

**Acá no, acá no me manda nadie.
Empresas recuperadas por obreros 2000-2010**

Juan Pablo Hudson



Hudson, Juan Pablo

Acá no, acá no me manda nadie : empresas recuperadas por obreros
2000-2010. - 1ª ed. - Buenos Aires : Tinta Limón, 2011.

192 p. ; 20x14 cm. - (Pensar en movimiento / Tinta Limón; 9)

ISBN 978-987-25185-8-5

1. Empresas Recuperadas. I. Título

CDD 338.7

Diseño de tapa | Cucho Fernández

Fotografías de tapa e interiores | Martín Kaissa

Corrección | Graciela Daleo



Atribución-No Comercial-Sin Obras Derivadas 2.5 Argentina

© 2011, del texto, Juan Pablo Hudson

© 2011, de la edición, Tinta Limón Ediciones

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723

www.tintalimon.com.ar

Índice

Introducción. <i>Historias del trabajo</i>	9
Capítulo I. <i>Las reglas del mercado</i>	31
Capítulo II. <i>Nuevos gobiernos y autogestión</i>	51
Capítulo III. <i>Un continente en donde agruparse</i>	87
Capítulo IV. <i>Acerca de las novelas</i>	119
Capítulo V. <i>Los contratados</i>	141
Capítulo VI. <i>Los Consejos de Administración: adelante y atrás</i>	185
Epílogo	213
Apuntes sobre <i>Acá no...</i> Por Colectivo Situaciones	220

Empresas Recuperadas mencionadas en el libro y nombres referenciados

COOPERATIVA DIC. Año: 2000. Producción: diseño de carrocerías para ómnibus y arreglos generales. Nombres referenciados: Luisana y María Clara.

COOPERATIVA MIL HOJAS. Año: 2001. Producción: pastas frescas. Nombre referenciado: Martín.

COOPERATIVA LA VICTORIA. Año: 2002. Producción: pastas frescas. Nombres referenciados: José Antonio, Lisandro, Trimarchi, Aldo Pedro, Pacho, Ana, Federico, Gabriel, Victorino, Roberto, Damián, Valeriano.

COOPERATIVA HERRAMIENTAS UNIÓN. Año: 2000. Producción: todo tipo de herramientas de corte para la industria metalmeccánica, maderera, del plástico y del caucho. Nombres referenciados: Rumino y Laureano.

COOPERATIVA VITROFIN. Año: 2002. Producción: cristalería fina, copas, vasos, jarras, botellones y baldes de hielo. Nombres referenciados: Alejandro y Zaldívar.

COOPERATIVA LA TOMA. Año: 2002. Producción: boca de expendio de los productos que fabrican emprendimientos comunitarios, artesanales y cooperativos. Centro cultural.

COOPERATIVA NUBACOO. Año: 2002. Producción: local de comidas ubicado en la estación Terminal de Ómnibus.

COOPERATIVA RUEDAS ROSARIO. Año: 2003. Producción: fabricación de ruedas. Nombre referenciado: Ricardo.

COOPERATIVA PASTAS MERLAT. Año 2004. Producción: pastas frescas. Nombre referenciado: Ernesto.

COOPERATIVA RICH. Año: 2006. Producción: restaurante de alta cocina y rotisería. Nombre referenciado: Cristian Parentini.

COOPERATIVA LO MEJOR DEL CENTRO. Año: 2007. Producción: restaurante y parrilla. Nombre: Néstor González.

COOPERATIVA TEXTIL PIGÜÉ (Buenos Aires). Año: 2005. Producción: insumos de telas para indumentaria y calzado. Nombre referenciado: Manuel Jopenina.

COOPERATIVA FADER. Año: 2003. Producción: compresores para refrigeración. Nombre referenciado: Graciela.

COOPERATIVA ELECTROMECÁNICA BARRANCAS. Año: 2003. Producción: motores eléctricos CLO. Nombre referenciado: Rodríguez.

COOPERATIVA LA CABAÑA. Año: 2006. Producción: fábrica de productos lácteos (manteca, crema de leche, etc.). Nombres referenciados: Gonzalo y Silvina.

COOPERATIVA SAGYD. Año: 2006. Producción: fábrica de jabones ubicada en Cañada Rosquín. Nombres referenciados: Diego y Georgina.

COOPERATIVA 10 DE SEPTIEMBRE. Año: 2007. Producción: taller mecánico para el automotor. Nombre referenciado: Valerio.

METALÚRGICA PAUNY (Córdoba). Año: 2001. Producción: tractores y máquinas viales. Nombre referenciado: Vicente Pedrano.

COOPERATIVA TATRA. Año: 2009. Producción: frigorífico en la localidad de Vera.

DIRIGENTES DEL MNER y FACTA. Rubén Massini, Mónica Craioveanu.

A Patricia Ventrici

*Las identidades de las personas nombradas
en este libro han sido modificadas para preservar su intimidad.*



Introducción
Historias del trabajo

Las ruedas golpearon, al unísono, contra la ruta áspera que se abría, como una lengua filosa, en medio del pasto. El sacudón nos produjo cierta intranquilidad. Unos segundos más tarde se escucharon aplausos y los primeros gritos de euforia: “Viva Argentina, carajo”. A mi derecha, enmarcado detrás de sus característicos lentes gruesos, Lisandro todavía miraba el campo verde que se levantaba, desprolijo, caprichoso, a ambos lados de la pista de aterrizaje. Más allá, a lo lejos, se veían unos galpones y unas camionetas rodeando a unos aviones que parecían estar en reparación. “Viste, llorón, que al final llegaste”, le dije mientras me desabrochaba el cinturón de seguridad. “Qué hijo de puta que sos pendejo”, me respondió sonriendo, mientras él también se quitaba el cinturón y bostezaba.

A medida que el avión de la línea boliviana empezó a perder velocidad y se acercaba al lugar de desembarque, surgieron, como topos, las cuatro azafatas. Se trataba de cuatro morochas de textura imponente, atractivas, pelo negro bien recogido, labios pintados de excesivo rojo, con un tono pedagógico y una simpatía exasperante, que se habían visto sometidas a todo tipo de insinuaciones y piropos por parte de los obreros. Durante el vuelo, Lisandro me había insistido con que lo dejara sentarse junto a la ventana. “Salí de acá”, le respondí y después de una carcajada me levanté y dejé que pasara para que pudiera observar como un chico ese cielo azul, invadido por una infinidad de nubes, que se abrió una vez que levantamos vuelo en Ezeiza.

“Yo pensé que nunca iba a viajar en avión, te juro, no lo puedo creer, si me viera Claudia”, me dijo volviendo la mirada hacia la pequeña ventanilla (ahora se veía que unas camionetas se acercaban al avión) y sin dejar de ladear la cabeza como si necesitara

negar esa felicidad que estaba sintiendo. “Sí, ahora reíte nomás, pero bien que en Ezeiza ya pensabas que te quedabas abajo”, le respondí mientras intentaba, sin éxito, estirar las piernas que todavía se apretujaban contra el asiento de adelante. “Y vos para qué estudiaste tanto en la facultad, tenés esa beca en el Conicet y no sabés completar dos papeles de morondanga”, me respondió quitando, esta vez de modo definitivo, la mirada de la ventanilla. “Fue una gilada, vos sos un exagerado, me confundí con unos casilleros, no podés ser tan perseguido”, le contesté y los dos nos reímos con fuerza. Mientras hacíamos el check-in Lisandro me había pedido que le completara su formulario. Ante una distracción, tuve que tachar dos palabras y escribir lo que correspondía encima. Lisandro, rojo de ira, sentenció ante los compañeros que seguramente no lo dejarían viajar. “No, no, no me van a dejar subir, te voy a matar pendejo, este flaco es de terror, después se hace el que estudia todo el día en la facultad, no lo puedo creer”, repetía mientras el resto de la delegación de Rosario intentaba tranquilizarlo en medio de esa interminable fila de embarque.

No había sido una jornada fácil. Algunos pocos habíamos llegado al Hotel Bauen, provenientes de Rosario, cerca de las 5.30 de la mañana. Allí, en el bar, nos esperaban José Antonio, Alejandro, Rumino, Lisandro, Ernesto, Zaldívar, sin haber pegado un ojo. Unos vasos de whisky reseco estaban prolijamente ordenados en el centro de una mesa. El resto de los trabajadores se encontraba descansando plácidamente en las habitaciones. Ya en ese momento, apenas nos sentamos y nos sirvieron un café, alguien trajo la noticia: no nos iban a dejar viajar. “Parece que Castelnuovo no quiere que viajemos, es por la pelea con Rubén”, dijo Ernesto, secretario de la cooperativa Merlat, que se estaba quitando con titánico esfuerzo una legaña.

Horas más tarde, ya en el aeropuerto, el panorama era desolador: Castelnuovo, rodeado de una veintena de trabajadores, repetía a los gritos que solamente viajarían los que esta-

ban en una lista que apretujaba y revoleaba como si fuera una espada mágica. En aquel entonces, Castelnuovo era un dirigente de mucho peso en el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), había participado activamente en su conformación y en la recuperación de múltiples fábricas en Capital Federal y el resto del país. Sin embargo, en esos años, los conflictos internos en el Movimiento se fueron tornando irreversibles y el viaje no estaba exento de las fuertes pujas entre sus principales referentes.

Alguien de nuestra delegación se acercó para preguntarle a Castelnuovo si estábamos incluidos en la lista. El resto esperábamos con ansiedad a unos metros. Cuando lo vimos volver con los hombros caídos, intuimos la respuesta: no viajábamos. Éramos quince personas. Algunos quisieron ir a pedirle explicaciones, pero le dijimos que no para evitar conflictos mayores. “Quiere que únicamente viajen algunos pocos de la delegación”, dijo Rumino y aclaró que él no pensaba embarcarse si no lo hacíamos todos los que estábamos allí presentes. Todos aprobamos la decisión. A esa altura ya había más de un centenar de trabajadores pugnando por ser incluidos en ese avión que había puesto a disposición el Gobierno Bolivariano de Venezuela.

Las horas siguientes fueron interminables. Después de organizar una reunión, improvisando una ronda entre extranjeros que caminaban a paso lento y con la indiferencia típica de aquel que ya tiene demasiadas millas acumuladas en su tarjeta de crédito, decidimos que fueran dos a negociar nuestro embarque. A continuación se vivieron momentos de mucha tensión. No faltaron los insultos, los acercamientos corporales excesivos, las recriminaciones. Estábamos nosotros y un sinnúmero de trabajadores reclamando con vehemencia que habíamos sido legítimamente invitados por activistas del MNER.

Cuatro horas más tarde llegó un líder piquetero con un pequeño grupo, saludó a Castelnuovo, se abrazaron, y

confirmaron que sus nombres estaban escritos en la lista. “¡No lo puedo creer, lo que faltaba, y nosotros teniendo que rogarle a este tipo para que nos deje subir!”, rezongó Martín, presidente de Mil Hojas, y se fue al baño. Era media mañana y ya no sólo padecíamos el cansancio por haber dormido unas pocas horas sino también una profunda decepción ante cada intento fallido de entrar en diálogo con Castelnuovo y su pequeño séquito de acólitos.

Fueron muchas las horas de espera. En ese momento, mientras mirábamos revistas de actualidad con Lisandro y Rumino en un kiosco, pensé que lo que se estaba viviendo en ese mes de septiembre de 2005 en el hall del Aeropuerto Internacional de Ezeiza no era más que un reflejo fiel de la situación política que atravesaban las empresas recuperadas y quizás un anticipo de los años por venir.

Algunos trabajadores, hartos de la espera y el maltrato, decidieron no viajar y se fueron. Otros, que ese día bien temprano habían ido a la Policía Federal para implorar que les resolvieran el problema de los pasaportes, llamaron por teléfono y nos avisaron que no habían podido solucionarlo y que se estaban volviendo a Rosario.

Finalmente, tras un violento episodio con Manuel Jopenina, presidente de la Textil Pigüé, al que se le negó viajar por viejos conflictos con Castelnuovo, nos avisaron que podíamos subir al avión. Discutimos arduamente para que sumaran a Jopenina, pero no hubo caso. Ante la negativa, Vicente Pedrano (presidente de la fábrica Pauny, ubicada en San Francisco, Córdoba), un entrañable trabajador y dirigente que fallecerá unos años más tarde, se solidarizó con él y optó por no viajar. Nosotros decidimos hacer lo mismo pero ellos dos se negaron argumentando que no valía la pena ceder espacios en el Primer Encuentro Internacional de Empresas Recuperadas de Latinoamérica que iba a realizarse en Caracas, Venezuela.

