra la evolución en la cantidad de ERT en el país distinguiendo tres períodos según el año de relevamiento:

El significativo número de ERT surgidas en este período permite contradecir la idea de que la recuperación de empresas por los trabajadores es una práctica que mayoritariamente tuvo lugar en 2001 y los años inmediatamente siguientes (...) Luego del año 2010 el fenómeno de las ERT ha diversificado tanto su distribución espacial como los sectores de actividad, destacándose el decrecimiento en los rubros industriales privilegiados por el nuevo ciclo económico y de mayor presencia sindical y, en contrapartida, una expansión en aquellos sectores donde prima la precariedad, la tercerización y el fraude laboral (2014:17).

Nos parece importante dar cuenta de algunos datos demográficos de la ciudad de Mar del Plata para entender la necesidad de los trabajadores del Nuevo Amanecer de recuperar la empresa y formar la cooperativa. El censo argentino de 2010 arrojó la cifra de 593.337 habitantes sobre un total de 316.014 viviendas censadas. El índice de desocupación alcanzó un 7,3% en ese mismo año posicionando a Mar del Plata como una de las ciudades con mayor desempleo en el país. El crecimiento demográfico de la ciudad de Mar del Plata en los últimos 30 años, "se ha dado de manera espontánea y

desordenada, originando un territorio periurbano fragmentado, con baja densidad de ocupación y escasa consolidación" (Zulaica y Rampoldi, 2008: 2).

Estas características nos hablan de una ciudad en la que se observan altos niveles de desempleo de carácter estructural que no disminuye ni desaparece mediante simples medidas de ajuste económico. Bajo estas circunstancias y frente a la escasa oferta laboral en la ciudad parece natural que los trabajadores del antiguo Amanecer, como así también, de otras empresas sometidas al proceso de vaciamiento y/o quiebra hayan optado por la puesta en marcha de estas empresa bajo la forma de cooperativa de trabajo como una forma de responder a sus necesidades económicas y personales vinculadas a la dignidad y sentido de pertenencia que ofrece el trabajo.

Antes de comenzar a contextualizar y definir el concepto de Cultura Organizacional nos parece conveniente definir previamente qué entendemos por Organización y qué entendemos por Cultura.

Para la Antropología, la cultura es el sustantivo común que indica una forma particular de vida, de gente, de un período o de un grupo humano. El concepto antropológico de cultura nos permite apreciar variedades de culturas particulares: como la cultura de una región particular, la cultura del poblador, del campesino, cultura de crianza, de la mujer, de los jóvenes, cultura universitaria, culturas étnicas, etc.

Freud (1930) establece que la cultura humana comprende, por una parte, todo el saber y el poder adquirido por los hombres para dominar las fuerzas de la naturaleza; y por otra, todas las organizaciones necesarias para fijar las relaciones entre ellos.

García Canclini (1985), antropólogo argentino, entiende a la cultura como la producción de fenómenos que contribuyen a reproducir o transformar el sistema social por medio de representaciones o reelaboraciones simbólicas de las estructuras materiales.

En tanto, Schlemenson (1988), afirma que una organización: “Configura un grupo humano complejo -que actúa dentro de un contexto temporo/espacial concreto- artificialmente y deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas” (1988:31).

El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo (1927), se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Desde esta perspectiva se observan los elementos subjetivos que inciden en el comportamiento de los individuos y de los grupos, elementos que según Mayo configuran patrones de interacción implícitos en los grupos.

Los escritos formales que abordan el tema de la cultura organizacional se iniciaron gracias a Pettigrew (1979), quien introdujo el concepto antropológico

de cultura al campo organizacional y mostró la manera de utilizar, para el análisis de las organizaciones, algunos conceptos relacionados como *simbolismo, mito y ritual*.

Autores como Wallach (1983), Schein (1985), Siehl y Martin (1988), Denison y Mishra (1995), han aportado varias definiciones que han contribuido con la elaboración del concepto de cultura organizacional, lo han asociado a un sistema de creencias compartidas que los miembros de una organización van construyendo a partir de su experiencia como grupo.

Una de las definiciones con mayor aceptación es la de Schein (1997: 25) quien define la cultura organizacional como:

Un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Si bien la cultura organizacional tiene una permanencia en el tiempo, ésta es relativa, ya que el individuo no sólo la aprende, internaliza y reafirma en su conducta, sino que además puede transformarla. Desde esta perspectiva, aparecen como factores de cambio los diversos aspectos del entorno social, que exigen una capacidad de innovación y adaptación en los individuos

involucrados frente a nuevas formas de convivencia y distintos modelos de organización.

Dentro del paradigma del comportamiento organizacional, Robbins (2009: 551) define la cultura organizacional como:

Un sistema de significados compartidos entre los miembros. Se trata de un concepto descriptivo, el cual permite diferenciar a una organización de otra. La cultura organizacional cumple varias funciones, entre las que señala:

- Actúa como límite frente a otras organizaciones;
- Conlleva un sentido de identidad;
- Sostiene un compromiso con algo más allá del beneficio individual;
- Contribuye a la estabilidad del sistema social;
- Es un mecanismo de control que guía las actitudes y los comportamientos de los empleados.

Dicho autor va a sostener que si bien cultura organizacional se refiere a aquellos factores comunes entre los miembros, esto no significa que la cultura sea uniforme. Se distinguen así una cultura dominante, que expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización, y subculturas, que serían miniculturas dentro de una organización, por lo general definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica.

Los desarrollos teóricos expuestos hasta aquí vinculados a la cultura organizacional se ubican dentro de una perspectiva funcionalista o pragmática. Desde esta perspectiva se toma a la cultura de una organización como una variable que puede ser estudiada y modificada según los objetivos de las empresas y sus aspiraciones de competitividad, dejando de lado el aspecto humano de los individuos que las conforman y la comprensión de la cultura en su nivel más profundo. Smircich (1983) distingue dos vertientes de investigación vinculadas a la cultura organizacional:

1. La Perspectiva Ética: Considera que las organizaciones tienen culturas que se fundamentan en los sistemas particulares de significados compartidos, presunciones y valores subyacentes, de manera que el investigador puede, observando las costumbres, los símbolos, los rituales, las normas, etc., identificar los antecedentes y las consecuencias de dicha cultura. La cultura se considera una variable, otorgándole un carácter funcionalista. Es lo que una organización *tiene*. Esta perspectiva surge en los países desarrollados, respondiendo a una clara demanda de eficacia y eficiencia por parte las altas cúpulas administrativas de las empresas capitalistas.

2. La Perspectiva Émica: La cultura sería todo lo que una organización es, a saber, que toda organización es como tal una cultura, de modo que el investigador ha de intentar captar su estructura profunda a través de las descripciones proporcionadas por los miembros de la organización. Se trata de

una perspectiva interpretativa/simbólica de carácter socio-cognitivo en donde se asume que la cultura es una metáfora, una especie de lente por medio de la cual se examina la vida organizacional. “Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos” (Smircich, 1983: 347).

Si bien estas perspectivas parecerían ser opuestas poseen supuestos en común: comparten la idea de que la cultura es un patrón de significados, es inventada e invisible y está profundamente arraigada en las entrañas de la organización siendo la única identidad propia de la misma. También ambas perspectivas se basan en el supuesto de que la cultura dirige la conducta de los miembros de la organización, ya sea a través de guías generales o dándoles significación a las interpretaciones de los hechos.

Dentro de la perspectiva interpretativa/simbólica, Claudia María García Álvarez (2006) desarrolla el concepto de cultura organizacional haciendo evidente que la organización implica el establecimiento de un orden social a partir de significados que logran volverse hegemónicos enmarcados en un contexto particular. Menciona que la psicología organizacional no es ajena al papel instrumental de las ciencias sociales en el contexto de las organizaciones. Plantea un paradigma alternativo, donde reconoce, desde una perspectiva crítica, a la cultura organizacional ya no como una variable manipulable, sino como un concepto más amplio, determinado por un contexto y por relaciones

entre distintos niveles. Concluye que la capacidad de producir y reproducir significados se da en la relación entre miembros, organización y contexto, ejemplificado en la creación de valores y nuevas formas de ver y sentir. Arriba a estas conclusiones y afirma que cultura y organización no están separadas, sino que la organización en sí es cultura. En palabras de la autora:

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamiento), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas. En este sentido, el analista cultural desde este enfoque se interesaría por identificar no sólo cómo las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo estos entendimientos se conectan con la acción, sino que trataría de entender cómo los discursos y prácticas que circulan en la organización están inmersos en relaciones de poder en las que se da una lucha por el control de los significados (2006: 172).

Dichas categorías ponen énfasis en el papel activo de los miembros de la organización en la construcción de su imaginario colectivo, quienes consolidaron un proceso que poco a poco reconfiguró valores, creencias, significados, historias, a partir de la expropiación de la empresa. Este hecho es particularmente relevante para entender el cambio cultural que sufrió la misma. Es evidente que el cambio en las culturas es bastante difícil y, si se logra, requiere de mucho tiempo, pero, como es en este caso, el cambio puede ocurrir

a través de una crisis grave, como la que atravesaron y superaron estos trabajadores.

Fernández, A.M. psicoanalista argentina, ha desarrollado investigaciones en torno a la recuperación de empresas y fábricas recuperadas, analizando las distintas transformaciones que han atravesado. Nos interesa destacar aquí sus aportes vinculados a los cambios en el plano subjetivo, vale aclarar, en los modos de pensar, actuar, sentir y relacionarse de los trabajadores. La autora afirma que:

Este nuevo tipo de cotidianeidad sin patrón y sin normas restrictivas va produciendo otros vínculos, componiendo una comunidad donde se comparte mucho más que las pequeñas ganancias de lo producido. El producir sin patrón, inventa otras modalidades de habitar la fábrica mientras se produce. (...) No sólo quiebran la fragmentación de la organización fabril, sino que se restituyen dignidades y en tal sentido se producen fuertes empoderamientos personales y colectivos. (...) Hay un tipo de alianza entre quienes lucharon juntos que trasciende lo laboral o lo económico, que ha implicado relaciones entre iguales, producción de fraternidades y convicción de que su emprendimiento sólo es viable entre todos. (...) Se trata de la construcción y el establecimiento de modalidades específicas de lo común (2012: 13).

Capítulo 2- Encuadre Metodológico

A continuación se expone una descripción del proceso metodológico utilizado en nuestra investigación. En este apartado se describe de modo detallado el proceso realizado.

El trabajo se concretó sobre una base de obtención de datos primarios que responden a la labor del trabajo de campo realizado dentro de la cooperativa de trabajo Nuevo Amanecer (entrevistas a los socios y observación no participante); y por otro lado, a partir de la obtención de datos secundarios a través del material bibliográfico existente del tema en estudio y sus antecedentes (acceso a documentos, normativas legales, lectura de leyes, fallos judiciales y notas periodísticas), abordando información específica que pueda brindar la mayor objetividad posible.

Este diseño de investigación se basa en una metodología de carácter cualitativa de tipo descriptivo. Su aplicación tiene como propósito posibilitar la comprensión de las perspectivas personales de los entrevistados respecto de sus propias experiencias, para lograr de ese modo profundizar el conocimiento acerca de la cultura organizacional de la cooperativa. El estudio de los datos primarios fue diseñado en base a un modelo de entrevistas en profundidad, con preguntas cerradas y abiertas en un cuestionario semiestructurado, aplicado a

socios de la cooperativa que a su vez son representantes de cada área de trabajo.

Durante los últimos años ha habido un importante incremento en la utilización de metodologías de investigación cualitativas en Ciencias Sociales y, particularmente, en Psicología. Este desarrollo, que se ha dado en Europa, en EEUU y también en Latinoamérica, obedece a la actual convicción que en la investigación psicológica resulta primordial buscar nuevas formas para abordar empíricamente algunos interrogantes que no han podido ser respondidos satisfactoriamente con metodologías cuantitativas. La creciente aplicación de metodología cualitativa se asocia, además, al mayor énfasis que se está dando actualmente al estudio de procesos subjetivos. Por lo cual, utilizaremos una metodología cualitativa por ser la más adecuada para dar cuenta de procesos subjetivos y sostener un enfoque holístico con respecto al objeto de estudio. Por otra parte, este enfoque tiende a diluir los límites entre las disciplinas al interior de las Ciencias Sociales: Psicología, Sociología, Antropología (Krause, 1995); siendo el concepto de Cultura Organizacional definido por los distintos autores como un objeto transdisciplinario.

Siguiendo a Toca Torres y Carrillo Rodríguez (2009), se optó por un diseño de la investigación de tipo Exploratorio- Descriptivo. La elección de este tipo de diseño está fundamentada en el hecho de que existen muy pocos antecedentes vinculados al estudio de la cultura organizacional dentro del

contexto Latinoamericano. Aún son menos los estudios referidos a este tema en cooperativas y empresas recuperadas. Este tipo de diseño posibilita empezar a explorar esta temática, dejando de lado el intento de establecer leyes generales o explicativas. De acuerdo a la definición de Glass & Hopkins (1984), la investigación descriptiva es aquella que posibilita la descripción de acontecimientos para luego organizar, tabular y representar los datos obtenidos, por ello realizaremos así un estudio que permita visualizar el nacimiento de una organización, su desarrollo, los avatares atravesados, los momentos críticos y las respuestas creativas que se ofrecieron para la reestructuración e instauración de un nuevo orden: El paso de una empresa familiar hacia una capitalista tradicional, llegando a formas de organización autogestivas dentro de los movimientos del cooperativismo social.

Se decidió como la estrategia más pertinente el estudio de caso, dado que como método de investigación, se enfoca en la comprensión de las dinámicas de ciertos eventos particulares (Eisenhardt, 1989). “Su especificidad es registrar procesos, dinámicas, relaciones, contenidos y significados, en una visión holística del fenómeno, y su intencionalidad radica en la interpretación del mismo para dar cuenta de su lógica de constitución y desarrollo”. (García, 2002: 13).

Unidad de análisis

Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer. La cooperativa cuenta con dos sedes de trabajo, una en Mar del Plata y otra en Tandil, dos locales de ventas en el centro de la ciudad de Mar del Plata y uno en Sierra de los Padres. Posee alrededor de 120 socios, está organizada en cuatro áreas: Administración - Expedición - Producción - Ventas.

Las entrevistas fueron realizadas en la ciudad de Mar del Plata durante los meses de Agosto y Septiembre del año 2016, en la planta de producción ubicada en la calle Tierra del Fuego y Av. Pedro Luro.

Muestra

De carácter no probabilística, es decir intencional, se seleccionó de cada una de las áreas de trabajo a los entrevistados. El criterio fue la elección de aquellos que tienen ciertas responsabilidades a nivel gerencial como también de los que se desempeñan como operarios. Se contempló criterios por antigüedad en la empresa y por franjas etarias. La cantidad de entrevista dependió de la saturación de datos y en proporciones iguales según áreas de trabajo. Según esta técnica, la cual fue desarrollada por Glaser & Strauss (1967), la muestra se selecciona mediante la utilización de una *estrategia*

sucesiva. Se eligen los primeros sujetos, documentos o situaciones de observación y se analizan los datos obtenidos. Mediante el análisis de estos primeros datos se desarrollan conceptos, categorías conceptuales e hipótesis que son utilizados para generar criterios mediante los cuales se seleccionan los siguientes sujetos que se integrarán a la muestra. Es por esto que se la ha denominado *muestreo teórico* (theoretical sampling), aunque se debe subrayar que con el término teórico se está aludiendo a la teoría emergente, es decir, aquella que se está generando a partir de la investigación misma y no a elementos teóricos establecidos en forma previa (Krause, 1995).

Técnicas utilizadas

Observación Participante. Entrevista semiestructurada. Acceso a documentos. Diálogo con informantes claves. Relatos biográficos.

La recolección de los datos primarios se hizo a través de la elección de los siguientes instrumentos:

Entrevista Semiestructurada:

Dentro de las múltiples técnicas existentes en la investigación social, la entrevista resultó la técnica más apropiada para operativizar la recolección de datos necesarios afín de cumplimentar los objetivos planteados en la

investigación. Las características que hacen de la técnica de la entrevista un instrumento idóneo para nuestro propósito son las siguientes (Miguel Valles, 2000):

- Resulta ser un instrumento que permite un contacto directo (cara a cara) con el profesional miembro de la institución relevada.
- Promueve un mayor compromiso en la respuesta a las preguntas planteadas.
- Permite obtener una mayor riqueza informativa, al brindar la posibilidad de repreguntar o aclarar las preguntas planteadas.
- Posibilita complementar los datos obtenidos con la observación del registro no verbal de la comunicación (2000: 177).

La *entrevista en profundidad* es una técnica cualitativa cuya característica principal es su versatilidad. De los tres tipos de entrevista en profundidad relacionados por Taylor y Bogdan (1987) se optó por una combinación entre el tipo “narración de vida” y la que tiene por objeto el aprendizaje sobre acontecimientos no observables directamente. El objetivo de la realización de entrevistas es generar descripciones auténticas que permitan conocer las características de su experiencia. En esencia, el fin de las entrevistas fue el de conocer la experiencia y la visión de los entrevistados sobre su historia desde el momento en que la empresa pasó a manos de los trabajadores. Los criterios de interpretación de los hallazgos en la etapa

analítica fue recurrir a la categorización semántica y al análisis de las frecuencias. Para ello se transcribieron las entrevistas y se analizaron a fin de detectar elementos comunes en el discurso, los cuales se transformaron luego en categorías de análisis semántico. Estas categorías, en tanto conceptos abstractos, permiten, según Strauss y Corbin (2002), la comparación que se traduce en la detección de similitudes y diferencias, de dimensiones y relaciones inherentes a los datos. Mediante entrevistas administradas a varios socios de la cooperativa de trabajo Nuevo Amanecer se indagaron un grupo de variables asociadas a la cultura organizacional como: historia fundacional, valores, ansiedades, dificultades, participación de los socios, responsabilidad social, entre otras.

Por otra parte, la *observación participante* fue incorporada ya que resulta de relevancia en este tipo de estudio. Cada vez más los psicólogos sociales han comenzado a trabajar con observación participante y no participante (al estilo de los antropólogos) para entender determinados procesos grupales y poder captar actitudes y cogniciones a través de la observación, información que se complementa con la arrojada por las entrevistas. Se destaca en el ámbito de la Psicología Social el estudio de las representaciones sociales, línea que comenzó en Francia, en torno a Moscovici (1984), y que actualmente está teniendo gran auge también en otros países europeos, en EEUU y en Latinoamérica (Venezuela, Argentina y Chile, especialmente).

Objetivo General

Realizar un estudio de caso sobre la Cultura Organizacional de una fábrica recuperada de la ciudad de Mar del Plata: Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer, para poder indagar e ilustrar lo particular de esta cultura desde los aportes teóricos de la Psicología Organizacional.

Objetivos Específicos

1. Describir la Cultura Organizacional en una empresa recuperada de la ciudad de Mar del Plata. Identificar valores, creencias y significados compartidos por los trabajadores de la empresa;
2. Reconstruir la historia de la empresa. Contextualizar política, económica y socialmente el proceso de quiebra. Identificar el conflicto que motivó la recuperación. Establecer continuidades y rupturas en relación al modelo de organización del proceso de producción y de trabajo anterior con el desarrollado actualmente;
3. Indagar acerca de los desafíos a los cuales se enfrenta la empresa y los trabajadores en la actualidad;

4. Realizar un aporte a los estudios regionales sobre organizaciones Latinoamericanas desde el enfoque de la Psicología Laboral.

Criterios de interpretación de los datos

En el caso de los datos arrojados por las entrevistas, se recurrió a la categorización semántica y el análisis de las frecuencias. Estas categorías, en tantos conceptos abstractos, permiten, según Strauss y Corbin (2002), la comparación que se traduce en la detección de similitudes y diferencias, de dimensiones y relaciones inherentes a los datos.

Categorías abordadas

Se dividieron en cinco variables:

1. Datos de los entrevistados.
2. Historia fundacional de la empresa y conformación de la cooperativa.
3. Organización del trabajo.
4. Responsabilidad social.
5. Cultura y sub culturas organizacionales.

Variables y dimensiones de análisis

El protocolo de entrevista fue diseñado en base a una serie de tópicos vinculados a la cultura de la cooperativa y de sus socios. Partimos de una definición de cultura organizacional¹ formulada por Schein, (1982) quien también ofrece dimensiones de análisis para la caracterización de la misma

Las variables y observables a trabajar en las entrevistas son:

- *Variable 1:* Datos del entrevistado (Ad hoc).

Dimensiones: Género. Edad. Ciudad natal. Nivel educativo. Antigüedad en la empresa. Área de trabajo. Puesto. Función.

- *Variable 2:* Historia Fundacional de la empresa y conformación de la cooperativa

Dimensiones: Historia de los fundadores y de la empresa. Valores compartidos con la comunidad y con los trabajadores. Motivos de la quiebra. Proceso de lucha y recuperación. Rol de las mujeres en el proceso de lucha. Conformación de la cooperativa de trabajo. Historia de los entrevistados en la nueva organización.

- *Variable 3:* Organización del Trabajo

¹ En cap.1 marco teórico de esta tesis

Dimensiones: Gestión. Participación de los trabajadores. Formas de división del trabajo. Toma de decisiones. Comunicación entre las áreas. Coordinación. Liderazgo. Reclutamiento de nuevos socios. Capacitación e inclusión a las formas de trabajo. Sistema de control y/o sanciones.

· *Variable 4:* Responsabilidad Social

Dimensiones: Relación de la cooperativa con el contexto político, económico y legal (proveedores, sindicatos, profesionales, funcionarios). Relación con la comunidad (consumidores, universidades, instituciones, medios de comunicación). Precios en el mercado.

· *Variable 5:* Cultura organizacional y sub culturas

Dimensiones: Comunicación entre las áreas. Modos de interacción interpersonal. Liderazgo. Sentido de pertenencia. Proceso de socialización de nuevos socios. Rol de las mujeres en la cooperativa. Valores compartidos. Creencias. Ceremonias. Desafíos. Dificultades (manejo de conflictos). Uso del tiempo libre, ocio.

Contacto con la organización

El contacto inicial se produjo en el primer piso de la cooperativa, donde funciona el sector administrativo. Mantuvimos una entrevista con el presidente de la cooperativa, quien nos recibió amablemente en una de las oficinas. Nos

presentamos como estudiantes de quinto año de psicología interesados en realizar un trabajo de campo para nuestra tesis de pre-grado en la cooperativa. Expusimos una descripción de la investigación y solicitamos la colaboración necesaria para la administración de entrevistas a los socios. La respuesta general fue de buena predisposición, colaboración e interés.

Administración de las Entrevistas. Fueron acordados los días y horarios en que asistiríamos a la cooperativa, comenzando en un primer momento concurriendo un día a la semana en el horario de la tarde. Esta estrategia se sostuvo durante todo el mes de agosto y luego de percibir saturación de los datos recabados y algunas dificultades para generar el espacio de entrevista con algunos socios (por cuestiones laborales), decidimos durante el mes de septiembre comenzar a asistir a la cooperativa en el horario de la mañana. Esto nos permitió acceder a nuevos socios encargados de otras áreas de trabajo que no estaban en actividad durante la tarde. Cada entrevista tenía una duración promedio de 45 minutos, y fueron diseñados protocolos específicos para socios de la cooperativa con discapacidades, tal como ocurrió con un socio sordomudo a quien se le ofreció un cuestionario sintetizado para que responda en forma escrita a las preguntas.

Descripción de la muestra

La información fue recogida en la planta de producción ubicada en la calle Tierra del Fuego y Avenida Pedro Luro de la ciudad de Mar del Plata,

durante los meses de Julio, Agosto y Septiembre del año 2016. El total de socios de la Cooperativa Nuevo Amanecer hasta la fecha de realización de nuestro trabajo de campo es de ciento veinte. La muestra está compuesta por dieciséis sujetos, tres mujeres y trece hombres. Todos son socios de la cooperativa y están distribuidos en las cuatro áreas de trabajo: *Producción (6 entrevistas)*, *Expedición (1)*, *Administración (4)* y *Ventas (5)*.

Capítulo 3: Contextualización Histórica

El objetivo de este capítulo es contextualizar históricamente la cultura organizacional tema de nuestra tesis.

La propuesta incluye: reseña del surgimiento de la lechería como actividad productiva, descripción de sus dinámicas a nivel nacional desde la década del setenta a la fecha, y datos que hacen a la estructura productiva a nivel mundial. También historia del movimiento cooperativo, orígenes, desarrollo en nuestro país, y legislación pasada y actual. Finalizamos el capítulo con notas periodísticas actuales sobre la cooperativa Nuevo Amanecer que aportan información acerca de su situación productiva y jurídica.

A modo de ampliar la exposición de lo anteriormente mencionado incluimos un anexo con esquemas, gráficos, tablas y una reseña acerca de Sancor Coop. Ltda.

La lechería en Argentina

La cadena láctea conforma un complejo agroalimentario de los más importantes y dinámicos dentro de la economía Argentina. Es un particular y complejo proceso productivo, iniciado por la producción agropecuaria, en su rama ganadera, pasa luego por el eslabón industrial, donde se elaboran los distintos productos, que luego serán comercializados en el mercado por distintos actores o agentes, ya sea mercado interno (supermercados, almacenes), o para exportación (directa de fábrica, o por intermediarios). El

cuadro número 3 (ver anexo) muestra los elementos que componen la cadena productiva y los posibles destinos de los productos que se elaboran.

La cadena láctea puede ser considerada una de las principales cadenas productivas debido a su distribución territorial y generación de empleo, volviéndose un motor fundamental para las economías regionales donde logran convivir grandes, medianas y pequeñas empresas de producción primaria e industrial.

Según estimaciones del año 2007 el complejo lácteo generaba unos 85.000 puestos de trabajo directos en las etapas de producción primaria, industrial, de transporte intersectorial y de logística y distribución, correspondiendo al procesamiento industrial el 30%, es decir, unos 25.000 puestos de trabajo (Gutman, 2007).

Historia de la lechería. Desde la Buenos Aires colonial hasta la primera mitad del Siglo XX

Nos introduciremos al tema de un modo histórico narrativo. Esta aproximación aporta informaciones sobre los inicios y posterior desarrollo de esta rama productiva en nuestro país. Un libro reciente escrito por Gómez y Zubizarreta (2012), reseña las etapas que atraviesan la producción y el consumo de leche desde la época de la colonia hasta el año 2010.

La colonización española es quien trae el ganado a la región. A partir del Siglo XVI y hasta aproximadamente 1890 la leche y la manteca se comercializan para consumo, aunque son producidos secundariamente con respecto a los cueros y las carnes.

La figura del lechero data del siglo XVI siendo los pioneros en el consumo y comercialización de la leche de vaca y su derivado principal, la manteca. Recorrían grandes distancias desde las afueras de la Buenos Aires colonial, hasta las plazas de la ciudad donde comercializaban sus productos.

Mencionan los autores que de este lechero pionero poco a poco se pasa a los vendedores habituales de las plazas y luego a los establecimientos comerciales criollos. Ya para inicios del siglo XX la inmigración desde el viejo continente trae a los vascos, quienes se ganaron el mercado de la leche y le dieron un impulso al sector en lo que hace a la atención del cliente, y a la profesionalización de la cantidad y calidad de la producción. Estos nuevos actores identificados por su prolijidad, sus boinas coloridas y sus esbeltos caballos, modifican las pautas en lo que hace al trato con la vaca, la higiene de la leche y sus derivados.

Avanzado el siglo XX se vuelve necesario el avance tecnológico en la producción, sobre todo a partir de los años '60. Es por esto que el Estado se encargara de legislar esta actividad productiva, y también controlará de modo minucioso la higiene de los productos lácteos, volviéndose obligatoria la pasteurización de la leche. Esto se debió, entre otros motivos, a que el

consumo se fue volviendo masivo y, para ese entonces, la leche junto con sus derivados lácteos, dejó de ser un producto exclusivo de los adultos, para ser consumido también por niños, niñas y adultos mayores de todas las clases sociales (Gómez y Zubizarreta, 2012).

La producción lechera en la segunda mitad del Siglo XX y principios del Siglo XXI

La producción lechera Argentina muestra un crecimiento *lento* durante las décadas del '70 y en los '80. Este crecimiento estaba ligado a cubrir las necesidades del consumo interno, sin espíritu exportador definido y con recurrentes ciclos estacionales e inter-anales en la producción de leche, vinculados a factores climáticos y a los precios recibidos por el productor.

Llegados los años '90 se produce en Argentina un cambio importante en las relaciones de precios, el contexto económico de Convertibilidad, basado en la relación $1 \text{ peso} = 1 \text{ dólar}$, mejora el precio de la leche en relación a los insumos agropecuarios necesarios para producirla, especialmente el grano de maíz.

Gutman (1999) resume los principales rasgos y características de la dinámica del sector industrial durante los años noventa:

- Crecimiento elevado de la producción y de la productividad, acompañado por aumentos en el consumo de productos lácteos,

especialmente entre 1991 y 1994, y en las exportaciones, especialmente entre 1993 y 1996;

- Importantes inversiones y desarrollos tecnológicos en todas las etapas del subsistema;
- Nuevos actores presentes en la producción primaria e industrial, de capitales nacionales e internacionales;
- Fuerte impulso a la concentración de la producción;
- Recrudescimiento de la competencia oligopólica;
- Desarrollo de nuevas reglas de juego en las relaciones intersectoriales basadas en las negociaciones directas entre productores primarios y empresas industriales y en la eliminación de los mecanismos de regulación públicos y privados (1999:133).

El panorama en el sector industrial finalizada la década de los noventa, es de 800 empresas con una ocupación de 22.000 trabajadores (SAGpyA-FAUBA, 2001). El sendero de expansión empresarial llevó a una tipología de firmas conformada por los siguientes estratos de empresas (Gutman, 1999):

- Grandes empresas nacionales multiproducto y multiplantas con ámbito de acumulación centrado en el mercado nacional/regional: La Serenísima, Sancor, Molfino (Pérez Companc).

- Empresas multinacionales multiproducto y multiplantas con ámbito de acumulación regional: Nestlé, Parmalat, Danone, Bongrain, Kraft, Unilever.

- Medianas empresas multiproducto y multiplantas con orientación exportadora (Milkaut, Williner, Verónica).
- Medianas empresas especializadas con mayor orientación hacia el mercado interno (Cotapa, Cotar, otras).
- Pymes, pequeñas y medianas empresas lácteas (1999:135).

Para 1999 la producción lechera fue de 10.329 millones de litros anuales, con lento crecimiento en la cantidad de vacas por tambo y una importante caída en el número de tambos.

En este contexto la industria láctea realizó una importante inversión, fundamentalmente en plantas de secado de leche, en función de la perspectiva de incremento en las exportaciones de lácteos. La devaluación de la moneda brasilera (principal destino de las exportaciones) hacia fines de 1999, retrajo las exportaciones de productos lácteos y afectó los precios en el mercado interno, con repercusión negativa sobre el productor local. Este hecho, sumado a condiciones climáticas adversas en gran parte de las cuencas lecheras, originó una crisis sin precedentes para el sector, que tuvo su mayor expresión a comienzo del 2002, al producirse la salida de la convertibilidad monetaria en Argentina. La importante caída de los precios recreó el comportamiento cíclico de la lechería argentina de las décadas anteriores, potenciada por la importante depresión que experimentó el consumo interno en nuestro país. La producción cayó abruptamente, alcanzando un volumen apenas superior a los 8000

millones de litros en el año 2002. En este período recesivo, alrededor de 7000 tamberos dejaron la actividad.

La desigualdad, desde el punto de vista de la competitividad con la soja por ejemplo, acentuó la *corrida* de tambos hacia la agricultura y la consecuente disminución de la producción de leche.

A partir de mediados de 2003, la situación comienza a cambiar, apoyada en el aumento del consumo interno y en un salto de las exportaciones de productos lácteos. Mejora la relación de precios entre la leche cruda y los concentrados, al tiempo que se vuelve más competitiva la rentabilidad de la lechería frente a la agricultura. Se produjo así un importante crecimiento de la producción, superando los 9800 millones de litros en el año 2005, en un contexto de continua disminución en el número de tambos, a una tasa menos marcada que en los años anteriores. Esto se dio en un contexto de intensificación en los sistemas de producción, con cambios en las prácticas de manejo y en la escala de los rodeos, que redundó en un constante aumento de la entrega diaria por tambo.

Para el año 2006 en el sector existían alrededor de 12.500 establecimientos lecheros, que produjeron alrededor de 10.161 millones de litros de leche cruda.

En el año 2007 la producción se retrajo debido especialmente a serios problemas climáticos en las principales cuencas lecheras de Santa Fe y Córdoba.

En relación al sector industrial nacional, durante el año 2007, las 15 principales empresas que presentan la mayor capacidad de recibo procesan 18 millones de litros diarios y son las principales responsables del crecimiento exportador. Los litros restantes son elaborados por pequeñas y medianas industrias (PYMES) del sector que tienen como destino casi excluyente el mercado interno. Del total de litros procesados, alrededor del 66% son destinados a elaborar quesos y leche en polvo (Mancuso, Teran, 2007).

Gutman, (2010) resume lo anteriormente dicho acerca de las dinámicas del sector lácteo en nuestro país entre los años 1995/2008, organizándolo en tres periodos:

1. De 1995 a 1999, culmina el crecimiento registrado en los cinco años previos;
2. Desde fines de los '90 hasta el 2003: fuerte crisis e impactos de la devaluación, reorientación exportadora;
3. Desde 2004 en adelante, con nuevo despegue productivo que se interrumpe con la crisis financiera internacional y retoma el camino del crecimiento en el 2008.

Los cuadros número 4 y 5 (ver anexo), representa cuantitativamente las dinámicas descritas en cuanto a producción, exportaciones, y consumo de leche durante el periodo que corresponde entre los años 1995/2014 en la República Argentina.

En el año 2012 se alcanza un tope con más de 12.000 millones de litros, descendiendo luego en los dos años siguientes a un poco más de 10.000 millones de litros de producción por año.

En cuanto a lo que tiene que ver con las características de la Industria Láctea, según datos de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), comprendía en 2005 a 918 empresas, que ocupaban aproximadamente a 29.000 personas y generaban ingresos totales por alrededor de 12.600 millones de pesos. Estos indicadores ubican a los Lácteos en un lugar destacado en la industria de Alimentos y Bebidas.

Se pueden establecer distintas divisiones del sector industrial lácteo: Mancuso y Teran (2007), partiendo de la cantidad de litros recepcionados por día proponen una división en tres segmentos:

- De 10/12 empresas que reciben más de 250.000 litros diarios, diversificadas en sus líneas de producción y con actividad exportadora.
- De 90/100 empresas que reciben entre 20.000 y 250.000 litros diarios, jugando un fuerte papel en el sector quesero.
- Más de 1000 empresas y tambos fabrican con menos de 20.000 litros diarios de recepción, que se dedican casi en forma exclusiva a la elaboración de quesos.

Por su parte, Gutman; Ríos (2010) señalan cuatro principales segmentos de mercado en la industria láctea:

1. Leche fluida orientado al mercado interno, un mercado muy concentrado en Mastellone Hnos (La Serenísima, Ser). como líder, seguido de SanCor.
2. Productos frescos, (yogur, crema, postres, quesos crema), también orientado al mercado interno y muy concentrado. Está dominado por dos transnacionales: Danone y Nestlé.
3. Quesos, con fuerte presencia de Pymes, y bajo coeficiente de exportaciones promedio. Las principales empresas del sector son las nacionales Sancor y Williner (empresa innovadora en productos), y las Transnacionales Molfino/Saputo, Bongrain (Santa Rosa).
4. Leche en polvo, con fuerte orientación exportadora. Las principales firmas son: SanCor, Nestlé, Mastellone, Williner, Saputo, CORLASA, La Sibila.

Los cuadros número 6 y 7 (ver anexo), expone las principales empresas lácteas que operan en el mercado y su participación en las ventas del sector (Gutman, 2007).

Analizándolas podemos inferir la concentración de las ventas en un número reducido de empresas. Tan sólo catorce concentran casi el sesenta por ciento de las ventas en el sector. Vale resaltar también que las principales son multinacionales extranjeras.

Entre los mencionados cambios introducidos en el sector a partir de la década de los noventa, vamos a resaltar el ingreso de nuevos actores en la cadena productiva. Los supermercados a partir de los años ochenta y noventa comienzan a ocupar un lugar cuasi monopolístico en la generación de precios, así como en canalizar la demanda de la producción láctea.

Las empresas multinacionales principalmente en sus carteras de clientes tienen arreglados con las grandes cadenas de supermercados los canales necesarios para la puesta de los productos en los primeros niveles del ranking de ventas. Esto se convirtió en un obstáculo de magnitud para el desarrollo sostenido del sector, agravado por la casi inexistente política de control sobre empresas multinacionales quienes desde los años ´40 en adelante han pasado a ser actores principales, en lo que hace a la producción y comercialización de productos lácteos, siendo quienes ponen el precio de compra al productor ganadero, así como el precio de venta al consumidor. Todo lo anterior nos impone la tarea de preguntarnos hasta qué punto es posible el desarrollo de industrias nacionales, frente a estos “monstruosos oligopolios” que controlan la producción y comercialización de productos lácteos no solo en la región sino prácticamente en todo el mundo.

En este complejo contexto de oligopolios, las cooperativas aparecen e intentan hacer frente al desafío participando de modo asociativo y tejiendo alianzas con actores internacionales ya sea para la comercialización o para la producción de nuevos productos.

En Argentina se da el caso de Sancor, y de Milkaut. De la primera nos encargaremos brevemente (ver anexo) a fin de conocer datos de su historia en lo que tiene que ver con su surgimiento o fundación, su posterior desarrollo y su situación actual.

La industria láctea en el mundo

Las industrias lácteas conforman a nivel mundial un oligopolio maduro con una creciente rivalidad inter-sectorial, y una estructura industrial fuertemente fragmentada. Las empresas multinacionales (EMN) lácteas y las agroalimentarias en general, enfrentan un panorama mundial crecientemente complejo, signado por el estancamiento relativo de la demanda de alimentos en los países industrializados, los cambios demográficos y los patrones de consumo; como así también nuevas exigencias de calidad y seguridad, innovaciones tecnológicas -entre las que se encuentra la difusión de las modernas biotecnologías- modificaciones en los contextos regulatorios mundiales y regionales, y otras relaciones de poder a lo largo de las cadenas (Gutman y Ríos, 2010: 4).

El mercado mundial de las industrias lácteas está dominado por un reducido grupo de Empresas Multinacionales y de Cooperativas. La persistencia de las formas cooperativas de organización entre las mayores empresas del sector otorga a estas industrias un rasgo específico dentro de las Industrias Alimenticias.

En el cuadro N° 8 (ver anexo) se exponen las mayores empresas lácteas a comienzos de este siglo.

El proceso de internacionalización de las empresas multinacionales lácteas, en su mayor parte a través de fusiones y adquisiciones (F&A) se produce a nivel mundial y a nivel regional, impactando fuertemente en los mercados lácteos de los países del Mercosur, en particular Argentina y Brasil. Ejemplo de esto, es Fonterra que realiza alianzas internacionales para acceder a los mencionados mercados regionales (Gutman; Ríos, 2010).

Historia del movimiento cooperativo en el mundo

Melcher (2008), afirma que marcar en la historia un punto de aparición de las cooperativas nos enfrenta al reconocimiento de que estas formas de organización cooperativista formaron parte de la organización del trabajo humano desde épocas bien remotas. Formas cooperativas que son prácticas hoy en día entre distintos grupos humanos. En contraste con estas modalidades cooperativas remarca la autora la expansión global que ha tomado la forma de producción de tipo capitalista.

Revisando la historia de las cooperativas desde la economía, se señala que su surgimiento puede ser ubicado en dos momentos de la historia: Un primer momento situado entre el último tercio del siglo XVIII y los primeros decenios del siglo XIX, cuando las cooperativas surgen en Inglaterra como una

reacción espontánea de los trabajadores industriales para superar las dificultades de sus condiciones de vida.

El segundo momento, es impulsado por pensadores socialistas y anticapitalistas ricardianos; donde se reconoce el origen del cooperativismo moderno que coincide con la creación de la famosa cooperativa de Rochdale (Inglaterra) en 1844, integrada por 28 obreros (Monzón, 1989).

En esta breve reseña de este segundo momento fundacional se da cuenta que: Era el tiempo de la Revolución Industrial, los trabajadores estaban indefensos ante el encarecimiento desmedido de los artículos que ellos mismos producían. La intermediación en la comercialización impuesta por la organización de la sociedad capitalista y el sistema de libre comercio hacían más dificultosa la compra de bienes de consumo para satisfacer necesidades básicas de alimentos. Comprender la importancia de la creación de esta primera Cooperativa, obliga a situarnos en un contexto en el que no existían sindicatos, ni trabajadores organizados y que las familias enteras, incluyendo niños, trabajaban por salarios mínimos.

Así fue que por el año 1844, un grupo de obreros de una fábrica textil compuesto por 27 hombres y una mujer, en la localidad inglesa de Rochdale, se reunieron aportando cada uno una libra esterlina. Con esos fondos compraron al por mayor alimentos para el consumo de sus familias. Buscaban de esta manera defender sus escasos salarios de los abusivos costos de las mercaderías y dieron el puntapié a la primera cooperativa moderna.

Los principios de la cooperativa de Rochdale pueden resumirse en la siguiente propuesta: 1) control democrático, una persona, un voto; 2) puerta abierta, libre adhesión; 3) interés limitado al capital; 4) retorno de excedentes en proporción a las compras; 5) ventas al contado; 6) ventas de mercancías de buena clase; 7) educación de los socios; 8) neutralidad política y religiosa.

Reformas posteriores de los estatutos de la cooperativa de Rochdale también consagraron como nota característica de las cooperativas la creación de un patrimonio común e irrepartible (Monzón, 1995: 47, 48).

A estos primeros principios que surgen en la experiencia cooperativa de Rochdale, se le pueden agregar otros provenientes de una experiencia anterior de cooperativa de trabajo. Creada en Paris en 1834 L'Association Chrétienne des Bijoutiers en Doré inspiración de Jean-Philippe Buchez, deja sentados los principios tomados por Rochdale diez años más tarde enumerados anteriormente. Estos principios o postulados fueron usados en otros países y sectores productivos por las cooperativas durante los siguientes cien años.

La siguiente cita muestra la importancia de esta segunda experiencia en el desarrollo de Rochdale y del movimiento cooperativo posterior.

Para Buchez, que se adelantó en muchos aspectos a los pioneros de Rochdale, la cooperativa de trabajo es una asociación completamente diferente a las sociedades comerciales o industriales tradicionales ya que los hombres asocian

su trabajo, no sus capitales, en una sociedad de duración ilimitada que se renueva por la admisión constante de nuevos miembros, con un capital común que será el instrumento de trabajo y tendrá carácter inalienable e indivisible, ampliándose anualmente la quinta parte de los beneficios. La gerencia será elegida por los asociados, cuyo número es ilimitado, en el sentido de que la sociedad tiene la obligación de admitir en su seno a todos los obreros de los que tenga necesidad, no pudiendo emplear a obreros no asociados por un tiempo superior a un año, distribuyéndose los beneficios repartibles, entre los asociados en proporción al trabajo aportado por cada uno.

Parece claro que en la concepción cooperativa de Buchez están diseñadas las reglas más importantes, tanto de la cooperación de trabajo como de otras cooperativas (Monzón, 1989: 48).

El desarrollo e institucionalización del movimiento cooperativo continuó y en el año 1895 se crea la ACI (Alianza Cooperativa Internacional), organización no gubernamental que agrupa a la mayoría de las cooperativas de todo el mundo. Se propuso como objetivo prioritario establecer principios cooperativos comunes a toda clase de cooperativas, tomando las reglas de Rochdale como base de partida. La primera formulación de principios tuvo lugar en 1937, la segunda en 1966 y la tercera, en el congreso de ACI celebrado en Manchester en 1995.

En el congreso realizado en 1995, la ACI define los siguientes principios cooperativos:

- (1) Afiliación voluntaria y abierta a toda persona capaz de utilizar sus servicios (puerta abierta; doble condición de socio y usuario);
- (2) Gestión democrática por parte de los socios (una persona, un voto);
- (3) Participación económica de los socios en la distribución de los excedentes de ejercicio en proporción a sus operaciones con la cooperativa e interés limitado y voluntariamente fijado para el capital social;
- (4) Autonomía e independencia: la firma de acuerdos con otras organizaciones o el recurso a fuentes externas para captar capital inversor no impedirá el control democrático de los socios usuarios sobre la cooperativa;
- (5) Educación, formación e información;
- (6) Cooperación entre cooperativas;
- (7) Interés por la comunidad.

Enfocándonos en la historia y actualidad del cooperativismo en Argentina, el trabajo realizado por Montes y Resse (2003), investigadoras pertenecientes al Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad Nacional de La Plata, presenta datos acerca de la aparición cronológica de las distintas cooperativas en el país, los casos pioneros, su participación económica actual, las leyes que regulan la actividad y otras informaciones de interés.

A lo largo de la historia, el cooperativismo en Argentina se ha desarrollado en todas sus formas, respondiendo en la mayoría de los casos, a

los momentos socio-económicos y problemas institucionales del país. A fines del siglo XIX, se originaron las primeras cooperativas gracias a la acción de inmigrantes europeos que desarrollaron sus actividades en forma asociativa. Quisieron probar en nuestro país una experiencia que por aquél tiempo era ya una realidad muy promisoría en el Viejo Continente.

Desde el punto de vista jurídico, en el movimiento cooperativo argentino pueden considerarse dos etapas: una que va desde la aparición de los primeros ensayos de cooperación económica hasta el año 1926, y otra, desde ese año hasta el momento actual. La segunda etapa corresponde al período en que las cooperativas deben organizarse y funcionar de acuerdo con las disposiciones de la ley nacional 11.388, que estableció los requisitos de su organización. Esta ley fue reemplazada en el año 1973 por la ley 20.337. Para el año 1929, dos años después de promulgada la ley 11.388, una estadística del Ministerio de Agricultura revelaba la existencia de 79 cooperativas urbanas y 143 rurales. Las primeras ubicadas con preferencia en la Capital Federal y Provincia de Buenos Aires y las segundas en el Litoral, Córdoba y Territorios Nacionales. En el año 2002, según datos del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Solidaria (INAES), el movimiento cooperativo argentino engloba aproximadamente a 6,9 millones de asociados. El 29,7% del total de la población mayor de 18 años pertenecía a una cooperativa. En materia de distribución, las cooperativas están presentes en todo el territorio, dándose la mayor concentración en Buenos Aires, Capital Federal, Córdoba y Santa Fe (Montes y Resse, 2003).

La creación de numerosas entidades adquieren una importancia mayor después de la segunda guerra mundial, manteniendo un crecimiento ininterrumpido hasta 1976, fecha en que el número de cooperativas comienza a declinar, para retomar una tendencia creciente a partir de la década del '80 (Levin; Verbeke, 2000: 67).

A nivel del estado nacional, la ley 20.337 del año 1973 crea, con el fin de registrar y llevar un seguimiento de las cooperativas en nuestro país, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Solidaria (INAES), organismo estatal dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación Argentina. .

En su página web especifican, siguiendo lo dispuesto por la ACI, la definición de cooperativa. Marcan los valores y principios sobre los que se basa el cooperativismo y ofrecen una clasificación de las distintas cooperativas que están funcionando en la actualidad (<http://www.inaes.gob.ar/>).

La Alianza Cooperativa Internacional, en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1995, entiende que:

Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas". Es decir, una cooperativa: Es una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente.

Estas dos características de propiedad y control democrático son las que la diferencian de otros tipos de organizaciones, tales como empresas controladas por el capital o por el Estado. Cada cooperativa es una empresa, en el sentido que es una entidad organizada que funciona en el mercado, por lo tanto debe esforzarse para servir a sus miembros eficiente y eficazmente.

Se basa en los siguientes valores:

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad

Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de:

- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad Social
- Preocupación por los demás

Estos valores se ponen en práctica en las cooperativas a través de los Principios Cooperativos, los mismos son idénticos a los principios propuestos por la ACI en 1995.

Toda entidad cooperativa nace y se origina con el propósito de satisfacer necesidades, existiendo tantos tipos de cooperativas, como necesidades a satisfacer.

Podemos clasificar las cooperativas de acuerdo al objeto social por el cual fueron creadas y así encontramos:

- Cooperativas Agropecuarias: Son organizadas por productores agropecuarios para abaratar costos y mejorar la inserción en el mercado. Compran insumos, comparten la asistencia técnica y profesional, comercializan la producción en conjunto, aumentando el volumen y mejorando el precio. Además invierten en tecnología para optimizar los sistemas de producción primaria.
- Cooperativas de Trabajo: La forman trabajadores, que ponen en común su fuerza laboral para llevar adelante una empresa de producción tanto de bienes como de servicios.
- Cooperativas de Provisión: La integran asociados que pertenecen a una profesión u oficio determinado (médicos, taxistas, comerciantes, transportistas, farmacéuticos, etc.).
- Cooperativas de Provisión de Servicios Públicos: Los asociados son los usuarios de los servicios que prestará la cooperativa. Podrán ser beneficiarios de servicios tales como provisión de energía eléctrica, agua potable, teléfono, gas, etc.

- Cooperativas de Vivienda: Los asociados serán aquellos que necesitan una vivienda, a la cual pueden acceder en forma asociada, tanto por autoconstrucción, como por administración.
- Cooperativas de Consumo: Son aquellas en las que se asocian los consumidores, para conseguir mejores precios en los bienes y artículos de consumo masivo.
- Cooperativas de Crédito: Otorgan préstamos a sus asociados con capital propio.
- Cooperativas de Seguros: Prestan a sus asociados servicios de seguros de todo tipo.
- Bancos Cooperativos: Operan financieramente con todos los servicios propios de un Banco.

Legislación en la Argentina

La ley 11.388 promulgada en el año 1926 fija las condiciones para su existencia legal, inspirándose en los principios de los pioneros de Rochdale y destacando con exactitud y precisión la peculiaridad de las sociedades cooperativas.