Creo que había visto alguna vez un torno pero la limadura nunca. Yo a la fábrica Domingo Lentini entré en el 71, en octubre del 71. Tenía 14 años. De hecho, tuve que hacer la libreta de trabajo porque era menor. En aquella época la sección limadora la manejaba mi primo. Él fue el que me enseñó. En ese sentido me fue fácil, porque no tuve que ir con un encargado que por ahí no me conocía o no le interesaba. Por eso yo estaba seguro de que si no me mandaba una cagada grande, que pudiera darse cuenta todo el mundo, nadie me iba a echar. La fábrica, en aquel entonces –porque después, cuando la recuperamos y armamos la cooperativa Herramientas Unión tuvimos que mudarnos a otro lugar–, era un edificio todo a lo largo. Tenía ocho metros de frente. Estaba la entrada de la oficina de atención al público y el portón de ingreso a la fábrica, que era por donde entrábamos nosotros. Una vez que pasabas la primera parte del galpón, ya estaban las rectificadoras, los tornos, después venían dos rectificadoras más y más allá las afiladoras y una rectificadora tangencial. Estaba también el gallinero –donde te daban las herramientas–, el baño, la escalera, el entrepiso y el vestuario. En el primer piso estaba tratamiento térmico, el enderezado y material, al final de todo. En el galpón de atrás estaban las fresadoras, el balancín y algunos bancos; en ese sector también tenías un torno grande, los serruchos, había dos tornos más, las limadoras que estaban todas juntas, y también el acopio de materiales.

En la sección en la que estaba yo –la limadora– muchas veces hacíamos trabajos que eran en automático. Vos le ponías el automático y te ibas a trabajar a otra máquina. Por ahí hacías todo el día lo mismo. Si rectificabas, rectificabas todo el día. Ahora, cuando se iban los encargados, cazábamos la aceitera y ahí se armaban unas guerras terribles. Nos cagábamos de risa.

Me acuerdo también las cosas que les hacíamos, ¡qué hijos de puta!, como cuando los compañeros le borraban un número al reloj poniendo un papel blanco sobre los números que imprimían la hora en la tarjeta y después iban más tarde y tapaban la tarjeta del otro lado. Lo hacíamos hasta que se daban cuenta y apretaban las clavijas para que nadie volviera a hacerlo. En esos casos apretaban con todo, pero después iban aflojando. Otra cosa que me acuerdo es lo del mate cocido. Eso fue terrible. Porque el mate cocido se hacía en una oficina de arriba. La cuestión es que una vuelta le pedimos al dueño que nos comprara ollas y tazas y el tipo dijo que sí. Nosotros después teníamos que ir a buscar el mate cocido y tomarlo a la mañana, porque nos daban quince minutos. Una vez que terminábamos había que lavar la olla. Al principio estuvo todo lindo, pero más adelante ya se empezó con que yo no subo a buscarlo, que yo tampoco, y después que yo no lavo la olla, que yo tampoco. Al final, un día el dueño se hinchó los huevos, agarró un martillo y le dio a la olla y la hizo bosta.

Igual, más allá de estas anécdotas, no era un tipo guacho. El hijo sí era más bravo. Siempre decían que era un explotador, lo cual, en definitiva, era verdad, pero también tenía sus gestos. Una vuelta, me acuerdo como si fuera hoy, me dice: “Che, qué te pasa Rumino, te veo mal, tenés mala cara”. Yo le respondo: “Sí, es que me quiero comprar una moto y no tengo plata”. “¿Y cuánto te falta?”, me pregunta. “No mucho”, le digo. La cosa es que a la tarde apareció con un cheque y me lo puso en el bolsillo. Después, claro, había que hacerle horas extras y si te decía vení el sábado, vos ibas el sábado. Pero tenía esas cosas. Y estaban esas tensiones, porque nosotros hacíamos nuestras jugarretas. Por ejemplo, se hacía la producción pero hasta cierta hora. Se saturaba la producción cosa que te quedara una hora libre. O, por ahí, el compañero de la mañana, que estaba más presionado, en vez de hacer doce piezas hacía quince y te decía:

“Ahí atrás te dejé tres escondidas”. Te dejaba tres piezas para vos. ¿Y qué pasaba?, con doce ya te sobraba porque tenías esas tres que te había dejado ese compañero. Entonces por ahí a las 9 de la noche estabas libre. El tema era que si le decías al dueño que en vez de hacerlas durante toda la noche, las hacías en cuatro horas, al otro día te iba a encajar más laburo. En definitiva vos lo que hacías era esconderle la producción para ganarle unas horas y estar más tranquilo.

3

Descendimos del avión con Lisandro y el resto de los trabajadores y nos encaminamos hacia el interior del Aeropuerto Internacional de Maiquetía. Allí, después de realizar los extenuantes trámites aduaneros y recuperar nuestro equipaje, fuimos recibidos por un grupo de jóvenes de la organización que nos indicaron el lugar donde se encontraban las combis que nos llevarían al hotel. Era una noche cerrada, cálida, muy húmeda. Viajamos a través de una ruta sinuosa y dejamos atrás las afueras de la ciudad. Después de las primeras subidas y bajadas me quedé dormido con la cara aplastada contra la ventanilla. Me despertó Lisandro cuando llegamos al hotel, que estaba ubicado a unos pocos metros del mítico Caracas Hilton.

El hall era un caos. Había diferentes delegaciones de Argentina y otros países intentando saber qué habitaciones que les correspondían. En nuestro caso fue Alejandro, el presidente de la cooperativa Vitrofin, quien se acercó con paciencia al mostrador y gestionó nuestros lugares. Unos minutos más tarde ya nos encaminábamos hacia el ascensor. Nos hospedaríamos en el piso 16, en un dúplex que contaba con cinco habitaciones. A mí me tocó compartir un pequeño cuarto con Rumino, el presidente de la cooperativa Herramientas Unión.

Esa noche cenamos de manera frugal y nos fuimos a acostar temprano. Según habían dicho algunos trabajadores durante la comida, sería el mismísimo Chávez quien inauguraría el Encuentro al día siguiente.

4

Empecé la secundaria y en primer año me llevé cuatro materias: rendí una bien y una mal, y después no quise ir a rendir más. Yo vivía con mi mamá, que estaba sola, porque mi papá había fallecido, y ahí me dije bueno, voy a trabajar. Y empecé en una carpintería. El tema es que me quedaba bastante lejos. Tenía 14 años y tenía que ir para allá todos los días. Hasta que un muchacho que trabajaba en La Victoria me dijo que iban a necesitar gente. La fábrica quedaba justo a la vuelta de mi casa, a cincuenta metros. Al final me animé, fui y entré. Tenía 15 años. Arranqué de aprendiz, con el tiempo pasé a ayudante, medio oficial, oficial y por último, con los años, a encargado.

Me acuerdo que en aquel tiempo la fábrica era mucho más familiar, era todo más simple. En la carpintería, por ejemplo, era muy frío el ambiente: vos trabajabas, cobrabas y nada más. Pero acá era otra cosa: siempre había una cena de fin de año, había un premio por la producción, siempre había un incentivo, había otra comunicación. Los sueldos eran buenos, la hora extra se pagaba un 100 por 100, así fuera normal. Teníamos todo. Cobrábamos las vacaciones antes de salir, como tenía que ser. Aparte de una cena de fin de año que te daban un premio, si no faltabas te daban otro premio. Estabas bien, la verdad que te tenían bien. Había uno de los patrones que vos le decías mire, necesito un vale, y a lo mejor te decía no, José Antonio, no, que esto, que lo otro, y te forreaba. Pero después vos salías y te decía che, José, cuánto querés. El trato era así. Era muy cercano.

Yo este año cumpla veinticinco años en La Victoria. Parece mentira pero ya es como mi casa, conozco todo, viví mucho acá adentro. Porque vos trabajabas desde la 6 de la mañana hasta las 9 de la noche, y a lo mejor eran dos o tres meses seguidos así. Igual te pagaban bien, te pagaban muy bien. A veces me dicen que al dueño lo sentíamos como un padre, pero eso me parece un poco mucho. Últimamente parecen todos psicólogos los que hablan de nosotros. El dueño era una persona que vos conocías y respetabas. Lo más lindo que después el tipo te estaba cagando y vos lo seguías respetando igual. Es más, los dueños ahora andan caminando por la calle y ninguno les dio un palazo en la cabeza. Y eso que jodieron a medio mundo. A lo mejor en una empresa metalúrgica, que los tipos son más grosos, los hubiesen matado pero nosotros nos criamos con ellos.

5

(Mayo de 2010)

Tuve la reunión por el libro en Buenos Aires. Me junté con los compañeros de la editorial. Fue ayer en la casa de César y Carla. Llegué puntual. Nos juntamos a las 4. Hasta el fin de semana no se me había ocurrido ninguna idea. Estuve tenso por ese motivo. Recién el domingo pensé en un modo posible, aunque todavía remoto, de armar el libro, que se aleja de las primeras opciones que había barajado con ellos. César había leído los materiales que les envié hace unas semanas. Eran extractos de la tesis, trabajos, apuntes sueltos, pasajes de entrevistas con los laborantes. Me habían pedido que se los mandara para llegar a la reunión con algo leído y con alguna perspectiva sobre los temas a trabajar. Cuando sacó las hojas impresas observé que estaban subrayadas y con anotaciones en los márgenes. Antes de comentarlas, les aclaré que se me habían ocurrido algunas ideas para la estructura del libro que no tenían mucho que ver con

ese material e incluso con lo que les había propuesto en un principio. Empecé a contarles lo que había pensado. No me resultó fácil. Creo que me mostré bastante confuso y reiterativo. Traté de incluir algunos ejemplos pero tampoco sumaron mucha claridad. Estaba –lo que se dice– enredado. Por suerte César me hacía preguntas para salir de los atolladeros y Carla iba retomando, con mucha paciencia, las frases que yo iba dejando inconclusas ante el apuro por sumar cosas. La primera hora fue así, estuve bastante torpe al momento de explicitar las ideas. De todos modos, de a poco, la conversación empezó a fluir con mayor claridad. Conversamos sobre diferentes estrategias de escritura. Nos entusiasbamos con algunas alternativas posibles. Igual, por ahora no son más que proyecciones. Habrá que verlo una vez que pueda avanzar con los primeros borradores. Estuvimos viendo también qué dimensiones concretas estaría bueno plantear en torno a las fábricas. Coincidimos en que las discusiones a exponer en el libro tenían que concentrarse en la situación actual y no volver sobre los procesos de quiebra de las empresas y cómo hicieron los laburantes para recuperarlas. Ahí pudimos retomar los materiales que les había enviado. Coincidimos en que sería importante conversar con los trabajadores sobre este tema. Cotejar con ellos por dónde pasan las discusiones este año. Parece increíble pero ya se cumplen diez años de las primeras recuperaciones en Rosario. El año que viene será una década del 19 y 20 de 2001. Es un momento interesante para retomar ciertas problemáticas y ver si es posible abrir otras bien actuales. En fin, fue un primer encuentro, ya habrá tiempo para ir definiendo la estructura y el tono del texto. Lo mismo que los problemas a trabajar. Lo importante es que arrancamos. Yo fui tomando apuntes, lo mismo que César y Carla. Quedamos en que les mandaba las notas que había tomado para reenviárselas al resto de la editorial y que volveríamos a vernos cuando tuviera los primeros textos. Me pareció bien, así podíamos leer algo concreto y avanzar sobre esa base. Les dije que en esos días iría a las fábricas –o por lo menos a algunas de ellas– para charlar con los laburantes sobre el libro. También

tengo intenciones de grabar varias entrevistas. Voy a empezar por La Victoria y Herramientas Unión. La semana pasada me encontré con Lisandro y me dijo que pasara a saludarlos.

6

“Qué hacés nene, cómo andás, te acordaste de los negros de La Victoria y viniste”, me dijo Trimarchi y se limpió las manos con una pequeña toalla que estaba sobre una silla. “¡Justo ahora se te ocurre venir, que se van a la B, hubieras esperado a 2011 que capaz que suben!”, agregó mientras nos dábamos un abrazo. “Viste cómo somos los canallas, estamos en las buenas y en las malas”, le respondí mientras nos separábamos y me acercaba a saludar a Aldo Pedro que nos miraba divertido sosteniendo un balde repleto de verduras que, en instantes, iba a utilizar para el armado del relleno de los ravioles. “A vos que ni se te ocurra cargarme porque ni el clásico pudieron ganarnos”, le dije y le di un abrazo. Después me acerqué a la ventana para mirar hacia abajo y ver la línea de producción que estaba funcionando a pleno. Como siempre, como cada vez que entro a La Victoria, me acompañaba esa sensación de mareo, combinada con un permanente dolor de cabeza y un revoltijo en el estómago. Pasaron seis años desde que entré por primera vez a la fábrica y nunca logré acostumbrarme a esas emanaciones que despiden los discos de las tartas y empanadas. Esta vez había pasado cerca de un año sin visitarlos. “¿Y? ¿Terminaste el libro? ¿Lo trajiste? ¿O se fue a la B como Central?”, me preguntó Trimarchi mientras encendía la pequeña máquina que utilizan para elaborar los panqueques. “¿Qué libro?”, le respondí y me senté del otro lado de la mesa. “¿Vos no estabas escribiendo un libro sobre todo este tema de lo que hicimos?”. “No, no era un libro, ya te lo expliqué mil veces, era una tesis”. “Está bien, qué sé yo, pensé que era un libro, pero al final, ¿aprobaste o no

aprobaste?, ¡no me digas que me hiciste hablar al pedo todos estos años!”. “Vos callate que tenías un cagazo terrible cuando prendía el grabador”. “Dejá de mentir, pichón, y contame si aprobaste o no aprobaste”. “Sí, aprobé en octubre del año pasado, pero fue un quilombo, no me hagás hablar de eso”. “¿Y el libro para cuándo?” “No sé, capaz que me ponga este año, le estoy buscando la vuelta”. “¡Che, Trimarchi, éste no va a trabajar nunca, cómo chamuya el flaco, eh, no pone el lomo ni para dormir!”, gritó Aldo Pedro mientras seguía armando el relleno de los ravioles en una olla de tamaño colosal. “¿Y vos en qué andás?”, le pregunté. “Yo rebién, cómo voy a estar si esta semana fui papá, una nena, estoy reconcento, es hermosa la gorda”, me dijo Aldo Pedro y sacó el celular para mostrarme una foto de la beba.