Como ya hemos dicho, la ley 20.337 de 1973 reemplaza a la ley 11.388 y regula en sus 121 artículos la constitución, funcionamiento, disolución y/o liquidación de todo tipo de organizaciones cooperativas en el país, por cuanto

se trata de una normativa de carácter general. Si bien ha habido intentos de reforma de la misma e incluso proyectos para alguno de los tipos de cooperativas en particular, la ley 20.337, constituye el marco jurídico de estas organizaciones. En su artículo 2 ensaya una definición de cooperativa, seguida de una enumeración de sus caracteres fundamentales (Montes y Resse, 2003).

En el artículo 2 se especifica que *son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios, debiendo reunir las siguientes condiciones:*

- 1º. Tienen un capital variable y duración ilimitada.
- 2º. No ponen límite estatutario al número de asociados ni al capital.
- 3º. Conceden un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital.
- 4º. Reconocen un interés limitado a las cuotas sociales, si el estatuto autoriza aplicar excedentes a alguna retribución al capital.
- 5º. Cuentan con un número mínimo de diez asociados, salvo las excepciones que expresamente admitiera la autoridad de aplicación y lo previsto para las cooperativas de grado superior.
- 6º. Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, de conformidad con las disposiciones de esta ley, sin perjuicio

de lo establecido por el artículo 42 para las cooperativas o secciones de crédito.

7º. No tienen como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas.

8º. Fomentan la educación cooperativa.

9º. Prevén la integración cooperativa.

10º. Prestan servicios a sus asociados y a no asociados en las condiciones que para este último caso establezca la autoridad de aplicación y con sujeción a lo dispuesto en el último párrafo del artículo 42.

11º. Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas.

12º. Establecen que no pueden ser repartidas las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación.

Son sujeto de derecho con el alcance fijado en esta ley.

Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer

Exponer en detalle la historia de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer en este capítulo sería adelantarnos y quitar voz a los entrevistados que brindaron información desde su propia experiencia. Así y todo, creemos

importante dejar en claro la siguiente información que circula en distintos medios de comunicación local y de la zona: la Cooperativa Nuevo Amanecer es un emprendimiento impulsado por ex trabajadores de El Amanecer S.A., en tanto medida de conservación del empleo, pero que legalmente nada tiene que ver con dicha empresa. Los trabajadores, estafados por sucesivos dueños (tres en total), se organizan, toman las instalaciones, fundan la cooperativa e inician acciones legales para la expropiación de las plantas de Tandil y de Mar del Plata, pertenecientes a El Amanecer S.A. (<https://www.0223.com.ar/k/2012-11-2-la-incansable-lucha-por-salvar-el-Amanecer>).

La cooperativa surgió en un contexto político e institucional que desde principio de siglo XXI muestra un crecimiento de emprendimientos cooperativos de este tipo, donde los trabajadores toman medidas de lucha, se organizan y, a través de la autogestión, inician procesos de economía social por el control de los medios de producción como modo de hacer frente a las sucesivas estafas de las cuales fueron víctimas.

Hoy en día hay dos procesos judiciales que llevan cursos paralelos, teniendo ambos como denominador común a los trabajadores de la cooperativa:

Por un lado, está el proceso que se denomina *quiebra de la empresa El Amanecer S.A.* Allí el litigio es por deudas pertenecientes a El Amanecer S.A. reclamadas por distintos acreedores, entre los que se encuentran los trabajadores, empresas comercializadoras de insumos (ya sea potes, plásticos

de sachet, químicos o materias, entre otros). También están dentro de esta quiebra las distintas deudas impositivas.

En el otro proceso, los socios interpelan a la justicia para que se haga aplicación de la Ley 5705 de Expropiaciones en la Provincia de Buenos Aires. Esta ley habilitaría la expropiación de las dos plantas, debido al bien social que tiene la cooperativa para la comunidad, ya que ofrece trabajo a más de cien familias de las ciudades de Mar del Plata y de Tandil. (http://www.abchoy.com.ar/leernota.php?id=125037&titulo=el_nuevo_amanecer_quiere_vender_leche_queso_y_dulce_leche_a_las_escuelas).

Las últimas noticias acerca de la quiebra y la expropiación muestran un panorama que continua difuso. La justicia pide a la cooperativa que pague un contrato de alquiler por las dos plantas, de lo contrario embargaría cuentas pertenecientes al Nuevo Amanecer. Al dar cuenta de esta situación se entrevé lo complejo y dificultoso del camino que conlleva a la expropiación. (<http://edairynews.com/es/argentina-la-cooperativa-nuevo-amanecer-recibio-el-respaldo-del-sindicato-de-lecheros-62875/>).

Desde la cooperativa comunican querer llegar a un arreglo por el alquiler de las plantas pero se quejan de que les cambiaron los términos del contrato y denuncian un tratamiento injusto ya que El Amanecer S.A dejó otras propiedades que son utilizadas por ex dueños sin intervención de la justicia, ni pedido de pago alguno.

A pesar de estos contratiempos, los trabajadores no claudican en su lucha, ni en su compromiso con la producción. De los 700 litros de leche con que empezaron a producir a fines de 2012, la cooperativa llega hoy día a trabajar con alrededor de 44.000 litros diarios. De los 70 socios que iniciaron este emprendimiento hoy son cerca de 110. Además, en agosto de 2016 abrieron su cuarto local de ventas en Mar del Plata donde comercializan sus productos (<http://quedigital.com.ar/sociedad/nuevo-amanecer-abre-otro-punto-de-venta-en-la-ciudad/>).

La cooperativa Nuevo Amanecer es una realidad de la ciudad, la sociedad reconoce el esfuerzo de estos trabajadores haciendo largas colas para acceder a los productos, apoyándolos en las distintas luchas. La cooperativa devuelve este reconocimiento proveyendo de productos de excelente calidad a precios realmente accesibles para las mayorías.

Capítulo 4 - Interpretación de los Resultados

Nuestra investigación está organizada en cuatro capítulos donde se presentan y articulan teóricamente los resultados obtenidos durante el trabajo de campo realizado.

4.1 Datos de los entrevistados

El promedio de edad de los entrevistados es de 42,7 años, teniendo el menor de ellos 27 años y el mayor, 65 años. El área donde se registra el mayor promedio de edad es *Administración con 50,7 años*.

El promedio de años de antigüedad² trabajados en la empresa es de 14,8 años.

El socio con más antigüedad registra 38 años dentro de la empresa, mientras que el de menor no llega a completar un año. Entrevistamos doce socios fundadores de la cooperativa y cuatro socios que ingresaron una vez consolidada la misma.

El nivel educativo alcanzado de la población entrevistada es el siguiente: 37,5% con secundario completo; 25% con secundario incompleto; 12,5% con primario completo; 12,5% con universitario incompleto; 6,25% con terciario completo; 6,25% con terciario incompleto. Cabe mencionar los siguientes datos

² Antigüedad en la empresa no se corresponde con antigüedad en la cooperativa, p. ejemplo: hay socios que ingresaron en El Amanecer hace 35 años, pero tienen cuatro años de antigüedad en la cooperativa.

significativos: la totalidad de la muestra posee el primario completo pero ningún entrevistado tiene estudios universitarios completos. Dentro del área administrativa, los socios poseen en su totalidad el secundario completo, lo que no sucede en el resto de las áreas.

Con respecto al estado civil se distribuye de la siguiente manera: 37,5% son solteros; 37,5% casados; 19% convivientes y 6% divorciados. En relación a la cantidad de hijos que tienen los porcentajes son: cuatro hijos posee el 31,25%; sin hijos el 25%; dos hijos el 18,75%; un hijo el 12,5%; tres hijos el 6,25% y cinco hijos el 6,25%.

4.2 Historia fundacional de la empresa El Amanecer y conformación de la Cooperativa

“Los hermanos sean unidos porque esa es la ley primera. Tengan unión verdadera en cualquier tiempo que sea, porque si entre ellos se pelean, los devoran los de afuera”

José Hernández

Los fundadores

Conocer la historia de los fundadores a partir de la palabra de los socios nos permite ir delimitando el mito fundacional de la organización. Como señalan Vitale y Koziura (2012):

Reconstruir esas historias nos permite, a través del rastreo de los hechos del pasado, arribar al momento fundacional de la cultura organizacional que rige, organiza y da sentido al funcionamiento cotidiano. En consecuencia, historizar el mito nos posibilita inferir los valores, las creencias y las ideologías que determinan y legitiman las prácticas cotidianas que sostienen la cultura organizacional (2012:1).

Los datos históricos que se desprenden de las distintas entrevistas mencionan un inicio donde Germán De Vega comenzó haciendo un reparto de leche con un caballo y un carro en el año 1939. Con el tiempo compra una lechería en la calle San Martín y San Juan. Allí se incorporan dos hermanos. Para los años 60 abren la planta de Tierra del Fuego y Luro, Alberto (Pocho), el menor de los hermanos, manejaba el área de producción, Juan la planta de Tandil y Germán se ocupaba de la parte gerencial y financiera.

Todo funcionaba como una sociedad familiar, trabajaban todos sus hijos/as y ocupaban distintos puestos. Las hijas de Germán esporádicamente, pero las hijas de Pocho lo hicieron en el área de administración durante mucho tiempo. El hijo de Juan estaba en la elaboración del caramelo y también su yerno tenía inserción en el área de gerencia comercial.

Nos hallamos en condiciones de caracterizar a esta empresa como una Empresa Familiar, dado que se trataba de un grupo familiar que poseía una

influencia directa en la dirección, gestión y control de la misma. Giardelli (2012: 2), afirma que:

En estas empresas se da una permanente dinámica entre las lógicas del sistema económico (donde tiene sentido la Empresa) y el sistema afectivo (donde tiene sentido la familia). La aparición del deseo de tender hacia la familia genera como resultado que se busquen los recursos y las oportunidades dentro del núcleo familiar.

Valores compartidos con la comunidad y con los trabajadores

En cuanto a los valores que compartían los hermanos De Vega con sus empleados y con la comunidad vamos a resaltar que la totalidad de los entrevistados respondió de modo unánime tener una imagen positiva de ellos tanto como personas y como patrones. Estas respuestas fueron dadas por la experiencia de haber trabajado con ellos, o por referencias de familiares o compañeros que los conocieron.

Con respecto a la idea de *trabajo* coinciden en que había una idea en común ya que:

“...Parece que no pero se fue metiendo en muchas personas ese valor del trabajo, porque ellos eran gente de trabajo, eran trabajadores...El valor del trabajo, era un valor fundamental... ¿porque qué pasa?, la cabeza te estaba mostrando cuál era el camino a seguir. O sea... solidaridad, si tenías un problema sabías que podías contar con ellos”.

Acerca del *buen trato*, existe una representación compartida entre los socios acerca del buen trato que sostenían los de Vega con sus empleados:

“...Era un ambiente en el cual todo era muy cordial, en ese momento mis hijas eran muy chiquitas y cuando las llevaba corrían de acá para allá y llegaba Don Pocho y decía: ¿Qué hacen acá?, y venía con una caja de caramelos...Era muy difícil decirles que no en algo por el buen trato que tenían con cada uno. Don Germán se acercaba y me decía: tome \$50 para que vaya a comer con su señora. ¿Entendés? Entonces era muy difícil negarme a hacer algo, porque el trato siempre fue muy cordial ...Se trataba de una relación paternal, donde el patrón ayudaba al empleado en una relación de ida y vuelta que beneficiaba a ambos. El patrón solucionaba los problemas y le garantizaba al empleado que le rendía, la posibilidad de acceder a una vida digna”.

Cuando piensan acerca de ciertos valores como la *solidaridad* señalan que muchos empleados se pudieron hacer la casa:

“...Los De Vega ayudaban mucho dando créditos. Yo gracias a ellos me pude comprar mi primer auto...Entré en el 78 y el primer auto lo tuve acá porque la política de la empresa era siempre estar ayudándote...Gente que nunca tuvo su casa, se la pudo hacer con la ayuda que nos daban...Don Germán De Vega firmó la garantía para que yo pueda tener mi primera tarjeta de crédito. Hoy te la tiran por la ventana, pero en aquel momento era muy difícil si no tenías bienes”.

Muchos mencionan al *trabajo* y la *solidaridad* como los principales valores que tenían los fundadores. Destacan el respeto, la dedicación y su

palabra: "...Eran tipos correctos, de esos que uno siempre quiere tener como patrón. Don Pocho te decía: "Es blanco"... y era blanco, no te lo iba a cambiar. Recorrían la fábrica todos los días, incluso los domingos, para que esta funcione".

Al preguntar acerca de la *gestión*, surge en varias entrevistas menciones acerca de la época dorada de *El Amanecer* cuando pertenecía a los De Vega, a quienes se define como buenos administradores y empresarios de primera: "...Rescato las costumbres y la cuestión social, hoy no existe eso en ningún rango empresarial...Eran gente con cabeza para proyectarse, fueron productores muy importantes".

Acerca de la *responsabilidad social* con la comunidad marplatense nos comunicaron algunas experiencias significativas como la de repartir caramelos en el día del niño, armar fiestas y salir a repartir leche en el día del lechero:

"...Celebraban la fiesta del lechero, tiraban la casa por la ventana, traían humoristas, gente de la T.V. Había bebidas y comíamos asado. Se hacían las fiestas en el club Quilmes y bailábamos, era muy lindo... Al día de hoy todavía, se acerca gente a la fábrica recordando a los hermanos De Vega como gente de bien".

De acuerdo a los relatos recogidos se evidencia aún hoy la legitimidad acerca del mito de sus fundadores. Tal como lo explican Vitale y Koziura (2012: 2):

El mito nace, de este modo, señalado por su función esencial: dar respuestas respecto de lo que las cosas y el hombre son. Todo mito enuncia un hecho que tuvo lugar en un espacio más allá del tiempo, por lo cual se instaura como un precedente y un parámetro a seguir, una forma de hacer. El arquetipo del mito, por ejemplo el del héroe o el fundador, es un modelo de comportamiento a ser reproducido por el hombre, por el cual es posible dar sentido a las cosas. La función profunda del mito es de tender a la unidad, una unidad de sentido.

Historia de la empresa

Desde los comienzos de la empresa hasta el año 1998 los hermanos De Vega fueron los dueños de *“El Amanecer”*. Este período ha sido caracterizado en algunas respuestas como su *época dorada*. Los niveles de producción, la oferta en la variedad de los productos y el número de empleados nunca llegaron a los mismos niveles durante las gestiones posteriores. Durante el apogeo de este período contaba con 220 empleados, producía 4.000.000 de litros de leche por mes y poseía 132 tambos remitentes. Estos últimos datos fueron aportados en las entrevistas por parte del personal administrativo consultado. La siguiente cita ilustra esta época caracterizada por altos niveles productivos:

“...Era una empresa pujante, con crecimiento, con campos y tambos propios y con fábrica en Tandil. Exportaba a Estados Unidos y Canadá queso rallado, queso duro (reggianito y sardo) y dulce de leche. Se producía queso rallado desde las 3 AM, hasta las 19 PM”.

Además en las entrevistas se mencionan en varias ocasiones posesiones que tenía en cuanto a campos, tambos propios, casas donde vivían trabajadores, depósitos de queso en Mar del Plata y en otras ciudades. Distribuía mercadería en la región del sur y centro de la provincia de Buenos Aires incluyendo Tandil, Balcarce, Bahía Blanca y Conurbano Bonaerense. Entre los años 70 y finales de los 90, la empresa estuvo muy bien posicionada en el mercado de la industria lechera en la región.

Venta de la fábrica

La reconstrucción que realizamos a partir de las respuestas obtenidas hace referencia a ciertas rupturas dentro de la estructura familiar que impactaron en la distribución de los distintos accionistas de la empresa. También se menciona la dificultad de los hermanos fundadores en delegar la administración a sus hijas. Todas estas cuestiones, teniendo en cuenta que nos encontramos analizando una organización que tiene en sus orígenes una estructura de tipo familiar, ofrecen algunas claves para interpretar algo de su historia.

“...En las familias siempre hay algún problemita y hubo un conflicto con un yerno que en el año 1991 se separa de la sociedad y en ese momento, los que eran socios minoritarios compran más acciones y pasan a ocupar un rol más importante; hasta que en el año 98 venden las acciones de la fábrica a Aldrey

Iglesias y a partir de ahí cambia la figura de la empresa. El trato dejó de ser tan personalizado”.

Otro testimonio señala que:

“...La empresa fue creciendo mucho con los De Vega y se les fueron pegando gente, (contadores, abogados) que fueron corriendo un poco esa idea de lo social a lo empresarial y se mandaron algunas macanas. Vendieron la empresa a un empresario que comenzó el vaciamiento y después vino otro que inició otro vaciamiento más, totalmente distinto. Nos humilló en la cara diciendo que todo iba bien y nosotros pensamos que los tambos estaban llenos”.

En el año 1998 Aldrey Iglesias compra *El Amanecer*. Existe una recurrencia en las respuestas de los socios en señalar a este suceso como el que inaugura un proceso que incluirá ajuste, vaciamiento y sucesivos cambios de dueños que culmina con la quiebra en el año 2011. “...Cuando llega Iglesias estábamos arriba del tobogán y ahí empezamos a bajar...Con la venta del Amanecer a Iglesias comienzan las épocas complicadas”.

Proceso de vaciamiento. Los distintos grupos inversores

Citaremos a continuación un extracto de un artículo periodístico publicado por el diario La Nación en el mes de julio de 1998 referido a la compra de El Amanecer S.A.³:

La compañía láctea El Amanecer fue comprada por Florencio Aldrey Iglesias, conocido empresario de la costa atlántica. El precio de la operación, según una fuente familiarizada con las partes, fue de \$32 millones. El acuerdo se firmó hace unos días y el objetivo de los nuevos dueños es llegar a todo el país con nuestros productos, le dijo a La Nación una alta fuente de la empresa láctea.

La idea es mantener la calidad y mejorar todo lo vinculado con el marketing, el rediseño de los envases y, principalmente, los canales de distribución. Queremos volver a pisar fuerte en todas las cadenas de supermercados, agregó el informante. Por su parte, el empresario Florencio Aldrey Iglesias, de origen español, es dueño del multimedio La Capital de Mar del Plata, compuesto por la empresa de televisión por cable y el diario La Capital; las radios LU6 emisora Atlántica y LU9 radio Mar del Plata; el City Hotel y el hotel Hermitage. En la Capital Federal, compró el año último el diario La Prensa a la empresaria Amalia Lacroze de Fortabat.

La venta de la firma *El Amanecer* de parte de los De Vega al empresario Iglesias trajo modificaciones en cuanto a la gestión de las actividades

³ (Fuente: <http://www.lanacion.com.ar/104579-aldrey-iglesias-compro-la-empresa-el-amanecer>).

productivas que rápidamente se sintieron en toda la cadena. Las políticas de ajuste, en cuanto a reducción de personal, hicieron que disminuya notablemente la actividad de la planta:

“...Con Iglesias un tiempo estuvimos bien, después pagó en dos y hasta en tres cuotas. Algunos empleados se quedaban en la casa. Cuando cambio la firma yo era nuevo y no me volvieron a contratar, volví en 2008...” En la época de Iglesias hubo malos manejos, desconocimiento del tema. Puso a un sobrino que no entendía nada pero el que ponía la plata era él. Iba el tesorero y pedía plata y él ponía, pero se ve que un día se cansó, porque tampoco le era redituable. En ese momento estábamos siempre de paro porque no se pagaban los sueldos. Ya te digo, no fue un manejo profesional, pero él no llega a quebrar, él decía: “ésta cara no puede pasar vergüenza”... “Aldrey prácticamente nunca iba, no le interesó la empresa, dicen que la compró por un negocio que le salió mal y se la tuvo que quedar”.

El siguiente relato da cuenta de los avatares de esta nueva etapa y de como se inscribe en el contexto económico y político neoliberal que atravesó el país a fines de los años noventa:

“...Lo que quiso hacer el empresario Aldrey Iglesias fue terciar en una operación con el Exxel Group, (grupo de inversores uruguayos). Cuando Aldrey se entera que este grupo la iba a comprar, lo hace él una semana antes para terciar en esa operación y cobrar una comisión. En el transcurso de esa semana el Exxel Group se echa atrás y le queda a Iglesias una empresa de la

cual no conocía nada, no era del rubro, pone gente que no estaba calificada para llevarla adelante. Esta gente se guió por la política que había en ese momento en los años '90: el Neoliberalismo, trata de ajustar para maximizar ganancias. El problema es que ajustaron demasiado desde el año 98 hasta el 2006 cuando vuelven vender”.

Los cambios que sufrió El Amanecer S.A. durante la década de los '90 se insertan en un contexto de globalización e implementación de políticas neoliberales que afectaron a nivel nacional la esfera productiva y las relaciones laborales. Estas modificaciones apuntaron a dismantelar un orden laboral anterior e implementar un *cambio cultural* en las organizaciones. Con respecto a esto, citamos a Figari y Palermo (2003: 60), en su trabajo “Prácticas hegemónicas empresariales, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia”, plantean que:

La implementación de procesos de racionalización sustentados en una nueva doctrina managerial que abrevó en la idea de un “sujeto flexible” y comprometido con los criterios de eficiencia y productividad en las firmas, definió un escenario diferente en la gestión de las relaciones laborales, a la vez que sofisticó las estrategias corporativas para acallar las voces de resistencia. La apuesta por el *cambio cultural* en las organizaciones modernizadas configura un escenario donde la fragmentación entre los trabajadores, la competencia, y la alineación al proyecto de la firma se erigen como ejes estructurantes de las políticas empresarias.

Para nuestros entrevistados:

“...Lo que hacía Aldrey Iglesias era desviar fondos de otras empresas para poder sostener ésta, a lo mejor le servía tener empresas deficitarias, uno nunca sabe cómo son estas maniobras. Junto con los despidos, y las licencias también se abandonaron proveedores y tamberos lo que explica la fuerte caída de la productividad...Fue una empresa que anduvo bien con los fundadores, hasta que la compró Iglesias y ahí empezó a andar para atrás. Fue un desastre, empezó a echar tambos proveedores, quedamos mal con un montón de gente, de un día para otro no le recibían más leche y los tamberos no sabían qué hacer, dejó mucha gente en la calle también...Hasta que un día se presentaron los nuevos dueños. Aldrey no avisó ni organizó ninguna reunión previa”.

El período de gestión de Iglesias finaliza en el año 2006 con la venta de las acciones a un grupo inversor llamado *Santa Bárbara*. Según datos brindados en las entrevistas realizadas el período de Iglesias termina con 97 empleados de 220 que había cuando la venden los hermanos De Vega; 830.000 litros de leche producida por mes frente a 4.000.000 de litros que se producían y 8 tambos remitentes de leche frente a 132 que suministraban a la empresa en el año 1998.

“...Cuando se vendió a Iglesias, si hubiese puesto gente que supiera de la rama láctea sería un golazo, pero robaron... y después cuando pasa a la empresa Santa Bárbara se usó para vender carne en el frigorífico Sadowa y hacer una estafa más grande aún al Amanecer”.

Grupo Santa Bárbara

Santa Bárbara⁴ es una empresa que se conformó a través de la asociación de firmas pioneras dentro del sector agroalimenticio. Desembarcó en la ciudad a mediados de 2006. Comercializa y exporta productos agrícolas y los subproductos derivados, provenientes del Mercosur. También trabaja con la siembra de cereales y oleaginosas y la producción de granos.

Las siguientes citas ofrecen información acerca de este grupo inversor y las acciones que llevaron adelante administrando la empresa:

“...En 2006 la venden al grupo inversor Santa Bárbara, remontaron las ventas, pero administrativamente se notó que no la manejaron bien. Se endeudaron y a principios de 2010 había más salidas que entradas, menos tambos proveedores de leche, pocos insumos, y muchos envíos con destino incierto. En febrero de 2010 la fábrica cerró por decisión de los trabajadores, se procesaban 5.000 litros diarios. Con Santa Bárbara se terminaban los insumos y no compraban nuevos, no se podía envasar, pero seguían pagando un sueldazo. No había quesos en las estanterías y los dueños no decían nada”.

(<http://www.lacapitalmdp.com/noticias/La-Ciudad/2010/04/17/141697.htm>).

Este grupo toma posesión de otras dos empresas: Elevadores del Puerto y Frigorífico Sadowa aparte de *El Amanecer S.A.* Uno de los socios del área administrativa nos cuenta que:

“...El grupo empresario Sta. Bárbara compra dos empresas más: Frigoríficos Sadowa y Elevadores del Puerto (que nunca cargaron un solo contenedor porque el dragado del puerto no da). Entonces, ¿Estamos todos locos?, ¿Compran tres empresas deficitarias? ... Bueno, en realidad a lo que ellos se dedicaban era a vaciar empresas. Con esos Cuit, esas sociedades anónimas lo que hacen es tramitar préstamos, poniendo de garantía todos los activos de la empresa para cobrar los préstamos y darse a la fuga en el año 2010 dejándonos solos. Santa Bárbara sacaba de una empresa para poner en otra y fundió las tres empresas. Se fueron luego de dos años sin pagar a los tamberos, no pagaban obra social, ni impuestos”.