Después de un rato de animada conversación con Aldo Pedro y Trimarchi en la cocina, bajé a la línea de producción y charlé, primero, con Victorino y Roberto, que estaban en la máquina de embolsado, más tarde con Sergio y Valeriano, que trabajaban en una de las cortadoras y, finalmente, saludé a Gabriel que estaba con el armado de los bastones de la masa. Tal como solía ocurrir en otros años, sentí que mientras las conversaciones se circunscribían a nuestras vidas personales el ambiente se tornaba distendido y cálido, pero en otros pasajes, cuando se hablaba sobre la situación interna de la cooperativa, proliferaban las quejas, los malestares y los reproches cruzados. “No es fácil acá adentro, son muchas cosas”, me repitió en varias oportunidades Gabriel mientras ajustaba la máquina para fijar el grueso exacto que quería darle a la masa.

A continuación fui a la oficina de la administración. Allí me encontré con Lisandro, que estaba inmerso en una lucha cuerpo a cuerpo con una columna endeble de recibos y facturas que debía organizar para darles el ingreso. “Qué hacés pendejo, ¿viniste a romper las pelotas de vuelta?”, me dijo con ese tono mordaz con el que suele comunicarse. Con Lisandro nos habíamos cruzado

de casualidad la semana anterior en la puerta de un teatro céntrico. “No hablé mucho que te vas a perder con los papeles”, le respondí y me acerqué para saludarlo. En ese momento llegó José Antonio con su habitual chuequera, el rostro macizo y el pelo corto y profundamente ondulado. Nos estrechamos la mano con afecto y me propuso de ir al bar de la esquina. Lisandro no quiso sumarse porque prefería terminar el trabajo.

Cuando entramos al bar en el que solíamos almorzar cuando nos conocimos en 2004, José Antonio empezó a contarme algunos problemas personales. Había perdido veinte kilos pero estaba conforme con su nueva figura. Después hablamos del presente de La Victoria y de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA). “¿Lo viste a Rubén? ¿Estuviste con los muchachos?”, me preguntó. “No, lo estuve llamando, seguramente lo vea en estos días, vi a Rumino y a Mónica”, le respondí. “Mirá, yo al final, con todos los quilombos que tuve, no me acerqué mucho a las reuniones”, me dijo mientras destrozaba con la uña del dedo índice un sobrecito de azúcar. “¿Y ustedes cómo andan?”, le pregunté. “Qué sé yo, bien, hemos crecido mucho en todo lo que es producción y ventas, pero después estamos con los quilombos de siempre entre nosotros”, me respondió y se rascó el cuello durante unos segundos. “Me imagino, algo me estuvieron diciendo los muchachos; hablando de eso, vos te vas a reír pero el otro día me puse a revisar unas entrevistas que hicimos en el año 2005 y encontré una cosa que me dijiste que me dejó pensando”. “Qué sé yo... qué te habré dicho... uno dice tantas boludeces últimamente”. “Me dijiste algo así como que lo difícil no era ni comprar ni vender, lo más jodido era mantenerse juntos entre ustedes. ¿Te acordás?”. “No, qué me voy a acordar, ni me acuerdo. Pero igual es así, en parte es así, porque acá somos muchos y cada uno tiene su forma de pensar. Y después es como un equipo, mientras que está todo

bajo presión están todos juntos, pero en cuanto levantaste un poco la cabeza ya empiezan los problemas”. “Y mirá que pasaron cinco años de aquella entrevista”. “Es que hay cosas de la personalidad de cada uno que no las vas a cambiar. Ya es así. Nos conocemos hace más de veinte años. A mí lo que me preocupa es que nos descuidemos, porque por ahora nos va muy bien pero nunca sabés hasta cuándo”. José Antonio enarcó las cejas mostrando resignación y llamó a la empleada para que viniera a cobrarnos.

7

Toqué el timbre y se escuchó una chicharra estridente. Esperé unos segundos y después alguien corrió el pestillo de seguridad y giró la llave. “¿Cómo andás? ¿Llegaste bien?”, me preguntó Rumino con esa mirada mansa que lo caracteriza. Rumino es corpulento, de pelo lacio ralo, labios gruesos, ojos celestes, protagonista en el año 2000 de una de las primeras recuperaciones de fábricas en Rosario: se trató de la lucha de los trabajadores de la metalmecánica Domingo Lentini que permitió la creación de Herramientas Unión. Rumino es también uno de los impulsores fundamentales de los principales movimientos de empresas recuperadas que se fueron organizando en la región. “Llegué perfecto, me tomé el 112 en la esquina de casa”, le respondí mientras nos dábamos la mano. “Vení, pasá que Laureano está por llegar en un rato”. Una vez en la oficina, volví a toparme con esa máquina enorme que alguna vez quedó abandonada ahí, como esos barcos encallados que quedan para siempre junto a las rocas en una playa remota, en medio de la pequeña oficina de atención al público. “¿Querés pasar a saludar a los muchachos mientras lo esperamos?”, me preguntó Rumino. “Sí, dale, te iba a decir eso”, le respondí

mientras abría la puerta que comunica con la línea de producción y entraba una vez más en el galpón de techo de chapa alto y curvado, siempre ruidoso y con olor a humedad, cubierto hasta los últimos rincones de grasa, en el que los obreros elaboran las herramientas de corte para las industrias metalmeccánica, maderera, del plástico y del caucho. Después de esquivar a tiempo una mesa repleta de piezas sueltas y cacharros con agua sucia, observé la fresadora, un container con materia prima, la limadora, los tornos, la rectificadora, los bancos y un balancín. Alguien se encontraba soldando en el fondo y parecía incinerarse debajo de los chispazos. Otros se reían mientras rancheaban a un lado de la rectificadora. Un laburante salía del baño con los típicos borceguíes de cuero negro, el pantalón y la camisa azul inevitablemente engrasados. Me acerqué a Carnevale, que se sacó los guantes, se limpió las manos en el pantalón, y me saludó. Hablamos durante unos minutos con dificultad por el rugido que brotaba de la rectificadora plana en la que se encontraba operando. Después me acerqué a saludar a otros y volví a la oficina para no entorpecer el trabajo.

Laureano acomodaba unos papeles en el escritorio. “De Central ni hablemos”, me dijo y me estrechó la mano. “No, por favor, ni una palabra, no me olvido más del Bicentenario”, agregó Rumino mientras cortaba el teléfono. Nos sentamos y conversamos largamente sobre la situación económica y productiva de la fábrica y de la coyuntura política por la que estaba atravesando FACTA. “No está fácil la cosa en la Federación, es increíble pero en vez de juntarnos y hacernos fuertes, aparecen compañeros que pareciera que quieren dividirnos, yo no lo puedo entender a eso. Con Buenos Aires está cada vez peor la relación, estamos viendo qué hacemos, porque capaz que nos vamos”, dijo Rumino y miró a Laureano como si le hubiera dado la noticia en ese momento. “Algo me contó Mónica, ella también está preocupada”, le respondí haciendo referencia a

un encuentro que había tenido con una de las referentes de la Federación en el Gran Rosario y agregué: “Bueno, hoy vine un rato para saludarlos y para decirles que capaz que me ponga a escribir un libro en el que me gustaría que participen activamente”. “No hay problemas, contá con nosotros, cuando vos quieras llamá y te venís”, me respondió Laureano mientras se acariciaba la barba tupida que se deja crecer, con perfecta continuidad, a lo largo la de patilla, la mandíbula y el mentón. “Loco, lo que sí traete un grabador como la gente, no hagás más papelones, mirá que ya estás más grande”, agregó sonriendo. Y recordamos ese viejo grabador que utilizaba en 2006 y que siempre temía que se averiara y destrozara las cintas de los casetes.

8

Después de aquellos encuentros, pasé varias semanas ordenando archivos, leyendo escritos de los primeros años y repensando, muchas veces con ansiedad, otras con una calma que pronto se convertía en fatal desasosiego, formas posibles de incluir y amalgamar esa heterogeneidad de materiales y texturas que fueron surgiendo en estos años de trabajo. A medida que me iba internando en los archivos que tenía en la computadora (entrevistas, textos, fotografías, apuntes), o releendo partes sueltas de las tesis de maestría y doctorado, o el grueso cuaderno de apuntes de 2004, pude reconocer lo insuficientes que habían sido las primeras estrategias de escritura que había imaginado como caminos posibles para contar esta historia. Publicar la tesis de doctorado fue la principal alternativa que barajé hasta que me di cuenta de que eso hubiera sido lo mismo que si alguien me preguntaba por mi vida en los últimos años y yo le anteponía un pulcro currículum vitae envuelto en un sobre de papel madera. Había un caudal de sensaciones, historias y experiencias vividas

—esos materiales no escritos que suelen ser invalidados y confinados a una especie de destierro en los textos académicos pero también en ciertas publicaciones de carácter militante—, que no sólo necesitaba incluir sino básicamente atraer, como un imán, a través del proceso mismo de la escritura. Volví a preguntarme, en ese momento, mientras intentaba escribir las primeras hojas, por el sentido que podía tener publicar un libro sobre empresas recuperadas por obreros en 2010. A modo de defensa balbuceé algunas ideas rápidas, instantáneas, que iban desde un somero *porque sí*, pasando nuevamente por publicar la tesis de doctorado, hasta incluso armar un libro exclusivamente de entrevistas, pero ninguna me conformaba.

Seguí revisando con minuciosidad los materiales que había desplegado como si fueran mapas que me adentrarían en una tierra cercana pero caótica y encontré un trabajo que había escrito en 2007 para las Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. La ponencia la presenté en la mesa de *Empresas Recuperadas y autogestión en la Argentina*. Se trataba de las mismas Jornadas a las que había asistido, en calidad de oyente, cuando recién comenzaba con la beca en 2004. En aquella oportunidad me impactó el notable nivel de convocatoria que había tenido esa mesa. Según mis recuerdos había al menos 350 personas en el auditorio de una de las sedes de la Facultad de Ciencias Sociales. Con ese recuerdo presente, tres años más tarde, asistí a lo que preveía como una jornada masiva, intensa, poblada de estudiantes, becarios e investigadores dispuestos a participar de las últimas discusiones en torno a estas experiencias. La mesa, inclusive, iba a estar coordinada por los dos mismos investigadores que lo habían hecho en 2004. Sin embargo, una vez que ingresé en el aula, el panorama era absolutamente otro: me encontré con un pequeño salón en el que, si sumáramos a los diez que presentábamos trabajos, no había más de 40 personas. Cerca de un diez por ciento de aquella otra masiva

concurencia. Estaba claro que el interés por el estudio de estos procesos ya no era el mismo.

Al año siguiente, en 2008, asistí a otras jornadas en la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional de Mar del Plata. La mesa en la que presenté el trabajo se llamaba *Activismo y acción colectiva: espacios, redes, trayectorias*. Cuando llegó mi turno, compartí algunos de los problemas que habíamos relevado con unos compañeros en un taller que llevamos a cabo con los presidentes de las fábricas recuperadas. Básicamente planteé la incidencia que tenía el crecimiento económico y comercial en la organización interna de ciertas cooperativas, la compleja vinculación con los mercados, los roles específicos que asumían los presidentes en la gestión general de los proyectos y cómo se inscribía el problema del liderazgo. Hacia el final del encuentro, a modo de cierre, un investigador joven que coordinaba la mesa dio cuenta de su asombro ante ciertos problemas y dilemas que se habían planteado. Específicamente se refirió a la utilización de los términos *inserción en los mercados, estrategias comerciales, empresa, liderazgo, innovación, presidentes*, para nombrar situaciones transcurridas en las cooperativas. Para él, que había investigado experiencias como la de la cerámica Zanón en la provincia de Neuquén, las recuperaciones habían sido sinónimo de otro tipo de lenguaje, de otros desafíos de carácter político.

Al salir del aula, cuando todavía se escuchaba el alboroto que había surgido luego de la finalización de la mesa, pensé que el avance de estos proyectos, e incluso su consolidación, había sacado a la luz otro tipo de preguntas que se alejaban de ese imaginario dominante que se había construido en el campo de la investigación social durante los primeros años de surgimiento de estas experiencias. En el caso de las fábricas del Gran Rosario, para nombrar una situación paradigmática, por ejemplo, si la eliminación del reloj de fichaje había sido señalada y

festejada como una medida tendiente a poner fin a la disciplina patronal, en años posteriores esas mismas cooperativas, una vez que salieron del período inicial de crisis, decidieron reinstalarlo para mejorar la autoorganización. Lo mismo en el caso de las asambleas, que básicamente pasaron de ser un dispositivo de encuentro, discusión y decisión permanente a un espacio extraordinario ante situaciones complejas.

Rememorar estas transformaciones de los últimos años, lo mismo que las conversaciones que iba teniendo con amigos y compañeros, me permitió comenzar a reconocer que tal vez importaba menos preguntarme por el sentido que podía tener la publicación de un libro en el año 2011 que el desafío de poder hacerlo sin quedar encallado entre esas primeras imágenes e hipótesis que dieron nacimiento a un concepto cuyo nombre fue *empresas recuperadas por los obreros*. Seguramente, la hoja de ruta que me adentraría en los pliegues de estas historias no iba a ser otra que la necesidad de rastrear el estado actual –aun si se tratara de meras hilachas– de los interrogantes y avances concretos que impulsaron los obreros una vez que comenzaron a autogestionar sus fábricas y, por qué no, sus vidas.



Capítulo I
Las reglas del mercado

Para mí esta vía es todavía más superadora. Esto es mejor. Porque el marxismo, ¿qué propone?, que los medios de producción queden en manos del Estado, y que el proletariado se adueñe del Estado y entonces pase a controlar la cosa. Pero, en definitiva, lo que siempre surge después es una burocracia y otros problemas de ese tipo. Lo vimos a lo largo de la historia. Se podrían nombrar muchos ejemplos. Pero acá no, acá no me manda nadie, ni el Estado, ni Obeid, ni Lifchitz, ni Binner, ni Reutemann. Esto es una autogestión total. Me mandan, o sea, me mandan las reglas del mercado, pero nadie me manda, porque el Estado mañana no puede decirme ustedes tienen que producir tal cosa o tal otra, entonces, es así, a mí nadie me manda.

Palabras más, palabras menos, esto fue lo que me dijo Laureano, un compañero de Herramientas Unión, y la verdad que me dejó pensando. La pucha si me dejó pensando. Sinceramente me parece que algo de verdad hay en todo eso, porque la relación con el mercado para nosotros no es nada simple. Con el Estado, sobre todo desde el kirchnerismo para acá, la cosa es diferente. Está cambiando. Pero en lo otro, con el mercado, tuvimos que aprender sobre la marcha y seguimos aprendiendo porque esto cambia permanentemente y no es para nada fácil. Nosotros sabemos que tenemos que modernizarnos porque a la larga perdés competitividad. Muchas veces nos pasa de preguntarnos cómo hace ese tipo de la competencia para tener los costos que tiene. Y lo hace, para un ejemplo simple, porque tiene una máquina que corta en cinco minutos. Mientras que vos en cinco minutos apenas si acomodaste la sierra. Nosotros con Laureano empezamos a viajar en 2001, hace cinco años, para buscar clientes. Si no me equivoco, creo que

fue en el mes agosto, un año después de recuperar la fábrica. Agarramos la chata y fuimos primero a un lugar para ver qué pasaba. Ahí, una cuchilla que nosotros vendíamos a 110 pesos, los tipos la conseguían a 80 pesos importada. Eran los tiempos del 1 a 1. Y acá en Herramientas Unión teníamos 50 pesos solamente de material. A otro muchacho, que conocimos en una feria, le vendimos una herramienta. Cuando fuimos a visitarlo le dijimos al encargado que por qué no nos contactaba con el que le vendía la chipera. El tipo me dice: “Bueno, Rumino, dale, te paso el teléfono y llámalo”. Pasó un tiempo, llamo y me presento como el presidente de la cooperativa Herramientas Unión. “La verdad”, me dice, “que no te llamo a vos porque yo la consigo por 45 pesos a la cuchilla. La pido y en tres días viene de Estados Unidos. Es más, yo la consigo por 45 pesos ya puesta en planta”. Con otra herramienta nos pasó algo parecido. Averiguamos y valía 14 pesos afuera. Cuando nos enteramos, le digo a un compañero que averiguara el precio de los materiales y las placas. A nosotros el material y las placas solas nos salían 16 pesos, y después teníamos que empezar a trabajar.

Hoy por hoy uno de los límites más claritos es el tema del capital, que te limita por todos lados. Y eso que los hemos ido campeando, pero la verdad es que si surge un trabajo muy grande no habría posibilidades de afrontarlo, salvo que el cliente ponga el capital y nosotros la mano de obra. En cambio, si la cooperativa tuviera un capital importante, y tampoco digo millones de pesos, pero con cien mil pesos, la cosa sería distinta. Porque si no estamos limitados para hacer una cuchilla porque no tenemos 50 mil o 60 mil pesos. Por ejemplo, necesitamos el K300, que es un material que usamos muchísimo. Con eso podríamos tener mucha más venta de cuchillas y no la tenemos porque nos obligan a comprar mínimo 1.500 kilos del material y eso sale 45 ó 50 mil pesos. Y no los tenemos. Es así. Por ahí puedo ir a alguien y decirle que ponga a esa plata,

pero como nosotros no la vamos a vender en 30 ó 40 días a esa producción, sino que nos va a llevar realmente más tiempo, no vamos a tener cómo devolverla. No es como otras fábricas que hacen una producción mensual segura y la venden. Acá tenemos que esperar el pedido. Es más, muchas veces nos pasa que cuando el mercado nos hace un pedido, no tenemos las materias primas suficientes para producir en el momento, y cuando finalmente logramos producirlo es probable que ese mercado ya no exista. Porque todo es muy variable.

Igual también hay cosas que tenemos que seguir cambiando nosotros mismos. Porque así como no logramos acumular stock, después se nos agrega un problema interno. No tener stock nos implica un trabajo en equipo muy aceitado, muy ajustado, porque tenemos que atender rápido los pedidos, que muchas veces son bien diferentes, incluso en un mismo día. Pero el tema es que cuando sí podemos hacer algo de stock para acumular más allá de un pedido puntual, los compañeros muchas veces se niegan porque no hubo una orden expresa. Entonces hay que insistirles: muchachos, aprovechemos y hagamos más cuchillas, que tenemos el material. Pero te dicen que no, que si nos piden quince cuchillas hay que hacer quince cuchillas. ¡Y yo les digo: hagamos más si total las herramientas no se pudren!

2

El auditorio estaba colmado. Se trataba de un teatro imponente, con unas formas arquitectónicas extrañas, vanguardistas. Los efectivos de seguridad, todos vestidos de traje negro, se habían distribuido en diferentes rincones. Aquellos que presuntamente eran los jefes, aparecían y desaparecían del escenario como si fueran actores de un vodevil grotesco. Se los podía visualizar hablando a través de sus *handys* o a través

de unos micrófonos que les rodeaban la cabeza y les caían a la altura de la boca. Nosotros estábamos ubicados en la décima fila. Lisandro miraba los movimientos de los guardias y decía que tenía hambre. “¿Para cuándo va a hablar este tipo? ¡Me quiero comer los codos!”, le repetía a José Antonio que parecía distraído escuchando una conversación entre dos obreros brasileños que estaban ubicados muy cerca y vestían remeras negras con el rostro de Trotsky en blanco. Cuando parecía que Lisandro estaba pronto a levantarse y salir corriendo hacia el bar, vimos un movimiento nervioso de la guardia y la aparición del último orador de la noche. El presidente Hugo Chávez Frías ingresó caminando con firmeza y una sonrisa dibujada. El auditorio, colmado por trabajadores de Argentina, Brasil, Uruguay, Ecuador, Venezuela, entre otros países, aplaudió con entusiasmo. Chávez, con su característico pelo crespo, los ojos pequeños, vivaces, y los labios carnosos, se acercó al límite que separaba el escenario de las butacas y levantó los brazos. Un nuevo aplauso no se hizo esperar. Después se encaminó hacia donde se encontraba el micrófono y empezó con un discurso que se extendió durante más de dos horas. En varios pasajes el público volvió a aplaudir y vitoreó sus afirmaciones en contra del neoliberalismo, en favor de la llegada de los gobiernos de carácter socialista a nuestro continente y su apoyo incondicional a las recuperaciones de las fábricas. “Nunca más vamos a permitir que vuelva a repetirse la ignominia de los años 90, nunca más el neoliberalismo poniendo de rodillas a nuestros pueblos, se terminó la colonización *yanqui*, compañeros, la impunidad del capitalismo no va a ser posible en esta América de San Martín, Bolívar, Martí, Perón y la compañera Evita”, gritó Chávez y el público estalló en un nuevo aplauso. Rumino me miró, ladeó la cabeza, y me dijo al oído: “Me hace acordar a los discursos de Perón, éste es un político de la san puta, se mete con cualquiera, no anda con vueltas”. El cierre del

discurso fue encendido: “De parte del gobierno bolivariano de Venezuela les damos la bienvenida a ustedes queridos compañeros trabajadores de las empresas recuperadas de Latinoamérica, bienvenidos a esta tierra caribeña que siempre será su patria, porque la América grande no tiene fronteras, nuestros pueblos serán unidos o no serán nada, sólo la integración del sur nos permitirá la construcción del socialismo del siglo XXI, ¡hasta la victoria siempre, venceremos!”.

Cuando salimos, Lisandro me dijo que le había gustado mucho el discurso: “Cómo habla de bien el mono éste. Mirá que a mí los políticos no me van ni un poco”. El resto de la delegación Rosario también estaba conmovido por el discurso y la capacidad de oratoria de Chávez. Antes de sentarnos a cenar me puse a conversar con Alejandro y Zaldívar, trabajadores de la fábrica Vitrofin, ubicada en Cañada de Gómez. A los dos los había conocido en 2004 en las asambleas del MNER. Alejandro era el presidente de la cooperativa y, en aquel entonces, el único trabajador de una fábrica recuperada en el Gran Rosario que provenía de los sectores administrativos y gerenciales. Ambos coincidían en que el Encuentro era un éxito y que esperaban las rondas de negocios que se llevarían a cabo al día siguiente.

Esa noche cenamos temprano. Después nos fuimos al dúplex y nos quedamos conversando en una de las habitaciones. Chaparrito, el presidente de una cooperativa de pescadores, compartía la bronca que se había agarrado en los últimos reclamos que habían hecho frente a la sede de la gobernación. Mientras hablaba consumía un cigarrillo tras otro. “Che, Chaparrito, aflojá con el cigarro, que después tenemos que dormir acá”, le repetía Ricardo de la cooperativa Ruedas Rosario mientras doblaba una remera sobre la cama. Fue justo en ese instante que se escucharon los primeros estallidos a nuestras espaldas. Me acuerdo de la cara de espanto de Ernesto y José

Antonio. Yo me tapé los oídos y bajé la cabeza. Recién cuando nos dimos vuelta pudimos reconocer una batería infernal de fuegos artificiales rompiendo en el cielo descubierto de Caracas. Detrás, en silencio, reverencial, permanecían impertérritas esa infinidad de casas apiñadas en los morros que se iluminaban cuando caía la tarde. Nos pusimos de pie al instante y nos apretujamos contra el vidrio para disfrutar ese espectáculo único que contemplábamos desde la altura que imponía el piso 16 en el que dormíamos desde hacía una noche.

Al otro día nos levantamos temprano y fuimos a desayunar. Después bajamos a la recepción para preguntar por los horarios de las actividades que estaban previstas para la mañana. Con Gastón y Sandra, dos economistas que colaboraban en forma activa en el MNER, decidimos ir a dar una vuelta por la ciudad. Subimos a un colectivo cualquiera y viajamos sin rumbo a través de unas calles angostas y pintorescas. Bajamos en una zona comercial. Hacía mucho calor y estaba húmedo. Caminamos sorteando una infinidad de puestos de venta callejera de películas y música. En la mayoría se escuchaba reggaetón y salsa. Algunas jóvenes bailaban con destreza al compás de Dady Yanquee y Calle 13. Luego de caminar una buena cantidad de cuadras, ingresamos en una iglesia antigua, construida en el siglo XIX, y contemplamos a los fieles rezando en silencio. Ninguno de los tres somos religiosos pero nos impactó la majestuosidad de la construcción. Más tarde nos internamos en una calle atiborrada de puestos de comida. El olor de las frituras logró sacarme el hambre. Sandra y Gastón se reían de mi cara de asco mientras devoraban unos platos típicos. La excursión se extendió cerca de dos horas.