Desde febrero de 2010 hasta fines de ese mismo año comienza un período en donde los trabajadores del Amanecer quedan sin patronos. A partir de aquí comienzan las primeras guardias por parte de los trabajadores:

“...En enero del 2010 ya no teníamos nada, se fueron y no dejaron ni un litro de leche, no quedo ni un queso, no quedo nada. Desde el 15 de febrero estuvimos parados y empezamos a hacer guardias las 24 hs para que no se robaran nada. Nos cortaron la luz, nos cortaron el gas y mientras tanto el sindicato nos ayudaba con \$500 por mes y el Ministerio de Trabajo con \$600 como para paliar la situación. Y ahí empezó todo el proceso de marchas y quemar gomas en la puerta de la Municipalidad

o en la casa de los ex dueños... o sea, el proceso natural de alguien que no sabe más que hacer...Nunca nos vamos a sacar la imagen de que nosotros éramos los ladrones y ellos eran los príncipes. Entraban custodiados por la policía a la Municipalidad a tratar de vender la empresa nuevamente”.

El relato de otro socio señala que:

“...Estuvieron dos años y desaparecieron. Nos dejaron en la calle, debiéndole a todos los tambos, a proveedores y estuvimos más o menos un año cuidando la fábrica, sin cobrar un mango para que no se roben nada y nos cubríamos entre los compañeros tres o cuatro horas por día hasta que llegó un nuevo dueño... Gracias al sindicato empezamos a hacer guardias. Desde febrero hasta noviembre del 2010. La mayoría teníamos dos trabajos hasta que nos dijeron que venía otra empresa a hacerse cargo de esto”.

Luego del abandono de la planta de los anteriores dueños (Santa Bárbara), los trabajadores realizan guardias a fin de conservar la maquinaria. Mantuvieron los edificios en condiciones para poder seguir produciendo cuando estuviesen las condiciones dadas. En abril del ⁵2010 junto al sindicato ATILRA realizaron una movilización desde la planta hasta la Municipalidad pidiendo la intervención en el conflicto. Eran alrededor de 170 familias que estaban siendo

⁵ (<http://www.mdphoy.com/trabajadores-de-el-amanecer-se-manifestaron-frente-a-la-Municipalidad-18475/>).

perjudicadas por la pérdida del empleo, por la falta de indemnizaciones correspondientes, y por los sueldos y aportes adeudados.

A finales del año 2010, *Milita S.A*, toma la conducción de la firma *El Amanecer S.A*. Esta cita refleja la expectativa que se tenía sobre los nuevos dueños: "...Ahí aparece el supuesto salvador: Los Barriola, dueños de la firma *Milita S.A.*".

Milita S.A

Esta nueva oportunidad despertó en los trabajadores las mejores expectativas de retomar la producción en la planta y conservar el puesto de trabajo. El siguiente relato refleja también las características del contrato con que arrendaban la firma los nuevos dueños:

"... Entonces llega una persona de una sociedad que se hace cargo de El Amanecer y arrancamos a trabajar el 8 o 9 de noviembre del 2010 con ellos, era la firma *Milita S.A*. Se empezó trabajando bien, daban buena imagen, porque eran de la industria láctea y a nosotros nos cerraba por todos lados. Alguien que viene con un plan de austeridad, alguien que conoce el palo... En noviembre de 2010 aparece un empresario de Buenos Aires que se iba a hacer cargo de la empresa en la forma de leasing. Esto quiere decir que alquilaban esta planta con opción a compra en un futuro y que nosotros no estábamos en relación de dependencia con esta empresa".

Milita S.A, firma dirigida por los hermanos Matías y Axel Barriola, fue inviable en términos económicos. Durante su gestión los malos manejos administrativos, el fraude y la precarización laboral constituyeron un periodo de crisis administrativa que desencadenó un cese de la actividad productiva y una nueva amenaza a la estabilidad laboral de los trabajadores. Estos son algunos de los testimonios acerca de este momento de incertidumbre:

“...Los Barriola tuvieron una mala administración. Hubo cámaras de quesos que se pudrieron ahí. Lavado de dinero creo yo. Había repartos que hacíamos y no los cobrábamos. Fue casi un pasamano, manejaban la fábrica desde Bs. As. La mala administración, la competencia monopólica y los sueldos muy altos que arregló el sindicato con el gobierno. Siendo una empresa chica todas estas cosas se tapaban. Estuvimos bien hasta que empezaron los problemas. El caso es que se fueron y no aparecieron más. Quedó un poco de leche y pudimos seguir trabajando un tiempo. Incluso habían quedado sueldos impagos...Yo estaba en compras y en tambos, y veía que no le pagaban a los tamberos y proveedores. ¿Y la plata dónde estaba? Se fueron llenándose los bolsillos y desaparecieron. Milita cae en quiebra en Mayo de 2012, y nosotros quedamos sin patrones”.

Las acciones fraudulentas de Milita S.A significaron una nueva frustración en las esperanzas de los trabajadores del Amanecer. La experiencia sufrida en el

pasado, les permitió observar indicios de un modus operandi similar al que Sta. Bárbara empleó durante su gestión:

“...Ya te digo, con el último dueño salían dos o tres camiones por día llenos de mercadería que vendíamos a Buenos Aires. No sabes lo bien que andábamos, se vendía un montón, y de golpe porrazo desapareció, y se llevó toda la plata”.

La revisión del accionar de Milita S.A nos muestra otro ejemplo del fraude de sus operaciones con otra organización de la industria láctea. Una noticia periodística nos ofrece información que en ese mismo año, en la ciudad de Marcos Paz (Bs. As.), Milita S.A. estaba llevando adelante una estafa similar en la fábrica *Master Cheese*, de la cual se marcharon dejando a más de cien familias en la calle y deudas de todo tipo⁶.

En este punto nos detenemos para articular teóricamente con Ruggeri (2014: 17), en cuanto a los casos que menciona de las nuevas empresas

⁶Según fuentes periodísticas, en agosto de 2012 en la localidad de Marcos Paz, se funda la Cooperativa de Trabajo “Master Cheese”. Dicha empresa láctea, especializada en la producción de quesos, estaba también siendo gestionada por la firma Milita S.A. Se trata de una experiencia muy similar a la que tuvo “El Amanecer”. La empresa quedó con deudas a proveedores de insumos, tambos y al Estado, dejando a más de 100 familias sin trabajo. Se trata de una firma que quiebra ante la justicia en octubre de 2012 y en el que pareceríamos encontrar un modus operandi en el proceso de vaciamiento y quiebra, donde se establecieron relaciones de precariedad laboral y fraude.
<http://www.horadeinformarse.com.ar/ahora-master-cheese-es-una-cooperativa-de-trabajadores-que-tomaron-la-fabrica-por-falta-de-pagos.html>.
<http://www.a1noticias.com.ar/noticias/1889/a-los-trabajadores-de-milita-sa.html>.

recuperadas por los trabajadores a partir de vaciamientos o manejos fraudulentos:

Luego del año 2010, el fenómeno de las ERT ha diversificado tanto su distribución espacial como los sectores de actividad, destacándose el decrecimiento en los rubros industriales privilegiados por el nuevo ciclo económico y de mayor presencia sindical y, en contrapartida, una expansión en aquellos sectores donde prima la precariedad, la tercerización y el fraude laboral.

La cooperativa de trabajo Nuevo Amanecer se encuentra ubicada dentro de estas nuevas empresas recuperadas que, en su gran mayoría a partir del año 2010, resultaron ser víctimas de tercerización y fraude por parte de empresarios irresponsables:

“...Tanto Sta. Bárbara como Milita no nos cagó a nosotros solos, Sta. Bárbara dejó en la calle a tres empresas: El Amanecer, Frigoríficos Sadowa y Elevadores del Puerto. Milita hizo lo mismo con Master Cheese, una fábrica de quesos en Marcos Paz”.

Impresión subjetiva de los trabajadores. Clima que se vivía durante el proceso de vaciamiento (2006-2012)

Interrogados los trabajadores acerca de cómo vivieron estos momentos de declive de la firma, nos describieron de modo muy diverso el impacto que

tuvo en ellos y sus familias. La pregunta era amplia, abarcaba desde la compra de las acciones de *El Amanecer S.A.* por parte de Aldrey Iglesias hasta el año 2012 en que los dueños de *Milita S.A* se dan a la fuga. Los entrevistados pudieron estructurar la respuesta de acuerdo a sus impresiones subjetivas vividas durante el proceso de vaciamiento de la organización.

La siguiente cita evidencia un momento en este proceso en el cual aún no se tenía una conciencia plena en relación a lo que estaba ocurriendo y los riesgos que se corrían. Nadie iba a imaginar las acciones fraudulentas que se avecinaban:

“...El clima que se vivía era de boludos alegres. Cobrábamos y cada vez laburábamos menos, pero no tomábamos dimensión que nos podíamos quedar sin trabajo. Teníamos la idea de que esto era eterno. Si lo pensás con un cerebro adulto se puede ver como la gestión De Vega fue mucho mejor, porque la empresa crecía. Pero si lo pensás con un cerebro minúsculo podes pensar “Qué bueno, ahora estoy cobrando y cada vez tengo menos trabajo“.

También algunas de las respuestas muestran como empezaban a aparecer indicios de que algo no iba bien y la angustia sufrida frente a tal desconcierto:

“...Horrible. Horrible porque ya lo habíamos vivido. En mi caso, por ejemplo, en administración veía que dejamos de pagar a los tambos. Empezaron a caer cheques rechazados a los tambos y a los proveedores. Ellos les daban un

cheque y a la semana entrabas al banco y estaban rechazados. Todo eso lo viví después de la salida del gallego (Iglesias) con el grupo Santa Bárbara. Pero uno no entendía nada, nunca nos había pasado y les decíamos “ya lo vamos a pagar, ya lo vamos a levantar” y fue así, meses y meses”.

Otros testimonios mencionan las dificultades en la comunicación con los dueños, quienes daban pocas respuestas y un trato verbal agresivo (maltrato). A su vez, el sector administrativo manifestó sentir impotencia frente a las dificultades que se presentaban ante sus ojos sin poder influir en la toma de decisiones, pivoteando entre los proveedores, los dueños y compañeros de las otras áreas. Mediante una comunicación telefónica recibían órdenes a la distancia, pero ninguna explicación sobre las irregularidades que comenzaban a replicarse:

“...Cuando aparece Milita S.A. yo estando en el mismo sector, veo el primer cheque rechazado y dije: “Estamos en la misma!”. Pasa que los del sector de producción al cobrar su sueldo, no se daban tanta cuenta de lo que pasaba. Y encima los jefes administrativos de Milita, estaban en Marcos Paz (Buenos Aires), entonces yo llamaba allá y era gente muy repugnante, nos hablaban mal, nos basureaban. Era algo común putearme, pero putearme mal ¿Sabés las que me he bancado? Y claro, yo era la que daba la cara con los proveedores y también les prometía el pago que nunca llegaba, pero no era culpa mía, nos estaban matando a todos y ellos te decían que no pasaba nada y empezamos a caer y caer. Y era la repetición de vivir lo mismo”.

Sin embargo, la mayoría de las respuestas dejaron en evidencia la carga emocional que la situación imponía al conjunto de los trabajadores al final de este proceso, en el cual el miedo a la pérdida de trabajo se mostraba como una amenaza constante:

“...El clima era tenso porque son muchas familias que dependen de esto, trabajadores, repartidores. Había una pérdida de credibilidad y de confianza... Miedo total, caras largas, una duda constante que te mataba, esto de no saber qué es lo que va a pasar. A mí me agarró de chico, sin una familia que mantener, pero a la gente grande se la veía mal, deprimida. Hubo gente que se enfermó y falleció... Muy duro, el miedo era quedarse sin trabajo”.

Finalmente se mencionan medidas disciplinarias frente al que manifestaba su descontento y divisiones entre los trabajadores generados por los mismos dueños quienes apadrinaban a los más obedientes:

“...Tenías gente de los dos bandos. Gente adornada por ellos, y el resto que estaban dispuestos a tomar medidas de fuerza, pero sí, una incertidumbre muy grande, con mucha impotencia y bronca. También había castigos, yo estaba en ventas y me mandaron a manejar el camión... Con bronca por la pérdida de personas, las enfermedades causadas por un capitalista al que no le importaban las 120 familias”.

Impacto en el seno familiar

Los trabajadores mencionan este periodo como crítico en cuanto a la pérdida de la estabilidad sobre todo en relación a los ingresos ya que eran sostén de sus familias: "Intentaba no llevar los problemas a mi casa, pero a la noche manejaba un taxi y también hacia mensajería. Dormía dos o tres horas por día".

Hay quienes mencionaron que esta situación laboral los llevó a la ruptura con sus parejas:

"...Yo me separé, las relaciones se deterioran muchas veces a causa del dinero, en definitiva el matrimonio o convivencia es un contrato civil que involucran bienes gananciales. Pero si a una de las partes no le sirve ese contrato porque no se genera la guita para vivir bien, cada uno puede elegir seguir viviendo la vida que quiere... Y cambié de familia, me separé. No tenía donde vivir, casi me vengo a vivir acá (a la planta), alquilábamos junto a mi compañera que falleció para compartir gastos y bueno después conocí a mi mujer actual. Que hoy trabaja acá y fue quien me bancó y quien me sacó de un pozo depresivo muy grande. Mi familia cambió ¿Me entendés? Tengo a mi hija mayor que quiere que no esté tanto tiempo en la fábrica porque sabe que a mí me hace mal, y tengo a mi hija que nació en esta etapa, que anda acá arriba en los camiones conmigo, pero si me impactó mucho".

Otro testimonio refleja los cambios en el estilo de vida que tuvieron que realizar algunas familias para adaptarse a la adversidad de la pérdida del trabajo:

“...Mi marido entró con el grupo Sta. Bárbara, los primeros que nos dejaron en la calle: ingresó y a los dos meses nos echaron a todos. Fue una situación terrorífica, no teníamos ni para comer, tuvimos que cambiar a los chicos de escuela”.

Hubo casos dramáticos en que las familias se tuvieron que enfrentar con la pérdida de alguno de sus integrantes. La siguiente cita es un relato de una socia actual de la cooperativa, hija de un trabajador de El Amanecer que enfermó y falleció durante el mencionado periodo: “...Fue una situación complicada, porque en esa época mi viejo enferma de cáncer. Fue una etapa dura”.

Proceso de lucha y conformación de la Cooperativa

Con el abandono del último grupo inversor, los trabajadores de El Amanecer se encuentran formando parte de una empresa que no tiene dueño, ni patrón. Con sueldos, cargas sociales e indemnizaciones impagas; y con deudas en impuestos, servicios e insumos.

En el siguiente apartado, las citas reflejan cómo fue la lucha de los miembros fundadores de la cooperativa de trabajo Nuevo Amanecer.

Presentaremos datos que van desde las primeras guardias y asambleas hasta el momento en que se firma el convenio que instituye la cooperativa. También mencionaremos los motivos que movieron a estos trabajadores a luchar por la cooperativa, las iniciativas que realizaron para sortear obstáculos, los recursos con que contaron, y el apoyo familiar y de otros actores que recibieron.

Idea de formar una Cooperativa

Con la fuga de los hermanos Barriola:

“...No te queda otra alternativa que tomar la fábrica y en la segunda caída vos la tomas pero con mercadería que nos repartíamos de acuerdo al convenio colectivo de trabajo y mientras tanto esperábamos que venga el empresario a hacerse cargo, pero después de varias reuniones con el Estado Nacional, el INAES nos dice que la única alternativa es la conformación de la Cooperativa...Fabio decidió un día ir a golpear las puertas de la Municipalidad para ver si nos podían dar una mano. Se encontró con los de Producción Agrícola y les pidió ayuda. Nos proponen: ¿Qué tal si forman una cooperativa?, ¿Se animan? Todavía estamos a tiempo. Eso sí, “no se mueve nadie de la fábrica, tienen que estar todos permanentemente”. Entonces hicimos guardias día y noche protegiendo las máquinas”.

La recuperación de la fábrica a manos de los trabajadores, constituyó una salida al conflicto generado por una fuga de la cumbre jerárquica de la

organización. La participación de los trabajadores, las guardias y el contacto con autoridades, configuran un escenario en que la idea de formar una cooperativa se convirtió en un camino a recorrer.

Los trabajadores se organizan y deciden seguir produciendo con los recursos que quedaban:

“...La segunda vez, como ya veníamos tan mal de la primera agarramos capital y empezamos a hacer nosotros los quesos, y fuimos ahí repuntando un poco y sobrevivimos un tiempo más. Pero después fue lo mismo, hasta formar la cooperativa que era venir por amor al arte, por amor a la cooperativa”.

Schlemenson (1988: 1), sostiene que:

La idea constituye el aspecto más general y abstracto que justifica la existencia de una organización. Nace de la cristalización de intuiciones que se van transformando progresivamente a través de distintas etapas, primero en un proyecto y luego en un plan de acción. (...) Además de responder a necesidades genuinas, tanto de la audiencia externa como de los miembros de la organización, de ser coherente, de resistir el testeo de la realidad, el proyecto necesita ser suficientemente explícito y compartido por todos aquellos que están involucrados en su realización.

El siguiente relato aporta información valiosa acerca de las condiciones bajo las cuales surgió la idea bajo la cual se edificó el proyecto:

“...Pienso que se formó la cooperativa porque teníamos las máquinas para producir, las cuidamos, sabíamos que teníamos una mina de oro...Fue en una reunión entre todos, en que se decidió entre luchar o vender todo hasta cobrarnos lo adeudado. Norma (enferma de cáncer) propuso pelear y formar la cooperativa para mantener la fuente de trabajo por nosotros mismos, sin depender de ningún dueño...Se empezó a correr la bola entre todos, vino gente del INAES a dar charlas y contarnos como formar una cooperativa...Muchos compañeros se fueron, sobre todo algunos profesionales que no estuvieron de acuerdo”.

Al respecto de esto, Schelemenson (1988: 2) señala que:

La participación de los miembros de la organización en la discusión del proyecto y en la elaboración de las políticas constituye una modalidad que permite reducir la alienación promoviendo bienestar, identificación y compromiso. (...) La realización implica riesgos y éstos a su vez provocan la emergencia de ansiedad, puesto que siempre en la concreción de ideas y proyectos está implícito el riesgo de fracaso.

Conformación de la Cooperativa

Es evidente que los trabajadores fueron los principales perjudicados en la cadena de fraudes, pero además quedaron como la cara visible de una empresa que estafó a gran parte de los sectores de la cadena productiva externos a la planta. Es en este contexto donde se inicia un proceso que implica la organización interna de los trabajadores pero también una intensa actividad de negociación y diplomacia con tamberos y proveedores.

“...Era la única que nos quedaba, ya habían sido dos veces con tanta deuda, se le debía a todo el mundo, no había otra porque ninguna persona podía comprar esto. Se necesitaba invertir mucha plata para pagar las deudas. Entonces la única que surgió era pensar: “Ya dueños no va a haber”, formar la cooperativa y empezar de cero...Lo complicado fue recuperar la confianza de los tamberos, venían de dos o tres estafas consecutivas”.

Los siguientes fragmentos de entrevista muestran cuáles fueron las distintas iniciativas que los trabajadores realizaron, motivados por la necesidad de conservación del empleo y cómo fue que se sobrepusieron a la adversidad y se alzaron con dignidad:

“...En mayo del 2012 antes de repetir lo mismo que con Sta. Bárbara se decidió ir al sindicato de trabajadores y nos concedieron retener y administrar la plata que había en la fábrica. Como teníamos sueldos altos, en noviembre del 2012 hubo que reducir casi al punto del cierre, ahí con el síndico de ATILRA, se empieza a formar la cooperativa y el 10 de noviembre del 2012, 66 personas firman el convenio”.

El desafío era recuperar la credibilidad, la confianza y la transparencia, ya que la relación con los distintos actores estafados era fundamental para reactivar la capacidad productiva de la planta:

“...En Mar del Plata, cooperativa es sinónimo de fraude, no había un modelo, nosotros no teníamos la matrícula y fuimos con el actual presidente hasta el INAES y no nos creían, pensaban que detrás nuestro había un dueño encubierto. Hasta que les contamos que nosotros no nos podíamos ni ver, él venía del sindicato y yo de RRHH, y pudimos demostrar que éramos trabajadores de una empresa recuperada. En una ⁷reunión de cuenca, nos hicieron sentir muy mal, pensaban que éramos nosotros los culpables y en definitiva éramos víctimas. Fueron aflojando pero pagábamos al día y al contado. La vida te da revancha y hubo otra reunión de Cuenca y ya hablábamos de igual a igual, nos terminaron ofreciendo la leche”.

En abril de 2013, luego de un intenso año de lucha y de organización de los trabajadores, se obtiene la matriculación por parte del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, consolidando el proceso de conformación de la Cooperativa de Trabajo, tal y cual como la conocemos hoy:

“...Sacamos la matrícula en tiempo record, ya te digo, modelo no había, nosotros hoy somos un modelo de alguien que quiere armar una cooperativa.

⁷ Cuenca es a la organización en la que están nucleados los productores lecheros, desde allí se llevan adelante iniciativas para fomentar la producción o tratar inconvenientes que surgieren. Se dividen por regiones, en este caso se refiere a la cuenca lechera mar y sierras.

Demostramos que con transparencia, compromiso y con trabajo, se puede dar de comer a 107 familias y ayudar a la sociedad”.

Recursos disponibles

Los recursos que disponían los socios al momento de relanzar la producción eran muy escasos. Mencionan estrategias que llevaron a cabo para desarrollar el capital que les permitió reinvertir en la puesta en funcionamiento de la planta:

“...Nada, solo dos manos y ganas de trabajar. Tratábamos de revender algún queso que había y la ganancia quedaba adentro... Contábamos con el esfuerzo de los trabajadores que venían a trabajar sin cobrar. Con ganas, los que no quisieron se fueron, los que estábamos sabíamos cómo producir y teníamos que seguir haciéndolo para poder salir a flote. Los recursos eran escasos totalmente. Nos habían quedado un par de insumos y vendimos un tanque a \$100.000. Con esa plata compramos leche y arrancamos a producir sin cobrar nada los primeros meses. Fue un vuelco terrible, arrancamos de cero y a los meses arrancó la rueda...Teníamos las máquinas y las ganas de trabajar, conseguimos algo de leche como para revertir la situación, unos 2000 litros de leche y el sindicato nos prestó \$20.000. Con eso arrancamos...Teníamos un capital mínimo y Barriola había dejado insumos plásticos...También recibimos algunos subsidios del sindicato (ATILRA). Nos mantuvieron la obra social durante un año dándonos un fuerte apoyo aunque se les debía una fortuna”.

Apoyo de autoridades

Entre los recursos podemos mencionar también el apoyo recibido desde distintos sectores (políticos, sindicales, ONG, y la comunidad):

“...Todo el mundo se subió a este carro, cada vez que pedimos ayuda estuvieron...El Ministerio de Trabajo, el Sindicato A.T.I.L.R.A., la Intendencia, la Oficina de Empleo, Desarrollo Social, la Provincia, la Nación, la UNMDP, el INTA, el INTI, el INAES, el Ministerio de Cultura de la Nación. Muchas organizaciones políticas, y sobre todo el Frente para la Victoria (Fernanda Raverta, Diputada Provincial), Jorgelina Porta (que estaba en la Municipalidad en Economía Familiar), Alejandro Martínez, Movimiento Evita, Sol de Mayo, todas las organizaciones barriales, las cooperativas de trabajo y la comunidad entera sobre todo”.

El siguiente fragmento presenta en detalle el apoyo recibido desde el sector gubernamental:

“...Presidencia nos dio una mano muy grande...La Municipalidad también nos traía productos, bolsas de alimentos, y ayudaron con las habilitaciones y las multas. Después la Provincia, que sacó la ley de expropiación (que es otro tema que seguimos luchando también)...Contamos con el apoyo de todos, Peronistas, Radicales, todos”.

Las respuestas de los socios a esta pregunta resultan comunes en cuanto a la importancia del apoyo recibido por parte del sindicato ATILRA, quien les brindó cobertura médica, asesoramiento legal, y subsidios económicos:

“...Un apoyo muy grande que siempre lo destaco fue el del sindicato (ATILRA) en el tema de salud. A pesar de que las empresas no nos querían pagar (y no había un patrón a la vista), siempre lo hizo hasta que fuimos monotributistas. Ellos nos brindaron todos los servicios, hubo gente que tuvo que operarse y el sindicato facilitó la obra social y la cubrió. El valor que tuvo fue inconmensurable, siempre acompañó en todas las gestiones... Nos ayudó mucho el sindicato ATILRA, cuando estuvimos sin laburo nos daban \$500 por mes, al menos nos permitía comprar algo de comida, también nos ayudaron a presentar la quiebra“.

Motivación de los trabajadores en el proceso de lucha

Son diversas las motivaciones que sintieron los socios fundadores a la hora de llevar a cabo la recuperación de la fábrica y la conformación de la cooperativa. Varios testimonios dan cuenta de la dificultad que tenían las personas de mediana edad en poder vislumbrar un futuro laboral por fuera de la empresa que los había acogido durante décadas:

“...Una de las motivaciones fue mi edad. Yo no iba a poder trabajar en otra empresa...El Ministerio de Trabajo nos organizó pero la verdad no había mucho

para pensar: yo con cincuenta años no tengo un mercado laboral afuera, yo puse veintidós años de mi vida. La opción era ir a cartonear o ser un desocupado eterno, no había muchas opciones. No teníamos tiempo para pensar, había que hacer caminar esto. Es la diferencia entre comer y no comer”.