Cuando volvimos al hotel, nos acercamos con curiosidad a las salas en donde se estaban desarrollando las mesas de negocios. Yo me separé unos metros de Sandra y Gastón y me encontré con José Antonio y Lisandro que venían a mi encuentro acelerando

el paso. “Y... ¿cómo les fue?”, les pregunté. “Más o menos, pero pará... pará... escuchá una cosa... ¿vos sabés algo de tasas de exportación, de los embarques y esas giladas? No, en serio, no te rías, no seas boludo que tenemos que volver a la mesa y no sabemos nada, ¿lo viste en la facultad a ese tema?”, me dijo Lisandro con una rapidez tal que apenas logré entender lo que me estaba diciendo. “No, ni idea, aparte yo estudié otra cosa, qué voy a entender de comercio exterior”. “Che, qué macana, porque tenemos ahí una posibilidad de meter un acuerdo con unas fábricas de Uruguay y Venezuela pero nos pidieron una cantidad de datos que no sabemos de dónde sacarlos”, dijo José Antonio y se alisó el pelo con la mano. “¿Vos no le podés consultar a alguno sobre este tema?”, me preguntó Lisandro. “¿Yo?... no... por qué... a quién...lo único que se me ocurre es entrar a Internet y fijarme ahí, capaz que tenemos suerte”. “No digas pelotudeces, cómo vamos a entrar a Internet ahora”, me respondió Lisandro y levantó los brazos como si estuviera rezando. “Bueno, qué sé yo, fue una idea, estoy tratando de ayudar, lo que no puedo entender es por qué no se nos ocurrió traer a un licenciado en comercio exterior o a algún especialista”. Lisandro, vestido con una bermuda gris, una chomba azul y zapatillas blancas, se acomodaba los anteojos gruesos y se movía de un lado a otro del pasillo. A unos metros observamos que salían Alejandro y Zaldívar de otra sala. Nos acercamos en busca de ayuda. “¿Cómo les fue?”, preguntó José Antonio. “Bien, nos fue muy bien, capaz que metemos una venta grande en Venezuela”, dijo Alejandro y le preguntó a Zaldívar dónde había quedado esa valija corpulenta en la que habían traído el muestrario de las piezas de cristalería que elaboraban en la fábrica. “¿Y a ustedes?”, les preguntó Alejandro. “Bastante bien pero necesitamos que nos den una mano con el tema de los papeles porque no entendemos nada”, les respondió José Antonio. “Bueno, no se preocupen, ahora lo vemos, nos vamos a tomar algo y ahí nos cuentan tranquilos”.

Si algo liga definitivamente la escritura con el amor es que en ambas situaciones de lo que se trata es de aprender a perder. La melancolía es el enemigo de una y otro. Solamente se avanza a medida que se va perdiendo. Los espacios vacíos, los silencios, la estela tenue que dejan las palabras cuando se borran con el cursor, suelen tener la misma importancia que esos actores de reparto que, desde sus lugares subalternos, se convierten en piezas vitales a la hora de hacer lucir a los protagonistas. Extrañamente pensaba en la pérdida mientras seguía preguntándome cómo sumar a la construcción de esta historia todos aquellos caminos zigzagueantes, en ciertos pasajes laberínticos, que transité durante estos largos años de investigación; me pregunté, sin obtener más que respuestas provisionarias, cómo era posible iluminar, sin encegucerse, esos rincones oscuros que suelen quedar fuera –detrás de cámara– de los textos que finalmente se editan en formato libro.

Por aquellos días decidí visitar a Mónica Craioveanu, una de las principales activistas de FACTA en el Gran Rosario. Mónica me habló de la estrecha relación que estaban sosteniendo con los funcionarios del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y el Ministerio de Trabajo. “Con la provincia es más difícil, no nos hacen las cosas fáciles”, me dijo en una sala de la Asociación Civil Nodo Tau, en donde se reunía, desde hace un tiempo, la mesa regional. A continuación me comentó sobre la fuerte crisis interna que estaban atravesando en la Federación a raíz de las tensiones que se venían suscitando, cada vez con mayor intensidad, con ciertos referentes de Capital Federal y con algunos trabajadores de cooperativas de Rosario que, si bien no eran propiamente empresas recuperadas, participaban de la mesa. Le comenté, hacia el final de la charla, sobre mi intención de escribir un libro y las dudas que tenía acerca de

cómo hacerlo. Mónica me sonrió, largó el humo del cigarrillo con lentitud, se acomodó el pelo colorado, eternamente indócil ante la acumulación de rulos, y me dijo que contara con ella para cualquier ayuda. “Sería importante que se reflejaran algunas preguntas que venimos sosteniendo con los compañeros en este último año. Hablando de eso, ¿vos te enteraste de que estamos gestionando microcréditos para emprendimientos productivos? El año pasado firmamos un acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Social. Por suerte ya repartimos bastantes, pero ahora tenemos el quilombo de los emprendimientos que nunca salieron a flote y que no tienen posibilidades de devolver la plata. Si seguimos así se va a cortar la rueda y no vamos a poder seguir apoyando a otras iniciativas”, me terminó diciendo y se levantó para acompañarme hasta la puerta.

Era una tarde de otoño fría, aunque limpia y brillante. Caminé por Tucumán. A medida que iba hacia la parada de colectivos, seguía pensando en la pérdida como único modo posible de avanzar con esta historia. ¿Cómo dejar atrás esas imágenes hegemónicas que se construyeron en torno a las empresas recuperadas y que incluso los propios obreros aún suelen anteponer en las presentaciones públicas? ¿Tenía sentido volver a centrar las historias en los procesos de lucha y resistencia que permitieron las recuperaciones? ¿Cómo ir más allá de esas insistentes características que se les adosaron a las cooperativas?

Mientras subía al colectivo en Tucumán y Cafferata, recordé una mañana de junio de 2007 en que asistí a la presentación de un plan de financiamiento para proyectos de capacitación organizado por el Programa de Competitividad para Empresas Autogestionadas y Sistematización de Modelos de Gestión del Ministerio de Trabajo. El encuentro se desarrolló en un aula de la Universidad Tecnológica de Rosario. Estaban presentes trabajadores de las fábricas recuperadas del Gran Rosario, la ciudad de Santa Fe, las provincias de Córdoba, Entre Ríos y San Juan.

Una vez que se inició la jornada, las funcionarias allí presentes repartieron unas carpetas en las que constaba la descripción del programa y una serie de formularios que debían completar. Acto seguido, se pidió a los obreros que se presentaran dando cuenta de la situación actual y las proyecciones a corto plazo de sus cooperativas. Sin embargo, a medida que fueron tomando la palabra, los trabajadores comenzaron a dar rienda suelta a una exhaustiva crónica de la crisis que habían padecido con los antiguos patrones y los sacrificios realizados para recuperar las fábricas. Ante cada intervención se vivieron momentos estremecedores con laburantes que debían cortar en forma abrupta el relato ante la emoción que les provocaban los recuerdos. Finalizada la ronda de presentaciones, una de las funcionarias se puso de pie, tomó la palabra y aclaró que ellas en ningún momento les habían pedido un relato sobre su historia; por el contrario, agregó, la propuesta consistía en que se describiera la situación estrictamente actual y las proyecciones hacia futuro. Incluso los formularios que tenían que completar requerían únicamente de datos sobre el presente. Para finalizar, introdujo una mención que dejó perplejo al auditorio: “Sinceramente cuando escuché cada caso no pude más que conmoverme ante sus relatos. Está claro que hubo mucho sufrimiento y que eso aún permanece presente en sus vidas. Pero a pesar de esa emoción que sentí, porque es imposible no sentirla, me quedé pensando en otra cosa: nosotros ya los conocemos a ustedes, conocemos muy bien sus trayectorias. En ese sentido, me veo en la obligación de manifestarles, aun a costa de que les resulte chocante esto que voy a decirles, que a esta altura puede ser un problema que ustedes se sigan presentando únicamente a partir de esas historias dramáticas que protagonizaron y que se ratifiquen siempre en una cultura del sacrificio y en una identidad del sufrimiento; sería importante, por el contrario, que pudieran mostrar todo lo que han hecho y logrado, que por otra parte es muchísimo, y piensen más en cómo generar nuevas

condiciones de trabajo y organización que les permitan vivir de forma más grata y libre. Porque si no siempre están poniendo la felicidad en una etapa futura y hoy por hoy trabajan catorce horas por día y suman nuevos sacrificios y restricciones”.

4

Me llamo Laureano. Laureano Suculini. Si mal no recuerdo, yo empecé a trabajar en la fábrica Domingo Lentini en el año 71. O sea: 39 años atrás. Tenía 16 pirulos. La puta que pasó el tiempo. La verdad que sí, que pasó como un tren, o como se dice en el barrio: se pasó volando. Mi viejo ferroviario y yo metalúrgico. ¡Qué tal, eh! Qué grande el viejo. Este año se cumple una década exacta desde que empezamos con Herramientas Unión. El otro día me lo recordó mi hija porque yo soy un despistado. Mi otro hijo, el más chico, está estudiando en Bariloche, en el Balseiro, y anda bien, cómo no va a andar bien si es un pibazo, tiene un bocho bárbaro. Igual lo extraño, estoy contento por él, pero me cuesta, ya aprendí a usar el *skype*, el chat, pero igualmente lo extraño, no es lo mismo, por más que lo veas con la camarita y todos los chiches. La otra vuelta con mi compañera le juntamos salames, quesos, aceitunas, saladitos y se lo mandamos en una caja de sorpresa. No lo podía creer. Me llamó al otro día y me dijo que los otros pibes estaban como locos con el salame y las aceitunas.

Pero, bueno, ya pasaron diez años con Herramientas Unión. ¡Cuánto tiempo! ¿Cómo son las cosas, no? El otro día me acordaba de algo que le comenté a Rumino hace unos años: le dije que esto era mejor que el marxismo, porque acá no nos mandaba nadie, ni el Estado, ni los políticos, ni nadie, las que nos mandaban, en todo caso, eran las reglas del mercado, pero que en el resto teníamos una autogestión total. Será que

cumplimos diez años, no sé, pero ahora me acordé de eso que le había dicho a Rumino. Y lo más lindo que de alguna manera nos sigue pasando algo similar. Con el Estado estamos mejor. Hemos avanzado bastante. La Nación colabora mucho con las fábricas. A nosotros nos han dado ya varios subsidios importantes en Desarrollo Social y Trabajo. Pero, después, con el mercado es difícil. Esto cambia demasiado rápido y vos tenés que estar muy atento y por momentos haciendo malabarismos. Porque en todo lo que es financiamiento, aun con la ayuda estatal, que ha sido importante, igual nos cuesta todavía mucho. Nos pasó lo siguiente: el Ministerio de Desarrollo Social nos dio un subsidio –130 mil pesos– para comprar las materias primas, que es nuestro principal problema. El tema es que justo nos agarró la crisis internacional de 2009, se cayeron las ventas a la mierda y nos lo terminamos comiendo. O como nos pasó con un cliente del Chaco, que le compramos también una cantidad importante de materia prima, eran como 70 lucas. Bueno, la cuestión que el trabajo para el que habíamos comprado semejante cantidad se nos cayó de un día para el otro. Y se cayó porque empezó a entrar la misma cuchilla de afuera a un precio menor. Lo que el cliente pagaba prácticamente la cuchilla completa era lo que nosotros pagábamos por el material. 300 dólares pagaban ellos la cuchilla lista, puesta en fábrica, y nosotros se la podíamos vender a 430 y teníamos 230 de material nada más. A eso sumale que tenés que empezar a trabajarla. Al final, la cosa terminó que los clientes nos dijeron: “¿Quieren que les compremos las cuchillas? Bueno, a mitad de precio, si no, no, se las llevan de vuelta”. Encima la venta no era directa, sino que era a través de un tercero. El cálculo que hicimos fue que con la mitad aunque sea pagábamos las deudas del material. Hicimos una reunión con los compañeros, les consultamos a todos a ver qué les parecía. Al final, ni el material pudimos cubrir. Si habíamos pagado 200, recuperamos nada más que 194.

O también, un material que comprábamos en pedazos relativamente chicos, un día nos dijeron que no, que teníamos que comprar mínimo 1.000 kilos. Y era un problema bárbaro porque no podíamos comprar esa cantidad. El tema era que había una fábrica en Buenos Aires que les compraba mucho. Claro, después qué pasó, cerró esa fábrica, y aparecieron los pedazos: ¡te vendían cualquier cosa! O está el hecho de que siempre aparece uno que te tira los precios abajo. Ahora hay uno en Buenos Aires que está tirando todo abajo; yo no sé con qué material producen pero lo que vos estás pasando a 700 pesos, te viene el cliente y te dice “Laureano, mirá que tal empresa me está pasando esa misma cuchilla a 500”. O cuando vino la crisis internacional te decían “mirá que tal bajó un 20, o un 30, no te pasés de ahí porque no te compro”. El tema de precios te los va imponiendo el mercado. Y pasan cosas muy locas. La otra vez una cuchilla que nosotros cotizamos a 1.200 pesos, el cliente la terminó comprando a 1.800. Cuando nos enteramos nos preguntábamos por qué, qué mierda pasó. No lo podíamos entender. El tema era muy simple: la velocidad con que la producían. Los tipos la compraron en ese lugar más caro pero porque al otro día la tenían en la fábrica. O se la entregaban directamente en el acto. Nosotros teníamos que esperar a que nos trajeran una muestra, después teníamos que hacer un croquis, encargar el material, y empezar a trabajar. No se la entregábamos en menos de treinta días. Encima es todo tan cambiante, se hacen tantos tipos de cuchillas, que cómo carajo hacés para tener stock de todas las variedades para que después un tipo venga en algún momento que se le ocurra y te compre alguna de todas esas que hiciste. Porque aparte el mercado te innova todo el tiempo. Es terrible. Hoy te aparecen unas cuchillas largas así y mañana una corta así. O comprás material para una herramienta que sirve para tal máquina, pero el cliente finalmente cambia la máquina y entonces ya no

le sirve más esa herramienta y suspende el pedido o te apura para que vos le digas que no podés cumplirle. Hace poco los brasileños se metieron en el mercado con una cuchilla nueva y se ve que inundaron todo. El tema es que son cuchillas muy distintas, que no tienen nada que ver con el material que nosotros tenemos, entonces ahí ya te complicaron la producción y ni hablar la venta.

5

(Junio de 2007)

Como todos los sábados a la mañana, tuve reunión con los compañeros del Laboratorio de Análisis Institucional de Rosario (LAIR). Esta semana fuimos al taller que organizó el Ministerio de Trabajo en la Universidad Tecnológica. Presentaron un programa de financiamiento para proyectos de capacitación. Nos llegó la invitación desde el propio Ministerio y también nos llamaron desde FACTA para que nos acercáramos y pudiéramos conocer el tipo de proyecto que impulsan desde esa cartera. Discutimos bastante sobre algunas modalidades que nos sorprendieron: una de ellas tiene que ver con un modo de construcción de políticas públicas por demanda. En ningún momento se bajó línea ni hubo diagnósticos sobre las empresas recuperadas o sobre la política de empleo del Ministerio. No hicieron más que presentar lineamientos generales, un tanto vagos, y después se aclaró y se repitió que el contenido lo tenían que poner los laborantes porque son únicamente ellos los que conocen las necesidades de sus cooperativas. Todo eso durante tan sólo unos minutos. Se nos aparecía la imagen de un programa estatal presentado como una caja de herramientas vacía. Una especie de gestión posfordista desde el propio Estado.

En cuanto a los formularios que nos entregaron, lo que vimos es que los cuestionarios que les hacen completar apuntan a las

empresas recuperadas sólo en términos de unidad productiva, sin darle lugar a algo que nos parece mucho más relevante: ¿qué pasa (o puede pasar) entre las cooperativas? Es decir, el lugar de la cooperación, del trabajo en redes, de alianzas y proyectos en común estratégicos, etc. Una pregunta que salió en la reunión: ¿están las empresas recuperadas hoy en condiciones de cartografiar el mercado de la autogestión o de la economía social a nivel local, regional y nacional? Al mismo tiempo, en los formularios se indaga sobre las relaciones de las empresas autogestionadas con el mercado pero sólo a partir del producto finalizado (cómo se promociona, cuánto se vende, en qué tipo de mercados). A nosotros se nos aparecían otras preguntas: ¿De qué manera se pone en funcionamiento hoy en día la inteligencia colectiva (comunicación, cooperación, gestión) para llevar adelante la cooperativa? ¿En qué medida esa inteligencia colectiva se termina limitando a reinventar sus modos de organización y producción al compás de las fluctuaciones de los mercados que deben enfrentar para salir adelante?

Este año tenemos ganas de presentar un proyecto en FACTA para trabajar estos problemas con los presidentes de las cooperativas. La idea es armar un mapa de la situación actual en la que se encuentran las fábricas de la región. Ver desde lo político, pasando por lo comercial, la situación financiera, comunicacional, tecnológica, hasta los proyectos que tienen en común. Para empezar a escribir la propuesta, les pasé a los compañeros algunos textos que escribí en el último tiempo y otros que bajé de Internet o saqué de libros (Rebón, Fajn, Magnani, Ana María Fernández, etc.). Pensamos en los presidentes porque básicamente son ellos los que asumen la gestión más general de las cooperativas y son los que cuentan con mayor y más detallada información. Igual, antes de presentárselo a los laborantes, quedamos en seguir discutiendo los fundamentos del proyecto.

Leo materiales y apuntes escritos en otros años, repaso los primeros borradores que fui escribiendo durante estas semanas, me reúno con amigos para charlar sobre el libro, y reconozco que hay interrogantes que me acompañan desde los primeros tiempos en que empecé a conocer la vida interna de las cooperativas. Retomo algunos: ¿En qué medida es posible seguir pensando el neoliberalismo y las transformaciones estructurales que provocó en Argentina meramente como el contexto de surgimiento de las recuperaciones de empresas? ¿Acaso alcanza con ese pormenorizado análisis de la década de 1990 que suele ubicarse en el capítulo I de una tesis o de un artículo o un libro? ¿Cómo incide en la organización interna de las cooperativas la comercialización de productos y servicios en sus respectivos mercados?

Avanzo con algunas ideas y perspectivas surgidas en conversaciones con los laburantes y activistas durante estos años. Sumo otras que fueron apareciendo en diálogos recientes y también pasados con compañeros con los que suelo compartir estas preguntas.

Los proyectos obreros nacen, avanzan, se consolidan, retroceden, o se desploman, en medio de las condiciones que les imponen los mercados. Así como tienen que sortear las presiones de la justicia y aún padecen leyes laborales que los perjudican de manera decisiva, también deben enfrentar las exigencias que surgen, a diario, en los fluctuantes escenarios económicos, productivos, financieros y comerciales en los que intervienen. Las cooperativas reconfiguran, constantemente, las temporalidades internas al compás de las demandas. Una empresa recuperada puede ingresar en una profunda crisis o desaparecer ante la imposibilidad de dar respuesta a los cambios impuestos por ese entorno.

Aquello que suele hacerse presente, entonces, es una combinación entre controles estatales y mercantiles. El mercado impone nuevas metas que las cooperativas no pueden cumplir por las condiciones de precariedad (financiera, comercial, tecnológica, jurídica, etc.) en la que suelen encontrarse. Por su parte, el Estado, desde 2003, viene creando, de manera incipiente, una serie de programas al interior de ministerios estratégicos con el objetivo de dar impulso a políticas concretas hacia el sector. La solución que suele ponerse en marcha entonces pasa por tramitar un subsidio que les permita adquirir nuevas tecnologías o multiplicar el *stock* de materia prima y así aumentar –o diversificar– los volúmenes de producción. La estrategia para sobrevivir depara una doble dependencia: dar respuesta inmediata a las permanentes exigencias de los mercados y también dependencia respecto del Estado como única alternativa de financiamiento posible de inversiones que permitan cumplir con dichas demandas. En este punto, el control obrero de la producción, soberano en el plano interno, queda a merced de las dinámicas que imperan en los escenarios en los que debe llevarse a cabo la comercialización. Ya no se encuentran los patrones –ni su séquito de administrativos y capataces– pero eso no significa que no hayan surgido, desde el primer día en que se reinició la producción, nuevos dispositivos de control y disciplinamiento con los que deben lidiar a diario los trabajadores.

Para el mercado puede resultar secundario –cuando no prescindente– legislar en forma directa las relaciones de cooperación que se despliegan al interior de estas experiencias obreras en la medida que mantiene el control de las condiciones de comercialización. Por lo tanto, ¿en qué medida se puede seguir caracterizando a estas dinámicas mercantiles en las que interactúan como simplemente externas al funcionamiento y organización de las cooperativas?

Al mismo tiempo: esa apertura del Estado, sin la cual la permanencia, pero sobre todo el crecimiento de las cooperativas, sería un serio interrogante, no las inmuniza ni protege del mercado: más bien colabora –básicamente en el plano financiero– en mantenerlas a flote o en insertarlas aun más en éste. El apoyo estatal no aporta mayor *estabilidad* a las fábricas sino que contribuye a recuperar condiciones mínimas para que puedan permanecer en un escenario signado por la *inestabilidad*. El mercado –nuevamente– puede mantenerse indiferente respecto a esa intervención estatal en la medida en que dicha intervención colabore en garantizar las reglas de un juego que regula y domina.

Proyectos impulsados por el Estado nacional como la recientemente aprobada y promulgada reforma de la Ley de Concursos y Quiebras (24.522) podrían marcar una ruptura en esta tendencia, puesto que, entre otros avances relevantes, otorga a los trabajadores la prioridad en la continuidad de la explotación de las fábricas en quiebra frente a otros agentes.



Capítulo II
Nuevos gobiernos y autogestión

Subí las escaleras entre unos jóvenes que comentaban las fechas de los exámenes de julio y me acerqué a una oficina en la que estaban tomando mate dos empleados para preguntar en qué aula se hacía la reunión de las fábricas recuperadas. Uno de ellos, el más gordo, me indicó con desdén que la actividad se iba dictar en el aula 1. “Segundo piso”, me terminó diciendo y chupó con intensidad la bombilla. Me dirigí a paso rápido hacia el aula. No quería llegar tarde al inicio de la actividad que estaba pautada para las 10.

Llegué agitado. En la puerta me encontré con Alejandro y Zaldívar que conversaban con Ernesto, de Pastas Merlat, sobre los problemas que tenían en la cooperativa Vitrofin con un ingeniero que trabajaba para la cooperativa y que, como en una película de ciencia ficción, era el único que conocía la fórmula química para la elaboración del cristal. Esa valiosa información que se negaba a compartir lo ubicaba en un lugar de privilegio que sabía capitalizar a la hora de imponer nuevas exigencias económicas o para entorpecer la producción. “Cuando hablamos con el ingeniero nos responde que si no nos gusta su trabajo, él se va. Hay gente que tiene prometido romperle la cabeza de un fierrazo, pero ése no es el camino. En algunas asambleas los compañeros nos preguntan a los del Consejo por qué mierda no lo echamos y por ahí lo que no entienden es que no es que no quisimos rajarlo, el tema es que todavía no pudimos encontrar a otro que tenga la fórmula”, comentó Zaldívar y después nos aclaró que el ingeniero era el hijo de uno de los antiguos dueños de la cristalería. Cerca de la puerta del aula 1, junto a una mesa en la que reposaban unos termos con café y varios platos con facturas

y galletitas, estaban Rumino de Herramientas Unión, y José Antonio y Valeriano de La Victoria. Me acerqué a saludarlos. Los tres hablaban de una próxima reunión con funcionarios del INAES para la tramitación de subsidios. “Tenemos que armar los proyectos y completar los formularios. Son una pila de papeles, hoy la tengo que llamar a Mónica porque ayer me olvidé”, comentó Rumino y se sirvió el último alfajor de maicena que quedaba en un plato. En ese momento llegaron Gonzalo, de La Cabaña, una fábrica de productos lácteos que se recuperó en 2006, Diego y Georgina de la jabonera Sagyd, también recuperada durante ese año, y Rodríguez, el presidente de Electromecánica Barrancas, recuperada en 2003. Cuando me acerqué a saludarlos me topé con el tamaño colosal de Gonzalo. Le dicen el Indio, es morocho, tiene el pelo lacio largo, negrísimo, aunque vetado por incipientes canas, la cara maciza, manos gigantescas, una espalda imponente y la nariz achatada como esas representaciones típicas de los caciques. Se le suma un tono de voz áspero que intimida. Después de escucharlo comentar los importantes avances que habían tenido en el último tiempo en materia de comercialización, le pregunté si estaban recibiendo subsidios del Estado:

–No, qué vamos a recibir, me estás cargando, si se lo dan todo a las empresas grandes, a las que exportan, a los que manejan el mercado –me dijo con los ojos encendidos y agregó: –yo te pregunto cómo carajo hacés para competir con los precios de la manteca o la crema de leche que tienen La Serenísima o Cotar.

–Es que para ninguno es fácil. Nosotros recuperamos el mercado, pero ahora nos cuesta un montón, porque tenemos que competir con los chinos. Tenés que tirarte a un precio que no hay manera de competir. Y el Estado tampoco regula eso. Falta una política más integral con las fábricas –dijo Rodríguez haciendo referencia a la venta de los motores eléctricos que comercializa la cooperativa.

–¿Sabés lo que pasa?, a nuestra economía todavía la consideran como residual, en la periferia de la economía de mercado. Pero es una tarea nuestra revalorizar lo que hacemos y producimos –afirmó Santiago de la cooperativa 10 de Septiembre, recuperada ese año 2007, que recién se sumaba a la charla.

–Loco, pero nos están viendo como cualquier pyme, o por lo menos eso nos pasa acá en Rosario –dijo Ernesto de Pastas Merlat.

–Claro, cuando en realidad no es fácil manejar una cooperativa desde el cooperativismo. Me refiero a pensar una cooperativa como un modo de vida. Parece que en esta ciudad las cooperativas son solamente para el turismo, pero adentro nos estamos rompiendo el lomo para que funcionen de otra manera, más solidaria y participativa desde abajo –dijo Gonzalo mientras masticaba con dificultad la mitad de una tortita negra.

–Lo que pasa que nos encuadran en la figura de cooperativa pero a quién le interesa si pensamos como cooperativistas. El Estado tendría que capacitarnos en eso –dijo Rodríguez.

–Mirá, últimamente el Estado aparece pero nada más que para los controles. De lo que no se acordaban antes, cuando estaba el dueño, ahora no se olvidan nunca, te caen todos los inspectores juntos –le respondió Ernesto.