No es para menospreciar, en tanto factor explicativo de las motivaciones que sintieron estos trabajadores por recuperar su fuente laboral, la difícil situación que viene atravesando la ciudad de Mar del Plata en materia de *desempleo*. Según el Censo realizado en el año 2010, el índice de desocupación alcanzó un 7,3% en ese mismo año posicionando a Mar del Plata como una de las ciudades con mayor desempleo en el país.

Otras motivaciones se vinculan con el *sentido de pertenencia y la dignidad* que sentían los trabajadores al formar parte de la empresa:

“...Era el primer trabajo en el que me sentía cómodo. Sentía pertenencia con el lugar...A mí me cuesta porque yo desde los diecisiete años que estoy acá. Con la experiencia que tengo podría haberme ido a otro lado pero no me quería ir, esa es la verdad. Ya te digo, me costaría un montón irme de acá”.

En relación a estas motivaciones, *sentido de pertenencia y temor a la exclusión laboral*, citaremos a Giardelli, en su trabajo, “El desempleo como disciplinador social” (2009: 2):

La organización se constituía como modelo en donde el sujeto podía apoyar la conformación o el desarrollo de su identidad (...) El ser humano se definía en relación directa con su desarrollo laboral y en la mayoría de los casos, este estaba ligado a las organizaciones dentro de las que trabajaba (...) Esto implicaba necesariamente una organización donde una persona ingresaba y podía, luego de treinta años, retirarse con toda una vida formada alrededor del trabajo. Hoy, la proporción de situaciones de este tipo ha disminuido drásticamente.

Bajo estas circunstancias y frente a la *escasa oferta laboral* en la ciudad, parece natural que los trabajadores de *El Amanecer* hayan optado por la puesta en marcha de esta empresa bajo la figura de cooperativa de trabajo, como una forma de responder a sus necesidades económicas y personales.

El siguiente relato plantea que la motivación personal por recuperar la empresa provino de la influencia de sus compañeros de trabajo: “...*Cuando paramos yo laburaba de albañil y de noche hacía las guardias. La lucha con mis compañeros después de un año y medio me motivó también a quedarme*”.

Giardelli (2009: 3), explica que:

En la medida que existen otros que nos escuchan u otros a quienes escuchamos, otros que nos devuelven, otros que junto a nosotros pueden compartir lo cotidiano. Allí donde es necesario el otro, donde resulta central para acceder a la posibilidad de reconocerse, en ese mismo instante comienza

a ser temida su pérdida. Allí, en ese intersticio aparece el temor a quedarse sin ese espacio compartido. Aparece el temor a estar desocupado.

En relación con esto un entrevistado nos dice:

“...Quieto no puedo estar y el desafío me gustó. Yo estuve muchos años en el departamento de recursos humanos y no era el más simpático ni tenía el mejor club de fans. La primera sorpresa me la llevé cuando vino un grupo de personas y me dice: “queremos que te postules para el concejo de administración en la asamblea”. Entendí que la gente valora los contrapesos y que se es más o menos simpático de acuerdo a la tarea que se desarrolla. Entonces dije “si hay que acompañar, bueno, administrativos no había quedado casi nadie”, entonces me enganché”.

Otro motivador mencionado es la necesidad de continuar con el legado de los fundadores en cuanto al *valor del esfuerzo*. “...No queríamos perder nuestro trabajo. Acá hay gente grande de edad, ¿A dónde íbamos a ir? Todo el esfuerzo hecho en la época de Don Pocho, trabajar con 40 grados, no lo quería perder, había que mantenerlo”.

La ruptura de este modelo de organización, trajo inevitablemente malestar en estos trabajadores quienes no vacilaron en manifestar su descontento con respecto a esto:

“...La impotencia, la bronca que te hayan usado. No se puede abandonar esto porque si, queda remarcado que si nosotros la pudimos remontar, ¿porque no

iban a poder ellos?, Si hoy los veo por la calle los puteo. No quiero saber quiénes fueron, solo quiero que la justicia actué y que la fábrica quede para nosotros. Siento mucha impotencia y bronca”.

Existe entre los socios un profundo sentimiento de *justicia* que los impulsa a salir adelante y demostrar que con esfuerzo y trabajo, allí donde se impuso la especulación y el saqueo, se puede sostener una gestión responsable: “*Ganas de salir adelante y decirles a todas esas mierdas: ¿Viste que se puede?*”.

Apoyo de las familias

El apoyo familiar que recibieron a la hora de sostener este largo proceso de lucha fue destacado en varios relatos:

“...Decidimos quedarnos. Yo por mi parte lo hablé con mi familia: Tengo problemas con mi trabajo, va a pasar esto, y no sé por cuánto tiempo. Tuve apoyo total de mi familia. Eso me motivó a quedarme, porque yo no quería irme de acá, es una empresa con mucha historia, bien marplatense, y los productos que se hacen son muy vendibles... Apoyo de todos en mi familia, y por eso también salimos adelante. Muchas veces me han dado de comer porque no teníamos nada y sufrieron a la par nuestra, me han pagado a veces la escuela de los chicos”.

La familia aparece como apoyo y como motivo para luchar y no bajar los brazos:

“...Mi papá y mi mamá están orgullosos y quieren que me cuide. Hoy los que estamos acá es porque fuimos sostenidos por nuestras familias...Yo estaba viviendo con mis hijas adolescentes, somos víctimas de las circunstancias. La realidad no te da tiempo para elegir y pensar, tenés que defender lo poco que tenés”.

Conclusiones parciales

A lo largo del capítulo se realizó un recorrido histórico que va desde la fundación de la empresa *El Amanecer S.A.* hasta la conformación de la Cooperativa de Trabajo: *Nuevo Amanecer*, tomando como fuente de información la palabra de los socios. Este recorrido comienza con la construcción de un mito fundador: Don Germán De Vega y un reparto de leche a caballo. Más adelante se suman sus hermanos, Pocho y Juan De Vega, dando lugar a lo que hemos caracterizado como una empresa familiar en la que prevalecían los valores del *trabajo (esfuerzo)*, el *buen trato*, la *solidaridad* para con sus empleados y la comunidad marplatense. Este mito fundacional es clave para elucidar la *cultura organizacional* que sostienen en la actualidad los miembros de la organización.

Existe un reconocimiento hacia la gestión de los hermanos De Vega, que los identifica como *líderes positivos*, promotores de valores nobles que son destacados hoy en día por muchos de los socios que trabajaron con ellos. La

doble lógica propia de las empresas familiares determina características laborales donde lo idiosincrático de la familia tiñe la cultura de la organización en cuanto a vínculos, valores, roles, formas de comunicación y pertenencia de tipo familiar – empresarial.

El desarrollo de esta lógica de funcionamiento al que dieron lugar los fundadores y sus trabajadores consolida a la empresa en términos productivos, ampliando su relación con la comunidad y fortaleciendo el *sentido de pertenencia*. Este desarrollo se vio fuertemente afectado tras la retirada de los fundadores y la aparición de nuevos dueños, empresarios locales e inversores extranjeros.

Los cambios en la gestión, en un contexto político y económico Neoliberal con caída de la producción, ajuste y flexibilización laboral, produjeron modificaciones en la organización del trabajo que movilizaron cambios en las relaciones interpersonales. Se produce así una metamorfosis en la cultura organizacional de la empresa: los valores de solidaridad y compañerismo mutan a favor de la competencia y el individualismo. Bajo una nueva lógica de gestión empresarial especulativa: el vaciamiento y la estafa recaen sobre toda la cadena productiva, afectando proveedores y tamberos. Cae el *mito* de un patrón benefactor que posibilitaría, a través de un contrato justo con el trabajador, el logro de una vida digna y en su lugar queda una

sucesiva serie de gestiones irresponsables que pisotearon el contrato laboral abandonando la empresa, y dejando a los trabajadores a la deriva.

En este panorama de incertidumbre, el impacto emocional sufrido por los trabajadores se resume en un profundo *temor a la pérdida del trabajo* que los empuja a la toma de la fábrica y a seguir produciendo con escasos recursos. Encuentran en la autogestión, una respuesta a sus necesidades y la idea de conformar una cooperativa se convierte en un plan de acción concreto.

Las preguntas que se fueron gestando durante las entrevistas y a partir de la relectura de la información nos lleva a re pensar los diferentes momentos atravesados por la organización como una *transformación* que va de la empresa familiar, hacia la empresa capitalista tradicional, llegando a la cooperativa como punto de anclaje donde se reconcilian valores y modos de gestión. Esta lectura del *proceso como una totalidad* muestra a la cooperativa como una salida novedosa al conflicto generado por el vaciamiento, teniendo implicancia en la producción, pero sobre todo en la salud, emociones y proyectos de vida de los socios. Como metáfora de este recorrido realizado por los trabajadores en la lucha, a primera impresión utilizamos el concepto de empresa o fabrica recuperada; de allí fue que comenzamos no sólo a pensar en el término de *recuperación* en tanto de bienes materiales, sino que pudimos corroborar en las entrevistas, que lo que se intentó recuperar también fue una *tradicción* arraigada en valores y modos de gestión, que llevaron a la empresa a ser importante.

El valor del trabajo es el más fuerte de todos los conceptos que surgieron de las entrevistas y la familia como el mayor motor y sostén de la lucha. La búsqueda de justicia, el sentido de pertenencia y el valor del esfuerzo (herencia de los hermanos De Vega) constituyen los cimientos sobre los que se va desarrollando la cooperativa.

4.3 La empresa hoy: Cooperativa de trabajo *Nuevo Amanecer*

Organización del trabajo

“Los movimientos populares tienen un rol esencial. No sólo exigiendo y reclamando, sino, fundamentalmente, creando. Son poetas sociales, creadores de trabajo (...) He conocido de cerca distintas experiencias donde los trabajadores unidos en cooperativas y otras formas de organización comunitarias lograron crear trabajo donde sólo había sobras de la economía idólatra. Las empresas recuperadas, las ferias francas y las cooperativas de cartoneros son ejemplos de esa economía popular que surge de la exclusión y, de a poquito, con esfuerzo y paciencia adoptan formas solidarias que la dignifican”

Papa Francisco

Comenzaremos este capítulo resaltando el hecho de que estamos en presencia de una Empresa Recuperada por sus Trabajadores (ERT), que adoptó la forma de Cooperativa de Trabajo.

La finalidad de las ERT consiste en la recuperación, sostenimiento y creación de puestos de trabajos para el bien de los trabajadores y la comunidad. Esto coloca a las ERT dentro la Economía Social y Solidaria (ESS), en contraposición a la lógica capitalista de maximizar ganancias. Tomando la definición de Pérez, Etxarri, y Aldanondo (2008: 8),

“La ESS persigue construir relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, cooperación y reciprocidad, poniendo a las personas y su trabajo en el centro del sistema económico”.

En nuestro país, las ERT adoptan la figura de Cooperativas de Trabajo, en la cual los asociados tienen la obligación de trabajar como condición de subsistencia del vínculo asociativo. Esto es posibilitado por el marco legal argentino en la ley 20.337, la cual crea el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social⁸ (INAES), organismo estatal que ejerce las funciones en materia de promoción, desarrollo y control de la acción cooperativa y mutual.

⁸En su página web: <http://www.inaes.gob.ar/> especifican siguiendo lo dispuesto por la ACI qué es una cooperativa, marcan los valores y principios sobre los que se basa el cooperativismo y ofrecen una clasificación de las distintas cooperativas que están funcionando.

La cooperativa cuenta, además, con un estatuto interno sobre el cual se organizan las actividades productivas, administrativas y de gobierno. Esto da lugar a un tipo de organización del trabajo con características propias.

Organización del trabajo y autogestión

Como toda Empresa Recuperada por sus Trabajadores la Cooperativa de Trabajo *Nuevo Amanecer* adopta formas de organización autogestionarias.

Cuando hablamos de autogestión nos referimos a la gestión de los trabajadores sobre una unidad empresarial prescindiendo de capitalistas y gerentes y desarrollando su propia organización del trabajo, bajo formas no jerárquicas (Ruggeri, 2009:29).

En relación a esto último un socio nos menciona:

“...La diferencia entre una empresa y una cooperativa es el nivel de horizontalidad que tienen los miembros, al tener todos los mismos derechos como asociados. Pero a su vez esto tiene que ser una empresa que genere plata. Por eso se gerencia a través de un consejo de administración. Presidente, Secretario, Tesorero, Vocal, un Síndico que haga respetar el estatuto de la cooperativa y ellos tratan de gerenciar haciendo la división de tareas”.

Esta cita nos permite empezar a demarcar diferencias en cuanto a la forma de gestión entre una empresa capitalista tradicional, en la cual los modos de hacer están determinados por la decisión de los dueños de la propiedad privada, y la Cooperativa

de Trabajo, en donde se elige democráticamente entre los socios quienes estarán a cargo de la dirección empresa.

Ruggeri (2009: 29) señala que:

Autogestión significa que los trabajadores imponen colectivamente las normas que regulan la producción, la organización del proceso de trabajo, el uso de los excedentes y la relación con el resto de la economía y la sociedad. La autogestión es una dinámica permanente de relación entre los trabajadores que la protagonizan, no meramente una normativa.

Podemos pensar entonces, que más allá de la legislación vigente que determina la organización de Cooperativas en nuestro país, nos encontramos frente a una organización sin patrones ni dueños de los medios de producción (capitalistas), y por esta razón se establece un modo idiosincrático de organización del trabajo determinado por la dinámica que se establece entre socios y su relación con el contexto económico, político y social.

Estructura de la organización

Aldo Schlemenson (1988:2), referente teórico del paradigma del Análisis Organizacional entiende por estructura al “sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama, y de la definición de funciones y responsabilidades”.

La estructura de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer está determinada por la *Ley Nacional 20.337*. La misma establece que las cooperativas contarán con dos órganos de gobierno: *La Asamblea y el Consejo de Administración*. La Asamblea está compuesta por todos los asociados y decide por mayoría de votos las decisiones que le sugiere el Consejo de Administración. En este ámbito se desarrollan cada tres años las elecciones para representantes en el Consejo de Administración. Se reúne de modo ordinario una vez por año, o de modo extraordinario cuando sea convocada por dicho Consejo. Por otra parte, el Consejo de Administración está compuesto por seis asociados elegidos por votación: Presidente, Secretario, Tesorero, Vocal, Delegado, y Síndico. Se reúnen cada 15 días y las decisiones que se toman son comunicadas al resto de los socios por cartelera al día siguiente.

División del trabajo

El trabajo está dividido en cuatro áreas: producción, ventas, administración y expedición.

El área *producción* está compuesta por secciones donde se elabora y envasa leche, yogurt, dulce de leche, caramelo, queso rallado. También se realiza pintado, etiquetado, envasado y trozado de quesos. Posee un encargado de producción y un encargado del depósito de quesos. Cuenta con

un laboratorio destinado al control de calidad de las materias primas y los productos terminados.

El área de *ventas* posee locales de venta al público en la planta de Luro y Tierra del Fuego, Luro y Guido, Galería San Martín y Sierra de los Padres. Los puestos en este sector son los de encargado de comercialización y ventas, encargado de local, preventistas, cajeros y reposidores.

El sector de *expedición* es el responsable del ingreso y egreso de mercadería. Los puestos en este área son los de encargado de expedición, choferes y camaristas.

Por último, la *administración* es el sector en cual se planean, organizan, ejecutan y planifican las acciones necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa. Entre sus integrantes está el responsable administrativo, el encargado de pagos y liquidación, tesorero y secretario.

No existe un jefe de planta general, sino jefes por áreas. Si bien la estructura de la organización se basa en el estatuto de Cooperativas de Trabajo, los modos de hacer en cuanto a las formas de realización y división del trabajo han sido heredados en gran parte de las antiguas formas de organización de la empresa, cuando ésta era una empresa capitalista tradicional. Un socio menciona:

“...Que estén divididas las tareas hace que no sea todo tan despelotado, pero hoy el crecimiento es grande y tiene que haber más responsables en esas tareas... El volumen ha crecido mucho, entonces se tiene que profundizar más y no tercerizar, porque hoy la división de las tareas la hacen no más de dos personas, se ha llegado a una tranquilidad absoluta y es malo que dos personas resuelvan hacer ciertas cosas”.

Pese a la división de trabajo en áreas y en puestos de trabajo claramente delimitados, existe en la cooperativa lo que algunos socios han llamado *trabajadores comodín*, queriendo expresar con esto que ciertos trabajadores realizan labores en distintas áreas de trabajo según las *necesidades*. En relación a esto un socio nos dice: “... Este es el espíritu que tiene que tener la cooperativa: Trabajar y cooperar. Vamos a ayudar al otro en lo que haga falta”.

Comunicación de información entre áreas

En este punto pudimos observar dos tipos de comunicación dentro de la organización: *comunicación formal e informal*.

Comunicación formal: Es la comunicación que se establece entre las áreas de trabajo y el Consejo de Administración. Por un lado, el Consejo se comunica con los socios a través de la cartelera ubicada junto al fichero. Por el otro, si los socios quieren comunicar una propuesta se eleva un escrito ante el Consejo para que quede asentado.

Comunicación informal: Se trata de la comunicación que se establece cara a cara en el día a día, sin acuerdo previo y en función de las necesidades que van surgiendo.

A lo largo de las entrevistas algunos socios manifestaron *la necesidad de una mayor comunicación formal dentro de la organización*, que sea acorde al crecimiento de la misma durante el último año: “...Hoy no existe, por eso tenemos problemas. Hay un déficit muy grande porque la cooperativa crece. Hay problemas que se resolverían mejor con una mayor comunicación”.

Otras voces señalan la preferencia de algunos socios por utilizar mecanismos de comunicación informal por sobre los mecanismos formales. En la siguiente cita se visualiza algo de esto y se lo señala como una *dificultad*:

“...Cada sector es como un mundo. Si tienen algo para decir se arriman y me lo dicen para que lo plantee en la reunión de comisión en vez de ir y plantearlo ellos mismos. Pero cualquiera está invitado a participar y luego se escribe un informe y se pega en el fichero. Pero bueno muchos se quejan pero no se acercan a plantear las cosas en la comisión”.

Toma de decisiones

Las respuestas de los socios ofrecen información acerca de distintas decisiones que se toman en la cooperativa. En el marco de la asamblea los

socios deciden de modo democrático a través de votación los temas propuestos por los consejeros. Por su parte, en la reunión del Consejo de Administración se toman decisiones que luego serán comunicadas a los socios:

“...Hay una comisión, deciden ellos, eligen ellos. Son seis que la integran y se reúnen cada 15 días y ahí se anotan los temas a trabajar, cosas que se quieren plantear como tomar más gente por ejemplo. Después si hay temas más complejos como suspender a alguien, ahí ya se pide una asamblea extraordinaria donde estén todos los socios”.

Las siguientes citas dan cuenta de algunas dificultades en relación a la toma de decisiones a largo y mediano plazo, resaltando el carácter *de urgencia* de algunas demandas que surgen en el día a día en la empresa:

“... Lo vamos aprendiendo día a día. Acá estamos haciendo un curso acelerado de todo, que no lo aprendes en la facultad porque te corre la calle, o evolucionas o te quedas sin nada... Nosotros somos un Consejo de Administración, por lo tanto las decisiones normalmente son consensuadas, pero también hay que resolver en la urgencia. Es difícil planificar a largo plazo, porque no hay formación de largo plazo en la gente, y vamos resolviendo en el día a día. Uno trata de proyectar en la mente pero lo ideal sería tener un flujo de fondos de no menos de tres meses, por eso está bueno que la administración maneje también junto al tesorero la parte de pagos para poder tener en mente el flujo de fondos, porque te permite proyectarte hasta donde puedes llegar”:

“...Planificamos a corto plazo, paso a paso: no podemos comprar 10.000 litros de leche si no tenemos la seguridad de que lo vamos a vender. Hoy por hoy, hay una demanda que sobrepasa nuestra producción, pero tampoco muchos planes de inversión no puedes pensar, primero porque esto todavía no es nuestro (terreno e inmueble) y segundo porque las maquinas tienen más de 45 años y en la mayoría no hay repuestos, y hay que cumplir todas las normas de seguridad e higiene para tener la habilitación. Entonces vas resolviendo de acuerdo al momento, la situación y las necesidades. Si compras un camión, te lo puedes llevar, pero si haces un cielorraso no, pero tampoco te dan la habilitación para producir, entonces vas midiendo”.

“...La necesidad y la urgencia: A veces a través de una reunión del consejo, no hay un plan de estrategia, pero hoy se necesita plata para algo y lo maneja el secretario y el presidente. Se maneja muy a la deriva por eso mi preocupación porque nosotros nacimos de la necesidad y la urgencia y por ahí no estamos capacitados para una mayor planificación que supere las decisiones del secretario y el presidente”.

Participación de los socios en la Asamblea

Este es un punto central en la organización y gestión de los movimientos cooperativos, la autogestión demanda en todas sus formas de un mínimo de participación por parte de todos sus miembros. En la mayoría de las entrevistas, los socios afirman que la participación hace al *espíritu democrático* de la

cooperativa y delimitan las acciones del Consejo de Administración. En palabras de uno de los socios:

“...Es importante la participación, porque los socios tienen que estar para marcar límites y oposición al consejo... Es importante porque así las decisiones son democráticas, no son arbitrarias. Sino seríamos empleados...Al ser socios tenemos que participar para que los demás sepan si estamos a gusto o estamos conformes y no que sólo un grupo tome las decisiones”.

Según informan, las decisiones más complejas se toman en el marco de la Asamblea y por lo tanto se pretende que participe la mayor cantidad de socios posible.

Surge un ejemplo del papel que cumple la Asamblea en la dinámica de la cooperativa: “... En una ocasión se debatió qué hacer con un dinero, si repartirlo o re invertirlo, y en asamblea se tomó la decisión de repartir el dinero por votación de la mayoría”.

Otros testimonios manifiestan el interés que existe para que la participación en las asambleas sea lo más amplia posible, favoreciendo así un manejo más democrático de la cooperativa:

“... Hay una palabra que fuimos incorporando en estos años que es el de solidaridad, cuanta más amplitud haya de los socios mejor para todos, porque si no esto se puede convertir en una oligarquía entre los que se comprometen y los que viven en una nube... Queremos que participen, porque queremos que

nos reemplacen, es muy desgastante sino todo, se necesita el recambio. Pasa con otras cooperativas que al no renovar el consejo, no se aggiornnan a los nuevos tiempos y van desapareciendo, como con *Sitio T*, la primera cooperativa de Mar del Plata”.

En relación a *la falta de participación*, respondieron:

“...El problema es que acá hay gente que piensa que esto sigue siendo una empresa y no toma el rol de socio, porque le cuesta o no le interesa tomar esa responsabilidad, mientras tenga su laburo y su plata para manejarse en la vida les basta...La participación de los socios es muy importante. Somos muchos y hay muchas opiniones distintas. Hay algunos que no participan. Es fundamental porque si no después, no podes decir nada: Si no estás, avalás lo que se hizo”.

El siguiente relato destaca el lugar de la asamblea como el ámbito privilegiado para la participación:

“...Somos todos asociados, o sea, dueños de la cooperativa en el momento que haya una asamblea... Ahí sí que podemos hablar como dueños y exigir como dueños (la parte propietaria) de esta cooperativa. Lo que no podemos hacer es actuar como dueños cuando estamos haciendo de operarios. Tenemos que tener dos sombreros bien diferentes para cada tarea: Cuando estás operando, ponete el sombrero de operario y obedecé. Cuando está la asamblea, ponete el de dueño y reclamá. Si vas a reclamar cuando estás operando, vivís en un estado de asamblea permanente”.

Reclutamiento de nuevos trabajadores

El criterio de selección de nuevos socios en la cooperativa está determinado principalmente por el lazo familiar (hijo, hermano, yerno, etc.):

“...Los nuevos son familiares de algún socio, intentamos ayudarnos entre nosotros, está en cada uno pensar en el perfil y de algún modo uno es responsable de a quien elige... La necesidad de las personas y que sea familiar, si el padre fue bueno en la cooperativa (lo que yo llamo: un gladiador), el hijo también va a ser bueno, porque va a tener esa cultura de trabajo”.

Existen casos de trabajadores que ingresaron a la cooperativa a realizar alguna pasantía proveniente de alguna organización social u organismo estatal, y fueron incorporados luego como asociados.

Inclusión de nuevos socios a las formas de trabajo

El proceso de inclusión a las formas de trabajo se realiza de manera informal, no existiendo capacitación previa, ni requerimientos de certificación de estudios específicos:

“...Los compañeros de área son quienes se encargan de enseñarles el puesto de trabajo a los ingresados... Te lo enseña el mismo sector, pero al ser la hija de, o la hermana de, ya nos reconocen y el proceso es más rápido”.

Por otro lado, también existen quienes resaltan que la inclusión de nuevos socios no se reduce al hecho de aprender a realizar las tareas, sino que también existe la necesidad de capacitar en lo que respecta a la cultura de la autogestión y los movimientos cooperativistas:

“...Normalmente entran en ventas, atención al público y de ahí se les enseña de a poco la diferencia entre un cooperativista y un trabajador registrado. Esa diferencia marca el grado de conciencia, porque tu trabajo no termina después de las 8 horas diarias. Tenés que tratar de mantener esto, y te puede llevar un poco más, es disposición full time, hay que estar dispuesto a hacer cosas fuera del horario. Pero es muy difícil cambiar una cabeza así, porque toda la vida fuiste empleado y ahí está el gran desafío”.

Conflictos y formas de resolución

Las respuestas en relación a este ítem dan cuenta de que gran parte de los conflictos que se presentan entre los socios tienen que ver con tensiones originadas a partir del cambio de rol. Pasar de ser empleados a ser socios generó dificultades en la asunción de nuevas responsabilidades:

“... De ser empleado pasaste a ser socio y dueño, uno estaba acostumbrado a venir y fichar trabajando bajo una voz de mando. Entonces hay gente que no se compromete y desliga sobre los encargados sus responsabilidades...El conflicto interno de cada uno es el más importante: cómo evolucionas de ser empleado a

ser un cooperativista, la falta de educación en el sentido cooperativista. Para subsistir como cooperativa tenemos que tener conciencia de qué es lo que queremos. El conflicto nace cuando cada uno quiere una cosa diferente, el tema es cómo compatibilizas. Hay que combatir la idea de la meritocracia, de que hay cerebros superiores a otros, ese es el conflicto más grande”.

Algunos testimonios son muy claros en relación a las tensiones que se generan entre los socios al momento de organizarse para la autogestión de la cooperativa:

“...Los conflictos tienen que ver con cuestiones de poder, de ver quién manda más. Los problemas se plantean en una reunión de comisión y ahí se ve de qué manera se resuelve...Entre 110 socios surge de todo: Internas, divisiones, irresponsabilidades, tareas que no se realizan, falta de ganas, tirarse a chanta, tomar licencias”.

Pese a la horizontalidad entre sus miembros, el Consejo Administrativo aparece como la instancia en la cual se dirimen los conflictos: “...Las discusiones se resuelven en administración hablando con algún mediador”...Pero también la utilización de esta instancia como medio para la resolución de conflictos interpersonales se presenta como una dificultad: “...Hoy en las reuniones de consejo es todo puterío y chusmerío, y está bien que así sea, pero debería haber dos reuniones, una para limar asperezas y otra a nivel negocios, sino es desgastante”.

Queda claro, sin embargo, que el diálogo y el ejemplo son las formas privilegiadas de resolución de conflictos:

“...Con educación, hablando, abriendo las cabezas y logrando grados de conciencia sobre cómo funciona esto. Con iniciativas individuales pero dentro de algo global en donde todos tenemos que colaborar, son esfuerzos individuales para lograr esfuerzo colectivo, hay que lograr espíritu de equipo”.

Finalmente, también emergen conflictos de índole más compleja, propios de la situación particular que atravesaron los trabajadores que tienen una larga historia dentro de la empresa. Estas realidades vienen a convivir con el crecimiento de la cooperativa estos últimos años y el ingreso de nuevos socios, a saber, jóvenes que no han sufrido la estafa, el vaciamiento de la empresa y el abandono de los patronos:

“...Hay dos clases de asociados acá, por un lado los viejos que tienen entre 60 y 65 años, que quieren realizar esto cuanto antes para poder llevarse su indemnización a la casa; y estamos los otros, entre los que me incluyo, que quiero que esta cooperativa dure 20 años más por lo menos y que esto sea algo serio, algo estable. Pero ¿qué pasa? Vos jugas contra el tiempo, un tipo de 65 años no puede esperar 20 años y estamos en esa contradicción, entre las ambiciones personales de cada uno y las necesidades de la cooperativa”.

Sistema de control y manejo de la disciplina

El Consejo Directivo es el organismo que se encarga del manejo de la disciplina y dispone de mecanismos formales para el logro de la misma:

“...El concejo directivo marca la disciplina y conductas a seguir a partir del reglamento de la cooperativa. Esta bueno tener un reglamento porque marca límites... Son los encargados quienes se encargan de resolver cara a cara o bien terminan aplicando sanciones, por días o semanas, aunque esto último no pasó muchas veces”.

Algunos socios señalaron que el manejo de la disciplina se encuentra en gran medida autorregulado por la conciencia de los socios a través de la comunicación cara a cara:

“...Hay miembros del consejo que piensan que hay que disciplinar esto a fuerza de autoridad, y tienen razón, tiene su lógica, pero por ahí a mí me gustaría que sea más una cuestión de ayuda, de conciencia de cada uno, que se puedan poner límites cada uno si se sabe bien el objetivo que tenemos. Hemos aprobado un estatuto de convivencia, pero lo que a mí no me gusta es tener que sancionar a un compañero, porque no siento que yo tenga autoridad para sancionar a nadie. Yo más bien lo hablaría para que pueda reflexionar... Entre los socios también se da, los grandes te enseñan a hacer todos los trabajos y te marcan los límites... Si yo veo que alguien hace algo mal, le recuerdo que esto es de todos, y que más allá del control no hay por qué hacer las cosas mal...Intentamos fomentar que esto es de los socios y que si hace las cosas

mal se perjudica a sí mismo... Se fomenta la autoconciencia: ponete las pilas para laburar, que esto es para todos”.

Liderazgos

Al indagar acerca de la existencia de liderazgos dentro de la cooperativa algunas respuestas ubicaron a los líderes como aquellos que ocupan cargos dentro del consejo administrativo y a los jefes de áreas. Dado su puesto formal en la empresa, ellos serían los encargados de la coordinación del trabajo. Las siguientes citas resaltan la necesidad de liderazgos para un buen funcionamiento en la cooperativa:

“... Tiene que haber liderazgos. Por más que seamos todos socios, siempre tiene que haber una persona que lleve a la empresa en masa, porque sí no cada uno decide lo que quiere y así no funciona. También existen líderes por cada área...Es necesario que haya jefes, sino cada uno hace lo que quiere y no es así. Hay ciertas personas que manejan ciertos grupos.

Otros socios definen los liderazgos teniendo en cuenta el rol histórico dentro del proceso de lucha y en la toma de decisiones en la actualidad: “...Son quienes, política, social y sindicalmente marcaron el camino de la cooperativa. Sus decisiones hicieron, para mal o para bien, que esto crezca y que hoy estemos acá”.

Un socio que fue unánimemente señalado por el resto de los asociados como líder, establece la siguiente caracterización:

“... Líderes netos somos el secretario y yo (presidente): él por haber sido la mano derecha de los patrones, y yo por haber sido la sombra negra de ellos. Él es diplomático, orgánico; y yo completamente inorgánico. Siempre quedo algo de esa división entre los de arriba y los de abajo, pero la vida nos puso hoy en el mismo lugar y cuando hay que laburar y las papas queman tiramos todos para el mismo lado”.

Una de las respuestas a esta pregunta introdujo la necesidad de contar con líderes positivos dentro de la cooperativa:

“... Es fundamental, a pesar de ser todos iguales siempre hay que reconocer un líder, lo que estamos tratando es de que el líder sea lo más positivo posible, ninguno es perfecto y todos tenemos partes buenas y malas pero hay que buscar el equilibrio en virtud de una cooperativa de acá a 20 años.” ¿Que sería un líder positivo?”, Alguien que piense que la cooperativa debe perdurar en el tiempo. Debe tener espíritu de grupo, que no se formen castas, que no digan: “los de arriba” y “los de abajo”, por ejemplo ¿No?, por eso pusimos la tesorería acá (planta baja), en este lugar de mierda, para ser más transparentes”.

El presidente de la cooperativa es reconocido ampliamente por el resto de los socios como el liderazgo más importante, siendo poseedor de características que lo ubican como un líder positivo. A continuación citaremos al

presidente de la cooperativa, quién expresa en su relato el deseo de que esta iniciativa perdure en el tiempo frente a los obstáculos que se presentan:

“...Los inconvenientes es capacitar a todos, incluyéndome a mí, para seguir adelante. Estoy muy preocupado por capacitar a las personas y que esto siga por el bien de nuestras familias. El objetivo de esta cooperativa es llegar al cupo máximo de mayor producción de leche, aunque vos no ganes un mango, y demostrar que se puede producir tanta leche y generar puestos de trabajo, y que nos den los predios, que nos den la custodia, que nos dejen comprar esto o que nos dejen comprar otra fábrica, esa es la meta que tenemos y sea como sea la tenemos que cumplir; pero eso sí, si el compromiso interno hace que se nos aflojen las piernas, podemos perder lo poco que tenemos. Sabemos y hemos demostrado que esto es una mina de oro, no solamente en plata, sino en proyectos, la parte social en cuanto a puestos de trabajo, pero en esta empresa, todos los que usaban saco y corbata se fueron con los bolsillos llenos y hoy no podemos depender de ellos, pero los tenés que tener, por eso es importante la capacitación, para que no tenga que venir ninguno de afuera, para no depender de nadie. Hasta hace poco solo se acercaba gente a querer ayudar, pero hoy se acercan empresarios y hay muchos riesgos atrás de todo esto”.

Conclusiones parciales

En el presente capítulo presentamos datos acerca de la organización del trabajo en el Nuevo Amanecer. Desde el momento en que los trabajadores

fundan la cooperativa, son ellos mismos quienes se ponen a cargo de la dirección, gestión y producción, asociados entre sí en el marco de relaciones horizontales y solidarias. Este movimiento es fundamental, ya que sustituye la relación formal entre obrero-patrón, para convertirse en socios con iguales derechos y obligaciones, marcándose en esto la diferencia con una empresa capitalista tradicional. De este modo, los socios se organizan de acuerdo a la ley de Cooperativas, la cual establece la existencia de los órganos del Consejo de Administración y de la Asamblea. Estos órganos constituyen espacios democráticos en los cuales participan los socios. Punto central, ya que el cooperativismo demanda participación en la toma de decisiones, comunicación y planificación para el sostenimiento de un proyecto sustentable.

Actualmente está compuesta por aproximadamente ciento veinte socios, entre los cuales están quienes participaron en las épocas relatadas en el capítulo anterior, y quienes se incorporaron en los últimos años. El crecimiento de la cooperativa ha sido muy importante, y por este motivo surge la demanda de que la estructura de la organización crezca y se profesionalice. Esto se manifiesta en la necesidad de incorporar nuevas tecnologías, lograr una planificación a largo plazo, contar con una mayor comunicación entre las áreas de trabajo y capacitación de los socios.

La autogestión resulta ser su característica sobresaliente, entendiendo por ello a la dinámica permanente que se establece día a día entre sus socios y

la comunidad. Sus modos conservan mucho del espíritu familiar de aquella empresa gestionada por los hermanos fundadores, sosteniendo valores, modos de producción y división del trabajo. Este espíritu se observa hoy en día en el proceso de inclusión de nuevos trabajadores, el cual es realizado con criterios de parentesco o recomendación directa de cada socio. De este modo, contienen a su familia con una fuente de trabajo estable que ofrece la posibilidad de construir un proyecto de vida ligado a la cooperativa. La autogestión también implica el dialogo permanente con el entorno, reafirmando su compromiso con la comunidad abriendo las puertas para el ingreso de nuevos socios, recibiendo estudiantes, y ofreciendo la planta para la realización de capacitaciones/pasantías.

En relación a la necesidad de capacitación, surge una dificultad muy importante respecto a la formación de cada socio en el cooperativismo. El factor humano, *el conflicto interno de cada uno*, como es definido por uno de los entrevistados, aparece como un problema central en la organización, en cuanto al cuidado de los derechos y obligaciones de cada socio. El nuevo rol que debe asumir el cooperativista, implica sostener una doble función de operario-socio, el cual demanda niveles altos de participación y compromiso. Esta doble función es fuente de tensiones y conflictos interpersonales y es por ello que la autogestión requiere de solidaridad entre los compañeros, predisposición hacia la tarea, diplomacia en la resolución de conflictos y un manejo de la disciplina regulado por la autoconciencia de cada uno y el diálogo permanente.

La representación que existe acerca de los liderazgos dentro de la cooperativa, se asocia por un lado con la función que cumplen ciertos actores dentro de cada área, por el grado de compromiso asumido y por la antigüedad dentro de la organización. Existen encargados por áreas que presentan características sobresalientes como operarios y sirven de ejemplo en la socialización de nuevos trabajadores; otros líderes muestran habilidades motivacionales que encarnan el perfil cooperativista de solidaridad y compromiso. Por otro lado existen líderes natos, identificados por la gran mayoría, que han sido protagonistas en la lucha histórica frente a las sucesivas estafas y que son los que hoy en día asumen un rol fundamental en la gestión de la cooperativa, tales como el Secretario Administrativo y el Presidente. Finalmente, existe una representación entre los socios de cómo sería el ideal de un líder positivo para la cooperativa, identificando al mismo como alguien que pueda lograr cohesión grupal y tenga aspiraciones por lograr que la cooperativa se desarrolle y perdure en el tiempo.

4.4 Cultura Organizacional

“La vida humana en común solo se torna posible cuando llega a reunirse una mayoría más poderosa que cada uno de los individuos y que se mantenga unida frente a cualquiera de estos. El poderío de esta comunidad se enfrenta entonces, como Derecho, con el poderío del individuo, que se tacha de fuerza bruta. Esta sustitución del poderío individual por el de la comunidad representa el paso decisivo hacia la cultura. Su carácter esencial reside en que los miembros de la comunidad restringen sus posibilidades de satisfacción, mientras el individuo aislado no reconocía semejantes restricciones. Así, pues, el primer requisito cultural es el de la justicia, o sea la seguridad de que el orden jurídico, una vez establecido, ya no será violado a favor de un individuo, sin que esto implique un pronunciamiento sobre el valor ético de semejante derecho.”

Sigmund Freud

Para Smircich (1983), la Cultura Organizacional es “Un conjunto estable de supuestos dados por sentados, significados compartidos y valores que forman una especie de escenario para la acción” (1983:339). Esta y otras definiciones del concepto de cultura organizacional (Wallach, 1983; Schein, 1985; Siehl & Martin, 1988; Denison & Mishra, 1995; Robbins, 2009) acuerdan en la relevancia otorgada a los valores y elementos simbólicos compartidos dentro de una organización, y que se inscriben en una historia común que es transmitida entre las personas. Estos elementos están asociados a una identidad que se construye dentro de la organización y que la diferencia de cualquier otra. Por estos motivos decidimos presentar en este capítulo una descripción y análisis de los elementos culturales identificados en la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer.

Valores compartidos entre los socios y con la comunidad

Los valores y conductas de los socios, así como sus producciones y creaciones, son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural de la cooperativa. El trabajo y la solidaridad se destacan entre los valores más nombrados por los entrevistados. En algunos casos se afirmó la fuerte presencia de los mismos, mientras que en otros se denunció la importante necesidad de fomentarlos.

Trabajo: Es una necesidad que aparece como un punto en el que todos los socios se encuentran alineados: "... Lo que hace funcionar esto día a día es la necesidad de llevar el dinero a la casa, la necesidad del trabajo". La cooperativa constituye así, una respuesta que satisface esa necesidad, y es ahí donde el cooperativismo los instituye en tanto fuente de trabajo:

"...Ganamos la batalla, esto es demostrar que se puede, eso es lo que me da alegría como persona, ver que mis compañeros se acoplan y pueden mantener a su familia...Es una demostración de que trabajando con ganas, con esfuerzo y dedicación se pueden conseguir cosas que parecían imposibles".

Solidaridad: Emerge en cada entrevista como un concepto central aludiendo a que se trata de un valor que abunda entre los socios y que se promueve: "...Destaco el valor humano. Podemos estar matándonos acá adentro, pero cuando pasa algo están". También se hizo hincapié en la buena relación que se tiene con el barrio, la reciprocidad que existe con los proveedores y la comunidad: "...La cooperativa la conformamos todos. Hacia afuera lo que siempre intentamos transmitir es ser solidarios, con el productor pagándole más y con el consumidor cobrándole menos. Para adentro se intenta promover solidaridad y compañerismo". Hay quienes sostienen que la solidaridad también se fortaleció en la adversidad de los acontecimientos que los involucraron en la lucha y hablan de un verdadero cambio de paradigma en la organización:

“...Pasamos de la competencia a la solidaridad, y pasamos de vivir una vida adentro de un tapper a vivir una vida donde poder superarnos. De poder defenderte en esta sociedad apelando al compañerismo, tener la posibilidad de cambiar algo de tu entorno. Pasamos de ser un número a ser personas comprometidas con lo que los rodea”.

Otros valores identificados: “...Se sigue intentando trabajar en algunos valores: Unión, paciencia (porque cien cabezas no piensan todas igual). Cooperar, humildad, perseverancia”.

A continuación agruparemos los valores según los siguientes criterios: 1) aquellos que se asocian a los vínculos interpersonales; 2) los que se proyectan hacia el exterior, reconociéndose como parte de una comunidad e interactuando con ella, con posibilidad de acción y creación.

1) Valores asociados a las relaciones interpersonales

Unión:

“...Se transmite mucho el sentimiento de la fuerza entre todos, si nos proponemos algo lo logramos, trabajando todos unidos. Le demostramos a la gente que si se lo proponen, si se juntan, si se deja de lado el egoísmo, se puede salir adelante, en pos de un mundo mejor, ya sea económica o socialmente”.

“...Aunque a veces nos llevemos como perro y gato, sabemos que todos dependemos de todos, sabemos que no podemos tener muchos conflictos entre nosotros porque no funcionamos sino, somos todos engranajes”.

Compañerismo:

“...En el local hay un mecanismo de ayuda entre cajeros observando cuando un compañero necesita parar o salir... Me gustaría más compañerismo. Más ayuda entre nosotros, más voluntad: Si me necesitas para pintar quesos yo voy a dar una mano”.

“...En este aspecto falta un montón. La cooperativa esta buena para algunos porque da guita para vivir, pero falta compañerismo. Varía entre personas igual. Las mañas de los que trabajan hace mucho no se las van a sacar... Somos todos compañeros aunque no haya compañerismo. Sobre todo entre los más viejos. Se necesita que todos tiren para el mismo lado”.

Compromiso:

“...Tratamos de que entiendan de que somos miembros de una sociedad (cooperativa), que si esto crece no es para un tercero, sino que es para vos... Tenemos que encontrar la manera de premiar el grado de compromiso subjetivo de cada asociado, porque es una empresa que no tiene dueño, o sea que hay que seguir gestionando después del horario de trabajo, y si no gestionas esto se vuelve una selva, y te comen los leones. Es muy poco el porcentaje de asociados de la cooperativa que se compromete y es mucho menor el que pone el cuerpo, por ejemplo, a la noche, si surge una urgencia”.

Responsabilidad:

“...Es lo más importante, asumirla. No sos empleado, no se necesita que un tercero te diga lo que tenés que hacer... Hay gente que piensa que esto es un trabajo: No, esto es tuyo. Hay que defenderlo. Si ves que alguien no hace su tarea, tendrías que decirle: Ponele pata, esto es tuyo, y si esto crece vas a ver los frutos”.

Buen trato, respeto:

“...Que nos tratemos bien, nos preocupemos cada uno por su lugar y no tanto por el del otro. Acá el valor que uno puede tener es el de cómo se trata con el otro y con el grupo en el que estás”.

2) Valores compartidos con la comunidad

Reciprocidad:

“...Nosotros retribuimos a la comunidad haciendo que alguien que no podía llevar un pedazo de queso a la casa hoy si pueda comprarlo, que pueda llevar un litro de leche, alfajores a buen precio para sus hijos. La comunidad siempre nos dio su apoyo y nosotros se lo devolvemos de esta forma, que si te pones a pensar económica y financieramente es una buena medida porque vos creas un círculo virtuoso dónde estás haciendo girar beneficios para todos”.

Precios Justos:

“...Manejando precios muy baratos nos ayudamos mutuamente, porque comprar acá la leche a 10 pesos y en otro lugar que te la vendan a 20 a le gente le conviene y a nosotros nos rinde. No nos llevamos fortunas a casa, podríamos estar mejor con más ganancia pero bueno no perdemos y la gente puede beneficiarse”.

“...Manteniendo los precios es también una forma de darle algún tipo de retribución a la comunidad, gracias a ellos es que existimos. La gente se preocupa por cómo nos va, siempre te remarcan la calidad de los productos y los buenos precios”.

Responsabilidad social:

“...La gente afuera nos ve como algo social y por eso que la gente siente tenemos que trabajar con buenos precios, dando trabajo, abriendo nuevos locales de venta, peleando en la cámara de diputados por la ley de expropiación. Eso también es para la sociedad porque se crearon leyes. Que hoy seamos ejemplo de muchas cooperativas para mí es un orgullo, somos modelos a seguir y pioneros en la ciudad”.

Apertura a la comunidad:

“...Socialmente estamos muy insertados, damos capacitaciones y pasantías. Todos los que quieran participar en alguna actividad tienen las puertas abiertas.”

Un socio incorporado a la cooperativa recientemente menciona: “...Yo no soy un empleado de los que pelearon para tener esto. Tengo un gran respeto por la oportunidad que me dieron. Con 41 años no tengo muchas oportunidades afuera”.

Inclusión de personas con discapacidad:

A continuación presentamos distintos testimonios referidos al caso de un socio con Síndrome de Down que fue incluido a la cooperativa: “...Tratamos de dar ayuda social incorporando a gente con discapacidad”.

“...La inclusión de una persona con discapacidad fue una iniciativa del Ministerio de Trabajo. El presidente de la cooperativa propuso que se lo incluya como un socio, pero necesitábamos el consenso de todos. Convocamos a una Asamblea y nos llevamos una sorpresa: estábamos preparados para proponerlo a lo sumo como empleado, y saltó uno y dijo: ¿Y porqué como empleado? ¿Por qué no como socio?”

Uno de los compañeros que trabaja con este socio en el área de producción de caramelos, nos cuenta:

“...Tiene Síndrome de Down, sabemos que son personas nerviosas y lo tratamos de ayudar. Tiene tanto carisma que ya es uno más de acá. Él nos dice: “Son mis amigos, los quiero”. Hablamos con los padres de él y me dicen “Mi hijo me tiene todo el día hablando de vos y tus compañeros”. Entonces digo: “¡Qué lindo es esto!” Aprender de él y que él aprenda de nosotros. Esto demuestra que la cooperativa no hace diferencias con las personas, que una persona como él, como cualquier otra, lo puede hacer”.

El socio mencionado nos cuenta su experiencia en el Nuevo Amanecer:

“...Me gustaría laburar acá toda la vida. Es mi sueño. El Amanecer es mi segunda casa, es nuestro pan. Soy socio de la cooperativa. Acá todos somos dueños, no hay uno solo. Hay que defender la cooperativa de la quiebra, hay que luchar y vivir. Hicimos todos los papeles en la AfIP para que entre como socio acá”.

En relación a este último valor señalado, también podemos mencionar que uno de los socios fundadores de la cooperativa posee hipoacusia desde nacimiento, siendo uno de los trabajadores de mayor antigüedad, incorporado a la organización por los hermanos De Vega en el sector productivo.

Símbolos y Representaciones compartidas

El nombre: Partiremos remarcando el contenido metafórico que posee el nombre Nuevo Amanecer para estos trabajadores:

“...Es un nuevo amanecer, costó mucho y el nombre está bien puesto por lo que se luchó, por todo lo que se vivió y lo que logramos, se fundó un nuevo amanecer. Fue arrancar de cero, y ojala que siga, porque esto va a ser para mis hijos. No les podré dejar una casa porque no la tengo, pero si algo que es mío, que lo luché y al menos es algo, y más por cómo están las cosas hoy en día afuera”.

Logos: Los logos de la cooperativa dan cuenta simbólicamente de este nuevo comienzo para la organización y sus asociados, los mismos aparecen representados en envases de productos, locales y transportes. Fue un gran paso para la cooperativa haber creado sus propias insignias e ir dejando atrás las gráficas heredadas de antiguas gestiones. Entre ellas destacamos:

- Nuevo logo con los colores que representan el cooperativismo.
- Número 70 como reconocimiento a los socios que participaron en la lucha y resistencia. (Imágenes en el Anexo)

Pasacalles: Se trata de un pasacalle de agradecimiento sobre la calle Tierra Del Fuego, colocado por la familia de un socio que posee una discapacidad (Ver Anexo).

“...*No existen los de arriba y los de abajo*”: La decisión de ubicar la tesorería en planta baja fue un acto simbólico que promueve valores de transparencia e igualdad entre los socios. “...No existen los de arriba y los de abajo, no hay patrones, somos cooperativistas”.

El humo de las chimeneas: “...Preferimos el humo de las chimeneas, al humo de las gomas”. El presidente de la cooperativa afirma que el humo de las chimeneas es un símbolo de resistencia: “...Tener las calderas prendidas y la fábrica produciendo es una estrategia de lucha y supervivencia en el mercado, es una demostración de unión y trabajo, que somos una empresa viable que genera laburo y precios justos...”.

Murales en el exterior de la planta: Se trata de dibujos que representan a la industria lechera, el trabajo, la cooperación y la lucha. En estas representaciones hay un llamado a la memoria de Juan y María, trabajadores del Amanecer que participaron de la resistencia al vaciamiento de la empresa, enfermaron y fallecieron durante este proceso (Ver Anexo).