–El problema que yo veo es que existe una contradicción en el Estado: un ministerio te estimula a producir, te otorga subsidios, brinda tecnología, todo, pero por otro lado te ahoga con deudas –aportó Valerio.

–¿Y de qué nos sorprendemos? El Estado cuando es acreedor no te perdona, te ejecuta, le interesa cobrar. Pero hay que ver todo también, porque nosotros tenemos debilidades internas. Algunos en la fábrica, por ejemplo, quieren cobrar el anticipo de retorno ahora, ya, sin pensar en el financiamiento general de la cooperativa. Ahí vos entendés que no están pensando como cooperativistas, piensan nada más que en el

interés individual. Yo siempre viví en el ideal del cooperativismo, pero después te das cuenta de que cuando no hay un peso nos queremos todos y cuando empieza a funcionar bien ya no nos queremos tanto –afirmó Gonzalo y se acercó a la mesa para alzar una servilleta de papel.

–El problema es que los compañeros se la agarran con el Consejo de Administración. Por ser parte del Consejo te dicen “¿y vos por qué decidís por mí?”. Pero a la hora de decidir, nadie se pone las pilas –aportó Georgina de la jabonera Sagyd.

–Es un proceso que va a llevar tiempo. El patrón ganaba mucha plata y se fue a la quiebra. Eso te muestra que en el mayor éxito puede estar el fracaso –sumó Gonzalo mientras ofrecía servilletas al resto.

–Antes al dueño lo quería matar, hoy les juro que le preguntaría dónde estuvo el punto del fracaso –dijo Ernesto y se encogió de hombros.

Me alejé de la conversación para ir al baño porque ya estaba por comenzar la actividad. En el camino me encontré con Cristian Parentini, presidente del Rich –convertido en cooperativa en 2006–, que había armado una mesa para promocionar los platos de alta cocina que elaboraban en ese mítico restaurante del microcentro de la ciudad. Junto a él se encontraba Néstor González, presidente de Lo Mejor del Centro, otro restaurante recientemente recuperado en abril de 2007. Alguien a mi espalda anunció que en cinco minutos se daría inicio a la presentación del programa de financiamiento para proyectos de capacitación que organizaba el Ministerio de Trabajo.

Recién en el baño, mientras observaba un cartel que decía Universidad Tecnológica de Rosario, noté que era la primera vez que entraba en esa facultad. Cuando volví al aula, lo encontré a Valeriano que parecía esperarme en la puerta. Al verme, me pidió, moviendo las manos como si fuera un mimo, que me acercara rápido porque quería decirme algo. “¿Qué pasa?

¿No vas a entrar? Dale porque está empezando”, le dije una vez que estuve a su lado. Valeriano se arqueó un poco, me dijo que bajara la voz, y me habló al oído: “¿El primero o el segundo?”. “¿Qué decís?”. “Si el primero o el segundo”. “¿De qué hablás, loco? Dejate de joder que ya empieza”. “Si meó o cagó, compadre, es que no me siento para nada bien”. “Ah... no... no... el primero... perdoname pero no te había entendido”. “¿Ve condiciones, compadre, para el segundo?”. “Me parece que no son las óptimas”. Valeriano me palmeó el hombro, bajó la mirada, y salió a toda velocidad hacia el baño.

Entré en el aula aún sonriendo por lo que acaba de pasarme con Valeriano y reconocí a Luisana y María Clara, presidenta y secretaria respectivamente de la cooperativa DIC. El lugar estaba colmado. Se encontraban presentes trabajadores de Santa Fe, Córdoba, San Juan, Entre Ríos y San Juan. Había transcurrido apenas un año y medio desde el viaje que habíamos hecho a Venezuela y ya no sólo se encontraban las cooperativas con las que había compartido aquel encuentro, sino que se sumaban cinco flamantes empresas recientemente recuperadas entre 2006 y ese primer semestre de 2007. Estaba claro que el promocionado crecimiento económico y la caída de los índices del desempleo no habían puesto un freno a la continuidad de estos procesos. La aparición de nuevos casos mostraba que las recuperaciones de fábricas en quiebra y la generación de cooperativas obreras ya empezaban a formar parte del repertorio de resistencias posibles más allá de coyunturas puntuales.

Después de saludar a Graciela, la presidenta de la cooperativa Fader, recuperada en 2003, me senté con dos compañeros de la Universidad Experimental. “¿De qué te reís?”, me preguntó uno de ellos. “De nada, pobre, Valeriano estaba descompuesto, fue al baño porque no podía más”, le respondí y pensé que si no lo veía entrar en un rato iría a preguntarle cómo se sentía. Una funcionaria, entre tanto, levantó un micrófono que estaba apoyado

sobre una silla, tiró levemente el cable para poder acercarse al auditorio, y se dispuso a iniciar el encuentro. Antes se habían repartido unas carpetas con formularios y una presentación general del Programa. Después de carraspear unos instantes y chequear si el micrófono estaba encendido, la funcionaria dio la bienvenida general y agradeció la concurrencia masiva. Acto seguido, dejó en claro que no tenía pensado llevar a cabo una exposición porque, en realidad, el Programa no contaba con un contenido específico. Incluso, aclaró, lo único que tenía para compartir eran los mismos lineamientos y objetivos generales que figuraban en las carpetas. Me intrigó ese inicio de la presentación. Pensé que seguramente se trataba de una frase de ocasión que pronto daría lugar a una catarata de consignas y diagnósticos sobre las recuperaciones de empresas, el modelo de inclusión social, el crecimiento del empleo, y el rol activo del Estado en Argentina, pero no fue así. La funcionaria, por el contrario, volvió a aclarar que ellos conocían la trayectoria de las Empresas Autogestionadas por los Trabajadores, tal como denominan a estas experiencias en el Ministerio de Trabajo, y que confiaban en la capacidad de los trabajadores para darle un contenido al Programa. Después, al tiempo que apoyaba una carpeta sobre un escritorio, agregó: “Desde el Ministerio de Trabajo hemos delineado este proyecto que para nosotros implica una política pública importante. Hemos conseguido, en coordinación con el Banco Interamericano de Desarrollo, los fondos para el financiamiento y, por supuesto, contamos con los recursos humanos necesarios para asistirlos en materia de capacitación y asesoría técnica. Ahora bien, como les acabo de decir, el contenido y los alcances de esta iniciativa los tienen que poner ustedes de acuerdo a las necesidades y demandas que tengan en materia de capacitación. Son sus proyectos, en definitiva, los que van a permitir darle vida a esta iniciativa. En este sentido, como les quedará en claro, apelamos a su protagonismo. Nadie más

que ustedes puede determinar las necesidades para mejorar sus fábricas. A continuación, si les parece, la consigna sería que cada uno pueda dar cuenta de la situación actual de sus cooperativas y las proyecciones a futuro que tengan previstas. Después del corte que vamos a llevar a cabo al mediodía, que aprovecharemos para almorzar unas exquisiteces que elaboraron los trabajadores de la cooperativa Rich, pasaremos a explicarles, paso a paso, cómo deben completar los formularios”.

La mayoría del auditorio se mantuvo en silencio a la espera de nuevas recomendaciones, pero la funcionaria abrió los brazos como dando muestras de que había finalizado con su parte; después le acercó el micrófono a un trabajador que estaba en la primera fila y le propuso que comenzara con la ronda de presentaciones.

2

Sí, desde ahí, desde el principio. Desde que no sabíamos de qué se trataba esta movida y mucho menos que iba a generarse un movimiento. Yo era concejal del Frente Grande, estábamos en el medio de la peor crisis en el país y en Rosario. Ahí empezaron a llegar casos de empresas que quebraban y trabajadores que pedían colaboración en el Concejo Deliberante. Así empezamos con el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas en la región. Yo soy Mónica Craioveanu. ¿El apellido rumano? Herencia de la familia de mi papá. A mí me gusta. Sí, ya sé, es medio difícil para pronunciarlo, lo tengo que deletrear bastante seguido, pero, bueno, me acostumbré y a veces hasta me divertí con las confusiones.

En los primeros años, a pesar de que yo estaba en el Concejo, no nos recibía prácticamente nadie en el Estado. Teníamos que usar parte de mi dieta para apoyar a las fábricas. Ahora pasaron

los años y por suerte con el Estado nacional creo que se revirtieron mucho las cosas. Y lo tenés a la vista, porque dentro del Ministerio de Trabajo se creó un programa especial para empresas autogestionadas que trabaja muy bien. Ahí te encontrás con gente que es maravillosa porque bajan y conocen a cada una de las empresas, saben de sus problemas, se saben los nombres de los laburantes, te ayudan a implementar los programas, los cambian de acuerdo a las necesidades que ven en cada caso en particular. Hay funcionarios de segunda y tercera línea que realmente están y se contactan con nosotros y empiezan junto con vos a armar lo que vas necesitando. Igual, así como resalto esta cuestión, también hay que decir que los fondos no son tantos en ese Ministerio. Necesitaríamos bastante más. Pero después, en lo otro, en lo que es gestión, vos llamás a las funcionarias del Programa y ellas vienen y a los dos días están sentadas con nosotros acá mismo, en Rosario, y te ayudan a armarlo. No tocan de oído. Eso puedo asegurarlo. Conocen nuestras situaciones a fondo. Y lo importante es que dan lugar a nuestra participación en la conformación de los programas. Ellos los van modificando, cambiando, van viendo de acuerdo a nuestras opiniones y pedidos concretos y les buscan la vuelta para ver de qué manera pueden ayudar y apoyar a las fábricas más concretamente.

Después está el Ministerio de Desarrollo Social, que con la ley 26117, que es la ley de microcrédito para pequeños emprendimientos, nos dieron una participación directa. Eso está bueno, es importante, porque los funcionarios al ver cómo trabajamos en Santa Fe, nos nombraron como unidad ejecutora y nos derivaron fondos para que los administremos. Ese trabajo lo tomé yo con algunos compañeros. Cuando armamos la lista de los posibles beneficiarios de los microcréditos, el famoso fondeo que hay que hacer, incluimos a los proveedores de las cooperativas, como por ejemplo el que te hace las pizzas para Mil Hojas, el que te vende la harina, las cajas, el papel, el que te afila las

cuchillas en Herramientas Unión, el que te hace el tema de la gráfica. A eso se le suman todos los emprendimientos que se acercan a FACTA y piden algo. El tema es que la situación nos superó. Porque nos empezaron a mandar emprendimientos desde la propia Secretaría de la Producción de la municipalidad de Rosario o del Promufo, que es el Programa Municipal Básico de Formación, Asistencia Técnica y Financiamiento para Emprendedores Locales del Concejo Deliberante. Pero me parece que es muy interesante este proyecto, porque nos abrió mucho el panorama, nos permitió pensar en posibles articulaciones productivas entre las fábricas.

El gran tema son los tiempos que tienen los funcionarios. Desde mi punto de vista ése es un problema grande. Ellos te presentan un programa como este del microcrédito, que está bueno, pero después, a la hora de concretar los depósitos, tienen muchas vueltas. Es terrible. Ahora nos depositaron solamente una parte de los fondos a nombre de Herramientas Unión, que es una de las unidades ejecutoras que elegimos, pero nos falta el resto, que se debería haber depositado en Mil Hojas, la otra unidad ejecutora. Hoy por hoy tenemos una lista de 78 emprendimientos a los que no sabés qué más decirles. Siempre te falta un papelito, o que mañana o pasado lo depositamos pero que después se atrasó. Espero que 2011 sea diferente en este sentido. Otro caso es el Estado municipal, con el que venimos discutiendo hace muchísimo tiempo por una oficina para operar como empresas recuperadas. Este año la tuvimos que volver a pedir porque con ellos estamos trabajando todo el tema del microcrédito y necesitamos un espacio físico para recibir a los beneficiarios. Hace cuatro meses que están con que presentame una nota, que sí, que ya está aprobado, que aguantame, que la semana que viene y nunca te dan la oficina.

Yo creo que, más allá de los apoyos a nivel nacional, la financiación sigue siendo un problema en cada fábrica y en FACTA.