Los Setenta Gladiadores: La simbología observada nos permitió ir identificando una representación mítica del origen en relación a los miembros fundadores de la cooperativa. “Todo símbolo es el resultado de una actividad

psíquica y práctica que emana del mito, o que remite necesariamente al mito, que le da su carácter indispensable de sacralidad” (Eliade, 1979: 367). Cuando preguntamos acerca del logo con el número 70 en la etiqueta de cada sachet de leche, el presidente de la cooperativa nos respondió: “...se trata de un homenaje a los Setenta Gladiadores que resistieron en la lucha contra los empresarios”.

Una de las funciones esenciales del mito es la de participar en la resolución del problema ligado al origen del hombre: un problema que tiene sentido como problema ontológico (Ricoeur, 1968).

“...Ser un gladiador es ser imbatible, que bancamos lo que sea, no le tenemos miedo a nada, son las doce de la noche y estar acá, cagarte de hambre, perder una familia, salir a desmentir un juez, es demostrar que somos imbatibles”.

Ana María Fernández (2012), analizando el aspecto subjetivo de quienes participan de experiencias autogestivas en empresas recuperadas, menciona:

Hay un tipo de alianza entre quienes lucharon juntos que trasciende lo laboral o lo económico, que ha implicado relaciones entre iguales, producción de fraternidades y convicción de que su emprendimiento sólo es viable entre todos. (...) Se trata de la construcción y el establecimiento de modalidades específicas de lo común.

En cuanto a la lucha, se reconoce a quienes formaron parte de las historias relatadas, y se marca una diferencia con quienes ingresaron ya conformada la cooperativa. Se propone esta valoración de la historia en tanto motivadora a

pertenecer y asumir un compromiso. Los logros en pos de un proyecto común atraviesan el mito que instituye la cooperativa: "...Cuando hablo con los chicos jóvenes trato de hacerles entender que esto queda para ellos. Nosotros, los más grandes, difícil que cambiemos nuestra vida. Pero los más jóvenes tienen que poner el hombro y llevarla adelante".

Siguiendo a Eliade (1979: 349):

El mito es un elemento central de la cultura, que es universal, que nos lleva nuevamente a la elucidación-confirmación-refuerzo de las creencias a propósito de los orígenes, de la creación y del funcionamiento del universo. Es eminentemente vivido y actuado y nos retorna a una acción primordial. Se inserta en los actos y la regulación moral y social del grupo del cual se origina. A través de este actuar, nos regresa a la historia y al lugar del actor oficiante o evocador del mito en esa misma historia.

Identidad Cooperativista: Preguntando por el significado de pasar de ser empleado a ser cooperativista un socio nos dio esta respuesta:

"...Me dio mucha más confianza, me saco la fobia social, poder expresarme. Pase de ser un espectador a ser un protagonista, poder ser artífice de mi destino. Hay circunstancias que determinan cosas malas de tu vida, pero hay otras que las puedes manejar vos. Pase de ser espectador a estar arriba del escenario".

Ana María Fernández (2012: 13) explica el poder de identificación y de transformación que estas experiencias producen en los trabajadores: "No sólo

quiebran la fragmentación de la organización fabril, sino que se restituyen dignidades y en tal sentido se producen fuertes empoderamientos personales y colectivos”.

Ser cooperativistas es parte de la identidad de estos trabajadores que atravesaron tantas adversidades y lucharon por un proyecto de vida colectivo.

Día del Lechero: Para la etnología, los rituales, ceremonias y fiestas constituyen los momentos de adhesión al mito, momentos en los que se le da vida y es algo que procede del acto y de la identidad. El rito, la ceremonia y por extensión la fiesta, son los medios por los cuales el individuo es introducido en la atmósfera mítica (Caillois, 1981). Los socios nos han comunicado que el 10 de septiembre de cada año conmemoran el día del lechero, acción que evoca el valor del trabajo y reafirma su identidad como trabajadores pertenecientes a la industria láctea. Esta identidad entro en crisis durante el proceso de vaciamiento de la empresa y frente al riesgo de la pérdida del trabajo, para luego resinificarse bajo una nueva figura: la de cooperativista de una organización autogestionada por sus socios.

Rol de las Mujeres en la Cooperativa

“...La mayoría trabajan de cajeras. En su momento algunas entraron por el Ministerio de Trabajo en limpieza y ahora son cajeras., hay una en administración y una encargada de mantenimiento. Después el resto están en

ventas, también hay una chica nueva en producción. Esta siempre fue una industria de trabajo fuerte, entonces siempre hubo hombres. O sea, había mujeres en la dirección técnica y laboratorio”.

Asistimos en este momento histórico a un fuerte proceso de cambio y visibilización referido a cuestiones de género, lo cual se manifiesta en los dichos de los entrevistados. El siguiente relato da cuenta de un proceso de cambio de mentalidad referido al rol de la mujer dentro de la empresa durante los últimos años:

“...Hace tres años el Ministerio de Trabajo nos pidió si podíamos capacitar gente desocupada y había allí muchas mujeres y yo pensaba ¿Dónde las ubico? No por discriminación sino por sentido de cuidado. Y hablando con una o con otra les decía imagínate este trabajo, bandejas de 15 kg. Ellas contestaban: “Yo vengo del pescado para mí 15 kg no son nada”. Entonces a mí me cambió un poco el paradigma porque al final estaban más preparadas que uno. Algunas te levantan una bandeja o te ayuda a levantar un pallete como si fuera un compañero hombre”.

Tuvimos la oportunidad de entrevistar a la socia que trabaja en el sector de producción, quien nos expresa sentirse en igualdad de condiciones que sus compañeros hombres: “...No hay diferencias por sexo. Estoy trabajando con los chicos y no hay problema, estoy a la par de ellos”.

En relación a los lugares de autoridad aparecieron reflexiones de socios masculinos en cuanto a la presencia de la mujer dentro del Consejo Administrativo:

“... Hay una mujer que es síndico suplente en el consejo, así hay un componente femenino que se va arrimando al grupo de hombres que toma las decisiones... Siempre fueron importantes pero todavía no tienen el lugar que se merecen. Creo que existe una concepción un poco arcaica en el sentido de si tienen autoridad o no “.

Gladiadoras: Utilizamos la expresión Gladiadoras para referirnos a aquellas mujeres que participaron durante el proceso de lucha y dieron lugar a la conformación de la Cooperativa: “...Cumplimos el mismo papel que los hombres. Hemos ido a golpear los bombos, hemos quemado gomas y hemos estado de guardia acá”.

Un socio fundador reafirma lo anterior diciendo:

“...Durante la lucha siempre fueron a las marchas, en la defensa de la planta, en los escraches, en la defensa de otros compañeros en situaciones similares. De la lucha quedaron tres. Dos están trabajando y la otra falleció. También se menciona el apoyo de familiares y conyugues al proyecto de la cooperativa: Es importante no solamente las que están acá trabajando, sino también las parejas de los compañeros se han sumado a la idea de la cooperativa”.

Conclusiones parciales

A lo largo de este capítulo fueron presentados valores, símbolos y representaciones compartidas por los socios en tanto elementos que forman parte de la cultura en la organización estudiada. Este recorrido nos permitió caracterizar a la Cultura Organizacional como portadora de valores solidarios, relaciones horizontales entre sus miembros y estrategias de adaptación/negociación con el contexto. La reciprocidad con la comunidad constituye un factor clave al sostenerse en un círculo virtuoso de crecimiento, generación de trabajo y precios justos en el mercado. Estos valores provienen de distintos momentos atravesados por la organización, configurando un pasado en común en el que se afianzaron lazos de unión y cooperación.

Trabajo y solidaridad se presentan entonces como los valores más importantes. Existe una impresión de estas experiencias autogestivas como generadoras de empoderamientos personales y colectivos, acción que opera directamente en la autoestima de cada socio y en la valoración de sus potencialidades y de su participación en la toma de decisiones. Siguiendo esta línea, podemos afirmar que existe una cultura cooperativista en desarrollo que propone una organización en la que priman la igualdad y responsabilidad social, en el marco de un proyecto democrático con perspectiva de permanencia en el tiempo, existiendo coincidencia con los principios establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional.

El Nuevo Amanecer posee esquemas de pensamiento y representaciones compartidas que guían acciones y percepciones. El mito fundacional de la Cooperativa habla de 70 Gladiadores. Mediante este mito se reconoce a los miembros fundadores de la Cooperativa por el esfuerzo con que llevaron la lucha en defensa de los puestos de trabajo, funcionando como emblema y ejemplo frente a los nuevos socios. Del mito emana la identidad, representada en ser imbatibles en la adversidad y en no bajar los brazos frente a las injusticias.

La quiebra de la empresa, la pérdida de compañeros y la dignidad del trabajo se presentan como elementos que intentan simbolizarse en murales, logos y símbolos. El humo de las chimeneas y las calderas encendidas constituyen un verdadero símbolo del valor del trabajo y la resistencia, demostrando a la comunidad que la planta puede ser rentable, generar puestos de trabajo y precios justos, allí donde los empresarios fracasaron.

Los festejos por el día del lechero son una costumbre que se celebra desde los orígenes de la organización con los hermanos fundadores, acción que evoca una fuerte identidad como trabajadores del sector lácteo. Destacamos que la cooperativa tiene 4 años de historia, por lo que puede inferirse que su cultura se encuentra en un proceso de desarrollo. Ser cooperativista representa algo novedoso para el conjunto de los socios, quienes

han trabajado muchos años en relación de dependencia y, tal vez, por esta cuestión, no realizan celebración alguna en conmemoración de la cooperativa.

La historia de la organización y el contexto delimitan la mirada que se tiene sobre roles que hombres y mujeres deberían ocupar, estableciendo universos de sentido para una época y lugar. Este imaginario se inscribe en la cooperativa en un cambio de mirada sobre la inserción de la mujer en la industria láctea, produciéndose una revisión de prejuicios y abandono de creencias que ven a la mujer encasilladas en ciertos roles. Asimismo, estos cambios históricos de los cuales el Nuevo Amanecer forma parte, aparecen reflejados en la apertura hacia personas con discapacidad al incluir a estos como socios con igualdad de derechos. Vale mencionar que la inclusión de personas con discapacidad tiene antecedentes desde los hermanos fundadores de la organización, lo cual nos habla de una historia de responsabilidad social y compromiso frente a estos temas.

Conclusión

Para establecer una comprensión adecuada acerca de la cultura organizacional del Nuevo Amanecer vimos necesario realizar un recorrido histórico de más de 70 años atrás. En relación al origen, aparece el mito fundador de la organización: Don Juan De Vega realizando un reparto a caballo, quien pasa luego, a partir de una sociedad que establece con sus hermanos, a

fundar la empresa láctea El Amanecer. Las representaciones compartidas de los trabajadores entrevistados colocan a los hermanos fundadores de la empresa sosteniendo valores de trabajo, esfuerzo y solidaridad.

Hemos identificado el carácter benefactor que esta empresa familiar establecía con sus trabajadores, ofreciendo un contrato laboral justo, en el cual se buscaba satisfacer necesidades laborales a la par de conseguir un crecimiento sostenido en el mercado. Con el fin de la gestión De Vega comenzaron los atropellos sobre el contrato laboral, se produce un quiebre en la cultura organizacional con la llegada de los empresarios y la caída simbólica del mito fundante. Las posteriores gestiones constituyeron un verdadero proceso signado por la incertidumbre y el temor a la pérdida del trabajo.

La fragmentación generada por el fraude y la posterior fuga de los empresarios, desembocó en un estado de acefalía en la empresa que dejó marcas subjetivas. El conflicto generado por la caída de garantes simbólicos, irrumpió de forma gradual y sostenida en la realidad de este grupo de trabajadores. Las respuestas dadas frente al desamparo fueron unión y solidaridad, custodiando la fábrica y poniéndola en marcha sin la dirección de patrones, consolidando un verdadero proceso de autogestión productiva.

El mito de los hermanos fundadores se reactualiza con la hermandad entre los socios, quienes recuperan la tradición de aquellos patrones justos y generosos, quedando restituida la fraternidad como característica propia de la

organización. Partiendo de este análisis, pensamos la recuperación como un concepto que no se agota en la custodia material de la planta, sino que también se produce una recuperación de valores que se encontraban en la genética de la organización con los hermanos De Vega. De aquí la frase del presidente de la cooperativa: *“El 80 % de los socios trabajaron con ellos y tienen sus mismos valores, de levantarse temprano y trabajar duro”*.

La conformación de la cooperativa como resultado de un proceso de lucha, resignifica estos valores recuperados. Los trabajadores, ahora socios en una cooperativa, modifican su posición subjetiva frente al trabajo al poseer un capital compartido que ampara y ofrece identidad en tanto parte de un proyecto laboral digno que da voz y voto a sus integrantes. Esta nueva identidad no aparece como un proceso acabado, evidenciando tensiones en relación al nivel de participación en la toma de decisiones, la realización efectiva de las tareas en la planta y la remuneración percibida de acuerdo al grado de compromiso asumido por cada uno. Existen dificultades en la asimilación del nuevo rol, el cual exige al cooperativista una doble función: producir como operario y participar como socio en los destinos de la cooperativa.

El rol de las mujeres frente al trabajo evidencia que la organización muestra ser sensible a los cambios de paradigma que presenta la sociedad en cuestiones de igualdad de género. Existe un reconocimiento del rol que ocuparon las mujeres durante el proceso de lucha y de su capacidad para

trabajar dentro de la planta en sectores que tradicionalmente ocupaban los hombres.

El Nuevo Amanecer resulta ser un símbolo que representa un comienzo después del ocaso. A lo largo de este proceso la organización fue cambiando en modos de gestión, producción y relaciones interpersonales. Las huellas de este proceso se imprimen en cuerpo y alma, incidiendo en la producción de padecimientos pero también de fuertes empoderamientos personales y colectivos. La cultura organizacional es producto de una historia en común de este grupo de trabajadores, los cuales supieron reconstruirse como sujetos activos y artífices de su destino, con capacidad de construcción superadora de momentos donde todo parecía perdido.

Referencias Bibliográficas

Bisang; Porta; Cesa; Camp; Fernández Bugna (2007) *La cuestión distributiva en la trama láctea Argentina*. Santiago de Chile. Edition CEPAL.

Caillois, R. (1981). *Le mythe et l'homme*. Paris, Gallimar.

Carpintero, E.; Hernández, M. (compiladores) (2002) *Produciendo Realidad. Las Empresas Comunitarias*. Buenos Aires, Editorial Topia.

Castoriadis, C. (1983) *La institución imaginaria de la sociedad*. Barcelona, Tusquets Editores.

Eisenhardt, K. (1989) *Building theories from case study research*. Academy of Management Review. 14 (4), 532-550.

Eliade, M. (1979). *Traité d'histoire des religions*. Paris, Payot.

Fernández, A. M. (1986) *El Campo Grupal. Notas para una genealogía*. Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión.

Fernández, A. M. (1999) *Instituciones Estalladas*. Buenos Aires, Ed. Eudeba.

Fernández, A. M. y Cabrera, C. (2012) *El Campo de la Experiencia Autogestiva: Las Fábricas Recuperadas en la Argentina*. Revista Sujeto, Subjetividad y Cultura, Número 4, Octubre 2012. Esc. Psicología UARCIS, Santiago de Chile, ISSN 0719-15553 pp. 6-23.

- Figari, C. y Palermo, H. (2003) *Prácticas hegemónicas empresariales, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia*. Revista Theomai. Estudios sobre sociedad y desarrollo. Número 19. Issn: 1515-6443
- Freud, S. (1978) *El porvenir de una ilusión, el malestar en la cultura, y otras obras (1927-1931)*. Colección Obras Completas de Sigmund Freud. Buenos Aires, Amorrortu editores.
- Garay, R.; Kobila, M. T.; Morbelli, C.; Parolín, M. (2007). *Cambio cultural en la gestión de una empresa recuperada*. Argentina, Universidad Nacional de Rosario. En Yin, R. (2003). Case studyresearch: Design and Methods.
- García Álvarez, C. M. (2006) *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Universitas Psychologica, vol. 5, núm. 1. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, Bogotá.
- García, S. & Vanella, L. (2002) *Normas y valores en el salón de clase*. México, Editorial Siglo XXI.
- Giardelli, D. (2009) *El desempleo como disciplinador social*. Material de Cátedra Psicología Laboral. Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Giardelli, D. (2012) *La Empresa Familiar: Una Mirada Desde La Psicología del Trabajo*. Material de Cátedra Psicología Laboral. Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory Chicago*. Aldine Publishing Company.

Gómez, F; Zubizarreta, I. (2012) *Una Historia de la Lechería Argentina: desde la colonia hasta nuestros días*. Buenos Aires, Editorial Infocampo.

Gutman, G (1999) *Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa*. En Azpiazu (comp.) *La desregulación de los mercados. Paradigmas e inequidades de las políticas del neoliberalismo: Las industrias lácteas, farmacéuticas y automotrices*. Buenos Aires, Tesis–Norma/FLACSO.

Gutman, E.; Guiguet, E. y Rebolini, J.M. (2003) *Los ciclos en el complejo lácteo argentino*. SAGPyA http://www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/Estudio_lacteo.pdf

Gutman, G.; Lavarello, P. (2005) *Dinámicas recientes de las industrias agroalimentarias en el Mercosur: perspectivas, desafíos*. En Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior (Redes) - Centro de Formación para la Integración Regional (CEFIR).

Gutman, G.; Ríos, P. (2010) *Estudio Sectorial sector lácteo en Argentina*. En Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior (Redes) - Centro de Formación para la Integración Regional (CEFIR).

Jelinek, M.; Smircich, L.; Hirsch, P. (1983) *Introduction: A code of many colors*. Administrative Science Quarterly, 28, 331-338-

Krause, M. (1995) *La investigación cualitativa: Un campo de posibilidades y desafíos*. Revista Temas de Educación Nº 7, AÑO 1995, pp. 19-39. En <https://investiga-aprende-2.wikispaces.com/file/view/Inv-cualitat-Krause.pdf>

Melcher, D. (2008) *Cooperativismo en Venezuela: Teoría y Praxis*. Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales, Enero-Abril, 95 -106.

Meyer, L. y Chaves, M. (2008) *Aires de libertad, Zanon bajo gestión obrera*. V Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.

Montes, V. y Resse A. (2003) *Presencia del cooperativismo en Argentina*. Revista uniRcoop. Vol. 1. Bogotá, Colombia.

Mancuso, W. y Teran, J.C. (2007) *Presentado en INTA Curso internacional de lechería para profesionales de América Latina*. Rafaela, Santa fe, Argentina.

Monzón, J. L. (1989) *Las cooperativas de trabajo asociado en la literatura económica y en los hechos*. REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos. Universidad Complutense de Madrid, España.

Levin y Verbeke (1997) *El Cooperativismo Argentino en Cifras. Tendencias en su evolución: 1927-1997*. Argentina, Ediciones Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Ressel, A; Silva (2008). *Estudio de caso: SanCor Coop. Unidas Limitada*.

Ricoeur, R. (1968) *Mythe, l'interprétation Philosophique*. Encyclopaedia Universalis, vol. 11.

Robbins, & Judge (2009) *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. Pearson Education.

Ruggeri, A. (2009) *Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras. UBA.

Ruggeri, A. (2014) *Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. 2014: las empresas recuperadas en el período 2010-2013*. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Cooperativa, Chilavert Artes Gráficas.

Schein, E.H. (1982) *Psicología de la organización*. México: Prentice- hall. Trad. de Cruz Cardona, V.E. 3ª ed.

Schein, E. (1985) *Organizational culture and leadership*. New York, Jossey Bass

Schlemenson, A. (1988) *Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Crisis y Conflictos en Contextos Turbulentos*. Buenos Aires, Ed. Paidós.

Strauss, A. L., Corbin, J. (1990) *Basics of qualitative research*. Newbury Park, Ca: Sage.

Strauss, A. & Corbin, J. (2002) *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Editorial Universidad de Antioquia.

Svampa, M. (2005) *La Sociedad Excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*. Buenos Aires, Ed. Taurus.

Taylor, S.J. & Bogdan R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, Editorial Paidós Básica.

Zulaica, L y Rampoldi Aguilar, R. (2008) *Problemáticas Socio ambientales en un Área del Borde Urbano de la Ciudad de Mar del Plata*. Centro de Investigaciones Ambientales, FAUD; Universidad Nacional de Mar del Plata. CONICET. Facultad de Ciencias de la Salud y Servicio Social, Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Bibliografía online

Edwards Aguilar, A. (2009) El Diagnóstico de "La" Cultura Organizacional o Las Culturas de la Cultura'. En: [https://gmjei-ojs-](https://gmjei-ojs-iu.tdl.org/gmjei/index.php/GMJ_El/article/view/79/78)

[iu.tdl.org/gmjei/index.php/GMJ_El/article/view/79/78](https://gmjei-ojs-iu.tdl.org/gmjei/index.php/GMJ_El/article/view/79/78)

Fundamento de la ley 14663. En: <https://www.hcdiputados.gov.ar/refleg/fw14663.pdf>

García Canclini, N. (1985) *Cultura y Sociedad: una introducción*. México, Secretaría de Educación Pública. En:

http://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/2.p._garcia_canclini_cultura_y_sociedad_una_introduccion.pdf

Pérez Martínez, A. (2009) *Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos*. En:

Mancuso, W. y Teran, j. (2007) *El Sector Lácteo Argentino*. En:

<http://www.vet.unicen.edu.ar/ActividadesCurriculares/ProduccionBovinosCarneLache/images/Documentos/Ambiente%20y%20Econom%C3%ADa/Aspectos%20Ambientales/Lecheria%20en%20Argentina.%20Cuencas,%20tambos%20mercados%202007.pdf>

Pérez, Etxarri, y Aldanondo (2008) *¿De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria? Concepto y nociones afines*. En:

[http://www.economiasolidaria.org/files/Economia social y solidaria concepto nocionespdf](http://www.economiasolidaria.org/files/Economia_social_y_solidaria_concepto_nocionespdf)

Ruggeri, A. y Martínez, C. (2011) *Empresas Recuperadas: Elementos teóricos para su análisis*. En

http://www.ffyh.unc.edu.ar/archivos/articulo_catedra_martinez.pdf

Schein, E.H. (2004) *La cultura organizacional y el liderazgo*. En

[http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional - Edgar H. Schein.pdf](http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf)

Schlemenson, A. (1988) *Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal*. En

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32427572/analisis.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511300562&Signature=N5o33j2KttoFbk95A1Vttqlions%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DANALISIS_ORGANIZACIONAL_Y_EMPRESA_UNIPER.pdf

Toca Torres, C. y Carrillo Rodríguez, J. (2009) *Asuntos teóricos y metodológicos de la Cultura Organizacional*. En

<http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v9n17/v9n17a08.pdf>

Valles, M. (2000) *Técnicas Cualitativas de Investigación Social Reflexión metodológica y práctica profesional*. En <http://academico.upv.cl/doctos/ENFE->

[4072/%7B0156537F-94C8-43CF-B91A-](#)

[6ABB5550C70F%7D/2013/S2/IT_Valles_Tecnicas_cualitativas.pdf](#)

Villani, D. (2010) *Las empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina y su acceso a la financiación: subsidios y préstamos*. En http://www2.units.it/csal/home/numero_3_luglio_2010_visioni_latinoamericane.pdf#page=97

Vitale, N y Koziura, P. (2012) *El mito y la historia como herramientas de análisis del psicólogo*. En: http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/039_psico_institu2/escritos_docentes/vitale_koziura-el_mito_y_la_historia.pdf

Artículos periodísticos

<http://www.lanacion.com.ar/104579-aldrey-iglesias-compro-la-empresa-el-amanecer>

<http://www.horadeinformarse.com.ar/ahora-master-cheese-es-una-cooperativa-de-trabajadores-que-tomaron-la-fabrica-por-falta-de-pagos.html>

<http://www.a1noticias.com.ar/noticias/1889/a-los-trabajadores-de-milita-sa.html>

<http://www.lacapitalmdp.com/noticias/La-Ciudad/2010/04/17/141697.htm>

Leyes

Ley Nacional de Cooperativas N° 20.337 (1973).

Ley Provincial de Expropiaciones N° 5708.

Ley Provincial N° 14663.

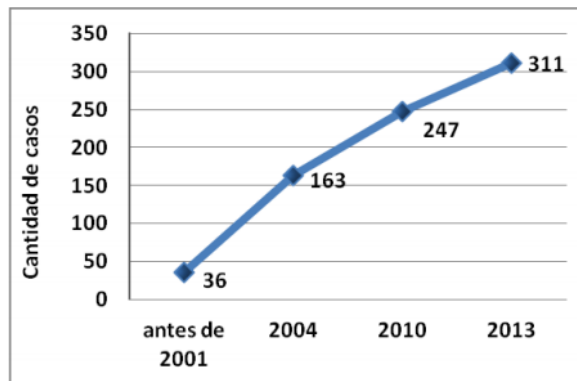
Anexo

Cuadro N° 1 - Total de casos de ERT y cantidad de trabajadores por provincia. Promedio de trabajadores por ERT: 43,84.

Argentina	Total de casos 2013	% por provincia	Cantidad de trabajadores	% del total de trabajadores
CABA	58	19%	1902	14,14
GBA	97	31%	4406	32,76
Bs. As. (interior)	46	14,79	1726	12,83
Chaco	9	2,89	343	2,55
Corrientes	5	1,61	454	3,38
Entre Ríos	5	1,61	328	2,44
Santa Fe	26	8,36	1191	8,85
Chubut	3	0,96	45	0,33
Córdoba	14	4,5	1003	7,46
La Pampa	5	1,61	157	1,18
La Rioja	4	1,29	133	0,99
Mendoza	7	2,25	173	1,29
Neuquén	6	1,93	837	6,22
Río Negro	8	2,57	256	1,81
San Juan	2	0,64	39	0,29
Tierra del Fuego	1	0,32	30	0,22
Catamarca	1	0,32	27	0,2
Jujuy	2	0,64	80	0,6
Misiones	4	1,29	93	0,69
San Luis	5	1,61	232	1,72
Tucumán	1	0,32	7	0,05
Total	311	100%	13462	100

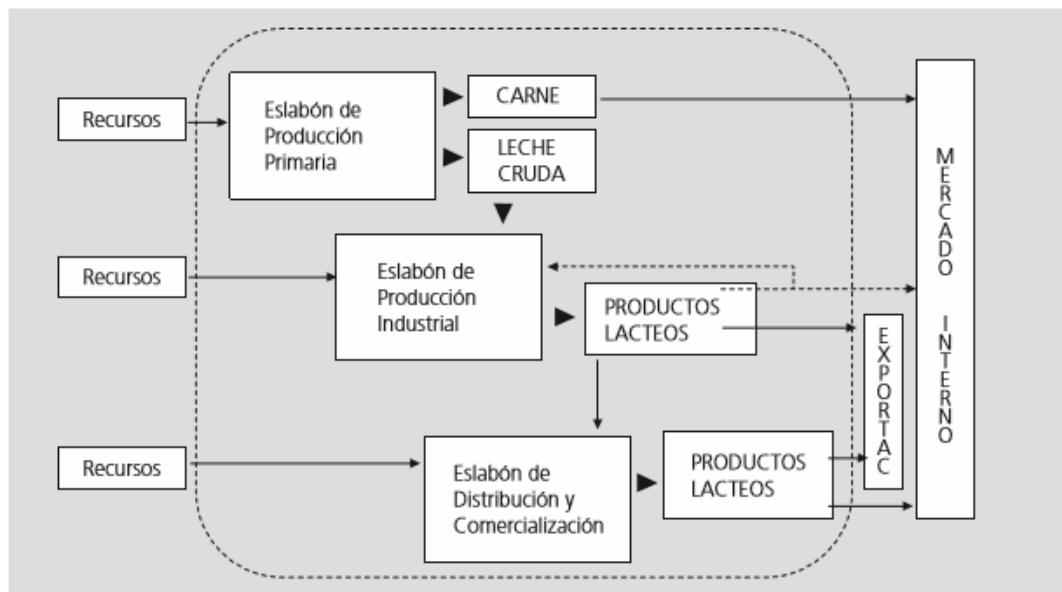
Fuente: Ruggeri, A. (2014) 'Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. 2014: las empresas recuperadas en el período 2010-2013.

Cuadro N° 2 - Evolución de la cantidad de casos en base a los datos de los cuatro relevamientos



Fuente: Ruggeri, A. (2014) 'Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. 2014

Cuadro N°3 - El Sector Lácteo Argentino



Fuente: Mancuso, W. y Teran, j. (2007)

Cuadro N°4

Complejo lácteo. Evolución de la producción, el consumo y las exportaciones de leche. Período 1995-2008.
(En millones de litros, litros por habitante)

Año	Producción	Exportaciones	Coefficiente de exportación	Consumo total aparente	Consumo aparente per cápita
1995	8.507	1.094,2	12,9	7.639,0	219,7
1996	8.865	1.118,0	12,6	7.985,0	226,7
1997	9.090	1.196,5	13,2	8.146,1	228,4
1998	9.546	1.321,7	13,8	8.407,1	232,7
1999	10.329	1.848,0	17,9	8.561,9	234,1
2000	9.817	1.476,0	15,0	8.406,5	228,5
2001	9.475	1.162,7	12,3	8.386,7	225,7
2002	8.529	1.721,3	20,2	6.836,4	182,2
2003	7.951	1.292,1	16,3	6.752,9	178,3
2004	9.169	2.175,6	23,7	7.055,8	184,6
2005	9.493	2.214,7	23,3	7.331,3	190,0
2006	10.162	2.849,7	28,0	7.331,8	188,1
2007	9.527	1.815,2	19,1	7.735,0	196,5
2008	10.010	1.997,9	20,0	8.024,6	201,9

Notas: Coeficiente de exportación = Exportaciones / Producción; Consumo aparente = Producción + Importaciones - Exportaciones; Consumo aparente per cápita = Consumo aparente / Población.

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Lechería, varios informes.

Cuadro N° 5

Producción de leche. Total del país. Años 2010-2014

Producción de leche	2010	2011	2012	2013	2014
Millones de litros					
Total	10.308	11.206	11.339	11.184	10.964
Para elaboración de productos lácteos	7.686	8.562	8.628	8.510	8.342
Para elaboración de leches fluidas	1.856	1.880	1.931	1.905	1.867
Informal ⁽¹⁾	766	764	780	770	754

⁽¹⁾ Estimación de la leche cruda que no pasa por el circuito industrial formal.

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Subsecretaría de Lechería.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo

Cuadro N°6

EMPRESA	Tipo de empresa	Año inicio de actividades en el país	Segmentos de producción	Coefficiente de exportaciones 2007	Procesamiento diario de leche (en miles de litros)
SANCOR	EN / cooperativa	1938	Leches fluidas, Leches larga vida (U.A.T.), leche en polvo; quesos; y.p y f ⁽¹⁾ ; d de l, c de l y m ⁽²⁾ ; alimentos funcionales (SancorBio), línea infantil y línea BioSalud.	21,5	6.000
MASTELLO NE HNOS. (La Serenísima)	EN	1929	Leches fluidas, leches larga vida (U.A.T.), leches en polvo; quesos; y.p y f ⁽¹⁾ .	9,4	4.800 ⁽³⁾
DANONE ARGENTINA	EMN	1966	Quesos (untables); y.p y f ⁽¹⁾ ; alimentos funcionales.	1,7 (2006)	—
NESTLÉ ARGENTINA	EMN	1929	Leche en polvo, quesos; y.p y f ⁽¹⁾ ; helados.	22,2	1.100 (2003)
SUCESORES DE ALFREDO WILLNER	EN	1928	Leches larga vida (U.A.T.), leche en polvo; quesos; y.p y f ⁽¹⁾ ; d de l, c de l y m ⁽²⁾ ; queso hinc; bebidas de proteínas lácteas.	40,1	1.300
MILKAUT	GE (*)	1925	Leche fluidas, leches larga vida (U.A.T.), leches en polvo; quesos; y.p y f ⁽¹⁾ ; d de l, c de l y m ⁽²⁾ ; ingredientes lácteos (lactosa, concentrado de proteínas de leche).	28,3	2.100
MOLFINO HNOS. (SAPUTO) (**)	EMN	1938	Leches larga vida (U.A.T.), leches en polvo; quesos; d de l, c de l y m ⁽²⁾ ; suero en polvo.	8,8	2.300
MANFREY	EN / cooperativa	1943	Leche fluida, leche en polvo; quesos; y.p y f ⁽¹⁾ ; crema de leche, dulce de leche.	20,5	800
VERÓNICA	EN	1923	Leches larga vida (U.A.T.), leches en polvo; quesos; d de l, c de l y m ⁽²⁾ .	31,8	900
LA SIBILA	EN	2002	Leche en polvo, alimentos especiales, suero en polvo engrasado.	69,2	1.200
LA LÁCTEO	EMN	1931	Leches fluidas, leches larga vida (U.A.T.); quesos; y.p y f ⁽¹⁾ ; d de l, c de l y m ⁽²⁾ ; alimentos funcionales.	s/d	150
CORLASA	GE (***)	2006	Leches en polvo, alimentos en polvo, grasa anhidra de leche (butter oil).	32,2	800

Fuente: Gutman, G.; Ríos, P. (2010) Estudio Sectorial sector lácteo en Argentina. En Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior (Redes) - Centro de Formación para la Integración Regional (CEFIR).

Cuadro N°7

EMPRESA	Ventas (en millones de pesos)									
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Mastellone Hermanos	18,1	17,3	16,8	15,7	21,5	16,5	17,0	17,0	17,1	16,6
Sancor	19,5	19,5	18,8	17,3	21,5	15,4	14,8	15,4	14,2	13,4
Nestlé Argentina	10,6	10,2	10,2	9,1	11,1	11,3	11,7	11,5	10,6	11,3
Danone Argentina ⁽¹⁾	6,4	6,3	6,4	5,8	13,1	12,3	13,5	11,7	11,4	11,2
Sucesores de Alfredo Williner	3,4	3,2	3,3	3,3	5,3	4,5	4,4	4,3	4,1	3,9
Molfino Hermanos (Saputo)	1,7	3,4	3,9	2,9	3,2	4,2	3,8	3,7	3,7	3,8
Milkaut	3,9	3,9	3,6	3,8	3,4	3,1	2,7	3,1	3,1	3,0
Verónica	s/d	1,9	1,9	1,8	2,4	1,9	1,8	1,6	3,1	2,9
Parmalat ⁽²⁾	4,9	3,1	3,8	2,5	3,1	2,8	1,5	-	-	-
Manfrey Cooperativa de Tamberos	1,2	1,1	1,1	1,3	2,1	1,8	1,6	1,7	1,7	1,6
CORLASA (Cia Reg. de Lácteos) ⁽³⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	0,6	1,3
La Sibila ⁽⁴⁾	-	-	-	-	-	s/d	0,8	1,2	1,3	1,1
La Lácteo	0,6	0,5	0,9	0,9	1,2	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8
Cabañas y Est. Santa Rosa ⁽⁵⁾	0,9	0,7	1,2	1,0	0,9	0,7	0,7	0,6	0,7	s/d
SUBTOTAL	71,0	71,2	71,9	65,5	88,8	75,4	75,1	72,8	72,3	70,9
RESTO DE EMPRESAS	29,0	28,8	28,1	34,5	11,2	24,6	24,9	27,2	27,7	29,1
VENTAS TOTALES DE LA INDUSTRIA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia, en base a datos de la revista Mercado. Varios Números.

- Notas:** (1) Para los años 2002, 2003 y 2004 Incluye las ventas de Bagley, absorbida en Septiembre de 2001.
 (2) En 2004 fue comprada por Sergio Taselli, Cia. Lácteos del Sur, y quebró en 2008.
 (3) Inició sus actividades en el año 2006.(4) Empezó a operar en Noviembre de 2002.
 (5) En 2006 Bongrain se integró a Milkaut con los activos y marcas de Cabaña y Estancia Santa Rosa S.A.

Fuente: Gutman, G.; Ríos, P. (2010) Estudio Sectorial sector lácteo en Argentina.

Cuadro N° 8

Industrias Lácteas. Ventas Mundiales de las principales empresas, año 2003

	Empresa	País de origen	Ventas miles millones US\$ 2003	Participación en las ventas de las mayores 20
1.	Nestlé	Suiza	15,3	8%
2.	Dean Foods	EEUU	7,1	4%
	Dairy Farmers of America (c)	EEUU	6,4	3%
4.	Arla Foods (c)	Din/Suiza/GB	6,1	3%
5.	Danone	Francia	6	3%
6.	Fonterra (c)	Nueva Zelanda	5,8	3%
7.	Parmalat	Italia	5,8	3%
8.	Kraft Foods	EEUU	5,3	3%
9.	Lactalis	Francia	5,2	3%
10.	Unilever*	Holanda/GB	4,9	2%

Fuente: Tomado de Gutman y Lavarello, 2005, a partir de datos de Rabobank, 2004

*) Estimación propia

c) Cooperativa

Anexo Imágenes:

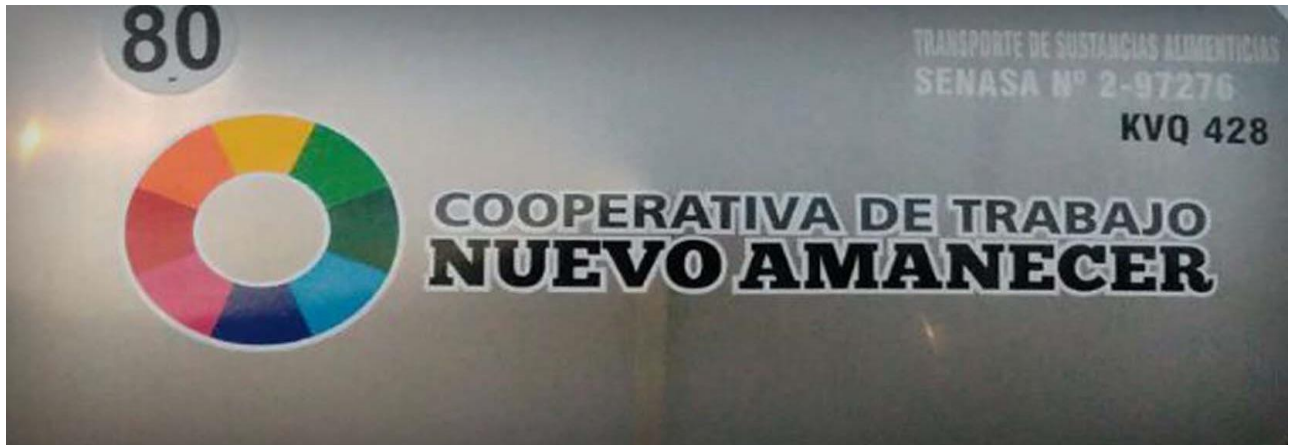
Entrada de la planta de producción (Mar del Plata).



Local de venta directa.



Logos: Plotter en camión lechero con los colores del cooperativismo.



Sachet de leche entera con número 70 (homenaje a los setenta miembros fundadores).



Reconocimiento de la comunidad: Familiares de un socio con discapacidad agradeciendo la inclusion.



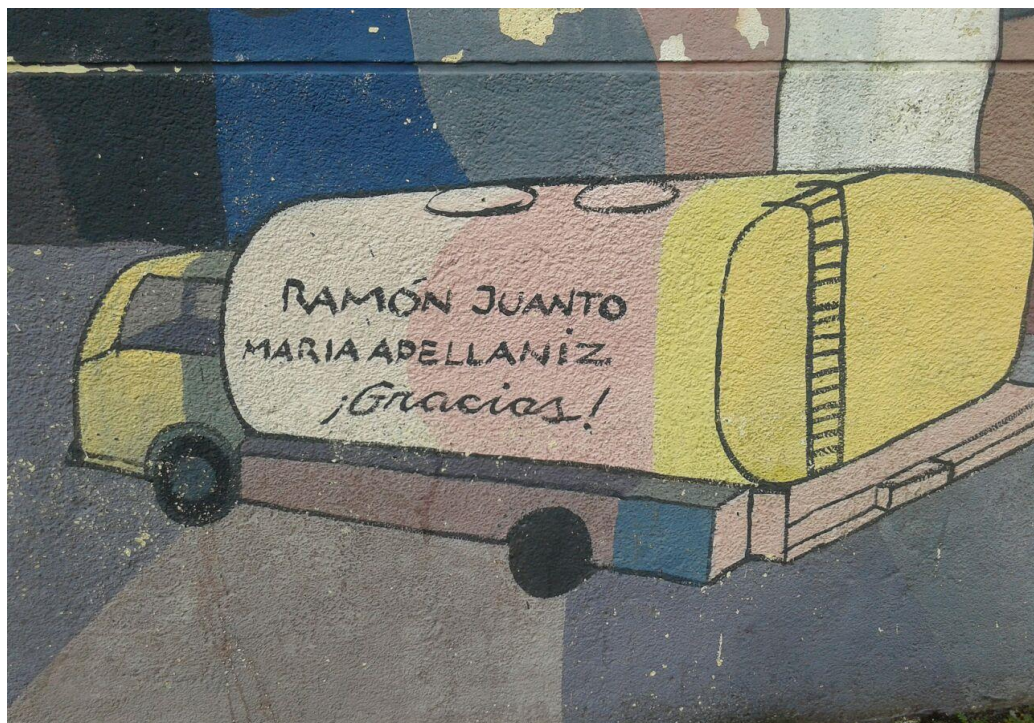
Clientes de la cooperativa reconocen la calidad y los precios justos.



Murales en el exterior de la planta: Reflejan el trabajo, la lucha y la resistencia.



...Y también la memoria de aquellos gladiadores y gladiadoras que ya no están:



Sancor -Cooperativas Unidas Limitadas-

Fragmento extraído de Estudio de caso: SanCor Coop. Unidas Limitadas.
Ressel, A.B; Silva, N.C. (2008).

Se ha seleccionado a SanCor, cooperativas Unidas Ltda. por su relevante historia y evolución a los largo de los 68 años de actividad ininterrumpida y por ser una cooperativa láctea de la cual se pueden tomar sus experiencias como ejemplos exitosos de adaptación a los procesos de globalización e integración regional. La cooperativa objeto de estudio surgió en el año 1938, gracias al trabajo mancomunado de los productores tamberos, ubicados en la zona limítrofe de las provincias de Santa Fe y Córdoba quienes, en medio de serias dificultades de índole económica y política, se habían asociado para que su producción fuera justamente valorizada. Las instituciones fundadoras fueron pequeñas empresas dedicadas a la elaboración de crema y caseína; por consiguiente, el fin primario de esta unión fue la elaboración de manteca, a partir de la crema aportada entre todas. Permaneciendo fiel a su misión, esta cooperativa de segundo grado logró el objetivo de brindar a sus miembros las herramientas para luchar contra la explotación a la que los sometían los grandes intermediarios y poder crecer económica y socialmente, manteniendo siempre un equilibrio entre el desarrollo comercial y el compromiso con la calidad de vida de la comunidad. En pocos años, esta institución alcanzó un rápido desarrollo y se expandió por toda la actualmente llamada cuenca lechera central argentina. A la primitiva elaboración de manteca, fundamento de prestigio nacional e internacional, siguieron incorporándose otras actividades

industriales, que consolidaron a la empresa y afirmaron el liderazgo de la lechería del país. Contribuyó también a ello la interacción entre las actividades industriales y la producción primaria, que permitió a los tambos y cooperativas asociadas acompañar con crecimientos cuantitativos y cualitativos la evolución de la empresa común. La cooperativa está constituida, en la actualidad, por 15 complejos industriales que incluyen los procesos de elaboración de manteca, quesos, leche refrigerada, crema, yogur, postres y flanes, leche en polvo, dulce de leche, leche esterilizada, fórmulas especiales y suero fluido. También posee dos depósitos de maduración de quesos y una planta de fraccionado de leche en polvo. Cabe aclarar que esta entidad, que en sus comienzos se creó como una entidad de segundo grado pasó a ser, en el año 2005 (previa modificación del estatuto), una entidad de primer grado. Este cambio implicó la actuación directa de la empresa con los productores tamberos que decidieron asociarse en forma individual y con las cooperativas actualmente asociadas. Es decir, que a partir de este momento, además de las cooperativas primarias, los productores podrán ser asociados directos de SanCor. Esta estrecha relación con los productores asociados, trajo aparejado un aprovisionamiento y/o abastecimiento de la materia prima más directo, representando una importante reducción de los costos impositivos, entre otros. Otra importante modificación del estatuto de SanCor fue que, en caso de corresponder, las cooperativas asociadas podrían realizar pequeñas adecuaciones en sus estatutos para fusionarse con otras cooperativas de la zona a fin de optimizar su operatoria. Al mismo tiempo, podrán incorporar como asociados a productores agrarios de otras especialidades, inclusive a productores tamberos que no operaban con

SanCor, porque vendían su producción a otras empresas industrializadoras. El cambio introducía que las cooperativas podían seguir siendo socias y que los productores tamberos también podían asociarse directamente. Permitía entonces que las cooperativas pudieran pasar a convertirse en cooperativas de provisión de servicios de esos productores tamberos. Asimismo, las cooperativas seguían manteniendo una acción/voto cada una, al igual que los productores que se asociaron en forma directa. Al principio pocos tamberos pasaron a ser socios directos de la cooperativa, pero luego esta situación se fue revirtiendo. Hoy, SanCor, es una empresa cooperativa 100% nacional y el mayor exportador de lácteos del país que tiene como principal desafío llevar la lechería argentina al máximo nivel internacional, consolidándose como cooperativa de clase mundial, líder de la industria láctea latinoamericana. La mayor empresa láctea argentina ya que procesa el 20% de la leche del país. Con una fuerte presencia en diversas zonas productivas, comercializa sus productos en el mercado nacional e internacional, para lo cual dispone del más avanzado desarrollo tecnológico en equipos y procesos. Sus exportaciones se remontan al año 1950, con el envío de su primer embarque de manteca a Brasil, tomando un rol más activo a partir de 1986, al instalar una planta en ese país, con el nombre de SanCor Do Brasil. En la actualidad sus productos se venden a más de treinta países y cuenta con filiales en Brasil y Estados Unidos; y delegaciones en México y otros países de Latinoamérica.

Protocolo de Entrevista Semiestructurada dirigida a socios de la cooperativa.

Tiempo estimado: 40 minutos

Somos estudiantes de la facultad de psicología y estamos realizando nuestra tesis de pre-grado en el área de la Psicología Laboral. Nuestra intención es investigar acerca de la cultura organizacional de la cooperativa de trabajo El Nuevo Amanecer y toda la información recopilada es anónima, no puede ser utilizada para ningún otro fin que sean los académicos. Las preguntas no tienen respuestas correctas ni incorrectas, sino que buscan conocer la cooperativa desde el punto de vista de sus socios.

Información del Entrevistado:

Nombre: Nivel educativo alcanzado:
Edad: Estado civil: Hijos: (cuántos)
Ciudad Natal: Zona de residencia:

Área de trabajo:
Puesto:
Antigüedad:

1 Rol o Función en la empresa

¿Qué función cumple usted en la cooperativa?
¿Cuántas horas trabaja?

2 Historia de la empresa: "El Amanecer"

¿Qué sabe acerca de los fundadores del "Amanecer"?; ¿Qué valores compartían con los trabajadores?
¿Qué puede contarnos de la historia de la empresa "El Amanecer" desde su fundación hasta el conflicto con el último grupo inversor?
¿Cuál fue el motivo del conflicto con los distintos grupos inversores?
¿Cuál era el clima que se vivía en la empresa durante el proceso de vaciamiento?
¿Cómo impactó en el seno de su familia la inestabilidad laboral por la que estaban atravesando?
¿Cómo surgió la idea de la toma y recuperación de la empresa?
¿Qué fue lo que lo motivó a luchar por la recuperación de la empresa?; ¿Conto con apoyo de su familia en esa decisión?
¿Con qué recursos disponían cuando decidieron fundar la cooperativa de trabajo?

¿Contaron con apoyo de autoridades (provinciales, municipales), dirigentes políticos y gremiales?

¿Hubo reclamos de los antiguos dueños?; ¿Corrieron peligro de ser desalojados?

¿Cuáles fueron los momentos más difíciles que como organización les tocó afrontar?

3 La empresa hoy: Cooperativa de trabajo “El Nuevo Amanecer”

¿Cómo están divididas y coordinadas las tareas que se realizan en la cooperativa?

¿Qué estrategias utilizan a la hora de tomar decisiones?

¿Le parece importante que la participación de los socios en las asambleas?

¿Cómo es la comunicación de información entre las distintas áreas de trabajo?

¿Qué importancia tienen los liderazgos dentro de la cooperativa?

¿Qué tipos de conflictos existen dentro de la cooperativa? ¿De qué maneras los resuelven?

En cuanto al manejo de la disciplina, ¿Poseen algún tipo de control? ¿o fomentan el desarrollo de la autoconciencia de los socios?

¿Qué criterios utilizan para reclutar un nuevo trabajador a la cooperativa? ¿Cómo es el proceso de inclusión a las formas de producción y trabajo?

¿Qué valores promueve la cooperativa entre sus miembros?

¿Qué valores comparte la cooperativa con la comunidad? (Inclusión de personas con capacidades diferentes)

¿Cuáles son los principales inconvenientes y desafíos que detectan?

¿Poseen la necesidad de contar con gente calificada para ciertas actividades?

¿Cuentan con apoyo oficial (créditos, eximición de impuestos, asesoramiento legal y contable, etc.)?

¿Cuántos trabajadores quedan del antiguo Amanecer?

¿Cómo cree que impactó en el grupo de trabajadores la pérdida de algunos compañeros?

¿Cuál es el papel que cumplen las mujeres dentro de la empresa?, ¿Cuál fue su lugar en el proceso de lucha por la recuperación?

4 Ocio y tiempo libre:

¿Comparten los socios por fuera del espacio de trabajo actividades de tipo recreativo?

¿Celebran alguna fecha en particular, algún aniversario?

5 Pregunta de cierre:

¿Qué diferencias puede mencionar entre el “Amanecer” y el “Nuevo Amanecer”?

¿Qué significa para usted pasar de ser empleado a ser socio de una cooperativa?

¿Qué cambió en su vida a partir de esta experiencia?

¿Qué significa para usted el “Nuevo Amanecer”?