En el caso del Estado, si no nos apoyara como nos apoya, las fábricas subsistirían igual. Que es una ayuda importante, no puedo negarlo, porque es importante, pero le encontraríamos la vuelta, porque tampoco los fondos son tantos. Ahora el Ministerio de Desarrollo Social está presentando una nueva línea porque también quieren armar una secretaría de economía solidaria acá en la provincia de Santa Fe. El otro día estuvieron reunidos con nosotros y nos dijeron que habría montos de hasta 200 mil pesos por cada empresa recuperada si les presentamos un proyecto que sea viable de acuerdo a las necesidades que tengamos en todo lo que es maquinaria, compra de insumos y demás. Esto salió ahora, año 2010. Mañana nos reunimos con los compañeros en la cooperativa La Cabaña, como todos los martes, para decidir esta cuestión y ver los formularios que tenemos que presentarles. Pero no es fácil organizarnos. Todos los años nos proponemos cómo cambiar esta situación de estar tan pendientes de los papeles, de lo administrativo, de los subsidios, sin descuidar otro tipo de discusiones políticas. Pero nuestro gran problema sigue siendo que no podemos tener equipos constituidos. Ojalá pudiéramos armarlos, porque todavía no pudimos. Y, a la vez, crear conciencia entre las fábricas que sí lo pueden pagar para poder armar un equipo técnico estable. Porque hay muchos proyectos colectivos que barajamos, que son muy interesantes e importantes pero que no tenemos ni el tiempo ni las personas que te lo lleven adelante y lo manejen. Quizá para eso necesitarías otro tipo de presencia del Estado, por lo menos desde lo económico. Habría que pensarlo mejor. Porque hay ideas que surgen entre nosotros que son excelentes, que me encantan, pero yo siempre me pregunto: ¿cómo armás todo el equipo técnico, profesional, la estructura?, ¿quién los empuja? Yo no lo veo hoy por hoy. Entre nosotros no lo podés hacer porque siempre estamos tapando agujeros. Somos pocos y estamos en muchas cosas en el día a día. Hasta ahora solamente lo hemos hablado

pero no lo podemos concretar. El otro día me dice Rubén Massini que me ocupe del tema de los papeles del consorcio. La idea es armar consorcios productivos entre fábricas de una misma rama. Bueno, le digo, yo me ocupo. ¡Pero no tengo tiempo! Tuve que estar con el refondeo de los microcréditos, así que me dediqué a preparar todos los papeles porque viene la gente del Ministerio a trabajar con ese tema el jueves que viene, hoy tuve reunión con los funcionarios de la provincia por un proyecto que están armando y que nos pidieron colaboración. Entonces, en qué momento lo hacés, ¡si estás siempre de acá para allá!

3

Un mes antes de aquella presentación del Programa de financiamiento para proyectos de capacitación, asistí a un Seminario Internacional de Políticas Sectoriales y Trabajo Autogestionado convocado por el Ministerio de Trabajo, la cooperativa Vitrofin y la municipalidad de Cañada de Gómez. Esa mañana de mayo de 2007 se hicieron nuevamente presentes trabajadores de todas las empresas recuperadas del Gran Rosario y de otras provincias que formaba parte de FACTA.

Llegué a Cañada cerca de las 9.30. Hacía frío y la salida del sol, a esa hora temprana, era sólo una amenaza que no terminaba de concretarse ante una masa creciente de nubes que tapizaba la mayor parte del cielo. Una vez en Vitrofin, me encontré con una muchedumbre que se aglomeraba en el portón de ingreso. Me detuve para saludar a algunos laburantes y me dirigí hacia el galpón en el que se llevaría a cabo la actividad central. Al entrar me encontré con un panel integrado por funcionarios del Ministerio de Trabajo, de la intendencia local, del gobierno provincial, y Alejandro en calidad de presidente de Vitrofin. La charla fue extensa y por momentos aburrida y plagada de discursos de

ocasión. Lo importante ya había transcurrido con la firma de una serie de convenios de financiamiento para las fábricas, entre los que se incluía la creación de una escuela de artesanos del vidrio y del cristal a desarrollarse en la propia fábrica Vitrofin. Para la cooperativa era estratégico contar con un espacio de formación propio que le permitiera avanzar en la capacitación en un oficio de características básicamente artesanales.

La mesa finalizó cerca de las 12. Antes del cierre se anunció que el almuerzo comenzaría en unos pocos minutos en un restaurante cercano. Me dirigí hacia allá con Rumino, José Antonio, Gonzalo (el Indio), Ernesto, Néstor González y Valeriano. Mientras caminábamos, Valeriano me apoyó la mano en el hombro y me dijo: “¿Te puedo hacer una pregunta compadre?”. “¿Qué pasa ahora? No vengas con boludeces que estoy cansado”. “Compadre, sáqueme una duda cortita, esto que está haciendo hoy, ahorita mismo, ¿es parte del trabajo de campo?”. “Qué sé yo, no sé, no me rompás las bolas, cada vez que nos vemos me preguntás lo mismo, vine al encuentro porque me interesaba y punto”. El resto sonreía. “Pero ¿ha tomado apuntes en ese cuaderno tan lindo que usa, compadre?”. “Sos pesado cuando querés, no, no tomé nada, ni un vaso de agua”. “Compas, escuchén al Juan Pablo, dice que hace trabajo de campo, yo ahora en diciembre me lo voy a llevar para Salta y ahí va a saber lo que es trabajar en el campo en serio”, dijo Valeriano y me pegó un empujoncito amistoso. José Antonio y Ernesto largaron una carcajada y aplaudieron. “¿Vos me vas a llevar al campo? Si te viniste a Rosario para estar de joda”, le respondí y le devolví el empujón. Rumino se reía achinando los ojos y pedía que dejaran de hablar de trabajo que estábamos en la hora del almuerzo.

Llegamos al restaurante de un hotel que se encontraba a la vera de la ruta que lleva a Rosario. Me senté junto a Rumino, José Antonio, Gonzalo, Valeriano y dos trabajadores de San Juan. El almuerzo fue abundante y estuvo rociado por un exqui-

sito vino tinto. “Si sigo tomando más copas, yo me tiro a dormir la siesta en algún sitio”, dijo Valeriano y levantó una carcajada unánime. Mientras esperábamos que sirvieran café, me acerqué a Rumino y a Néstor González y les dije que me parecía un momento propicio para la reunión. Rumino me dijo que él se ocupaba de convocar a los otros compañeros. Néstor, por su parte, se arrimó a la mesa en la que se encontraba el subsecretario de Economía Solidaria de la municipalidad de Rosario y le comunicó que queríamos tener una charla con él. En esa repartición se había creado una pequeña área destinada a las empresas recuperadas. Por pedido expreso de los funcionarios municipales, FACTA había sido la responsable de proponer a la persona que se encargaría de ese sector.

Minutos más tarde nos acomodamos en una antesala que tenía el restaurante. Formando un círculo, que se cerraba en la corpulenta figura del subsecretario, se encontraban presentes miembros de cada una de las fábricas de la región. Mientras nos servían café, comenzamos a presentarle un proyecto que teníamos intenciones de llevar a cabo con los presidentes de las cooperativas en el marco de las actividades de FACTA. La idea era desarrollar una serie de talleres, diseñados por el Laboratorio de Análisis Institucional de Rosario –un grupo del que yo formaba parte– a fin de construir un mapa de la situación actual por la que estaban atravesando las fábricas y la Federación. El financiamiento, según lo habíamos acordado con los obreros, debía correr por cuenta de la municipalidad.

Para mí no había sido una decisión simple sumarme a los talleres. Me llenaba de interrogantes emprender una actividad rentada que involucraba a los laburantes. Si bien me había acercado a las fábricas a partir de la beca en el Conicet, para ese entonces el vínculo con ellos tenía otros fundamentos, ligados a una perspectiva política y militante. Estaba lleno de contradicciones. Pedí tiempo a los compañeros del grupo para tomar

una decisión. Días después me reuní con Adrián, un amigo que vive en Buenos Aires, ligado a la co-investigación social y política, y compartí esas incertidumbres. Mientras tomábamos una cerveza en un bar en Chacarita, le relaté una difícil situación que había vivido una vez que les planteamos a los trabajadores la necesidad de solventar los honorarios del grupo. “¡Che, me cago de risa, ahora el flaco no hace más nada gratis, qué bárbaro, ¿eh?!” le conté que me había dicho Lisandro, un laburante de La Victoria con quien tenía un vínculo muy estrecho. Después de tomar un vaso de cerveza agregué: “No sabés Adrián, el comentario me pegó durísimo. Sentí la cara caliente como cada vez que alguna situación me desborda y me quedo sin palabras. Como pude, porque estaba grogui, intentando mostrarme más o menos sereno a pesar del golpazo, lo miré a Lisandro y le dije: ‘Bueno, hagamos esto: yo lo hago gratis pero vos también venís a trabajar gratis la misma cantidad de horas que le dedico a organizar y coordinar cada uno de los talleres. ¿Qué te parece?’. Se ve que se dio cuenta de que me había dolido porque me empezó a decir ‘eh, pará, está bien, loco, no te calentés, te estoy jodiendo, aflojá un poco, qué pasa’”. Adrián me escuchó atentamente y no hizo ninguna mención sobre la anécdota. Acto seguido me preguntó de dónde surgiría el financiamiento. Le respondí que saldría del Estado municipal. “Lo acordamos con los trabajadores, la idea es gestionar un subsidio todos juntos”, agregué y vacié otro vaso de cerveza. “Bueno, veo que no es un tema fácil y en parte creo entenderte. Ahora, al mismo tiempo, te soy sincero, yo no encuentro un problema ético ahí, si eso es lo que te aflige, en definitiva el pago forma parte de un acuerdo que hicieron con los laburantes. Mucho más si, tal como vos decís, se van a ocupar de pedir un subsidio con ellos. En definitiva, ustedes son un grupo autogestivo que se propone laburar con experiencias cooperativas y que, bueno, también necesitan bancarse desde lo económico. Quizá, se me

ocurre, tus contradicciones tengan más que ver con presentarte en un rol que se aleja de esa imagen confusa, bastante ligada a la condición de estudiante, que primó en los primeros tiempos que fuiste a las fábricas”.

Una vez que le presentamos los fundamentos y los objetivos de la propuesta, el subsecretario de Economía Solidaria se pasó la mano por la barba espesa y desprolija que lo caracteriza, luego se acarició el labio inferior con el dedo índice, y nos dijo que no había ningún problema. Al instante, después de apoyar su pocillo de café en la mesa, preguntó: “¿Pero de qué monto estamos hablando? ¿Ya lo calcularon?”. “No, todavía no, tenemos que evaluar las horas de trabajo de los coordinadores y los materiales que van a usarse”, le respondimos. “Está bien, entiendo, pero no les estoy pidiendo un número fino, sólo si se imaginan si se va a requerir mucha plata”. “No creo, en todo caso cuando le presentemos el proyecto por escrito ahí vamos a incluir el presupuesto definitivo”, volvimos a aclararle. “Bueno, sí, eso es obvio, pero más o menos díganme una cifra cercana; vamos, che, no seamos tímidos, así me hago una idea, no me hagan asustar”. Todos lo mirábamos con desconfianza ante la insistencia. “No sé, es difícil calcularlo ahora, pero pueden ser entre 10 ó 12 mil pesos”, le dijimos a pesar de no tener una idea clara del presupuesto. El funcionario sonrió, ladeó la cabeza, volvió a acariciarse la barba desprolija y nos dijo: “Pero, muchachos, eso no es plata, para mí es caja chica, no es guita en serio, yo pensé que íbamos a tener que presentarlo en el Ministerio de Desarrollo Social. Quédense tranquilos, me llaman en la semana y nos juntamos para ver el proyecto y la firma del convenio”. Al instante, Gonzalo, El Indio, se puso de pie y, a medida que su humanidad se acercaba unos pasos hacia la figura del subsecretario, le dijo: “Mire que para nosotros es importante este proyecto, no nos vaya a fallar porque usted nos está dando la palabra”. El funcionario empalideció ante la

mirada del Indio, pero, de inmediato, como si un nuevo sorbo de café le hubiera inyectado una bocanada de oxígeno, se quitó los anteojos y reafirmó con soltura lo que había dicho: “No se preocupen, les vuelvo a dar mi palabra, es muy poca plata, la cubrimos con los fondos de la Subsecretaría. Yo pensé que estábamos hablando de 100 ó 150 lucas”.

Unos meses más tarde, cuando los talleres ya se encontraban en pleno funcionamiento, comprobaríamos que las facilidades económicas no serían tales.

4

A mí me gusta llamar a esta época como periclana, una década de las luces. Porque el pueblo argentino construyó todo un programa de resistencia, a través de los movimientos piqueteros, de los movimientos de mujeres campesinas en lucha, las empresas recuperadas, el club del trueque, que la verdad que fue riquísimo. Para quienes militamos en la década del 70 y vivimos momentos tan duros como la dictadura, jamás soñamos con que después de la noche terrible de la represión y el avance del neoliberalismo un obrero metalúrgico iba a ser presidente de Brasil, que un aymará iba a serlo de Bolivia, que un militar revolucionario iba a ser presidente de Venezuela, que un peronista de izquierda en Argentina, y que la centroizquierda iba a volver a gobernar Chile y Uruguay. Éste es el contexto que cambió en el subcontinente y en Argentina. A mí me preguntan: Rubén Massini, usted como dirigente histórico del movimiento de empresas recuperadas, ¿cuáles cree que fueron los cambios en los últimos años para las cooperativas? Mi respuesta es simple: a nosotros en la época de Menem o De la Rúa nos trataban de delincuentes y Kirchner vino a las fábricas recuperadas y nos recibió en la Casa Rosada. Éste fue el signo de cambio. Se facilitó la tarea de

recuperar las empresas en la medida en que el Estado empezó a tener políticas públicas respecto de nuestro sector; políticas que, por supuesto, pueden ser insuficientes, imperfectas, lo que sea, pero ése es el contexto nuevo. Ya no nos penalizaron, no nos judicializaron, no nos persiguieron. Esto es lo que nos permitió avanzar de otra manera. Algunos prefieren construir en peores condiciones, yo, en cambio, por haberlo sufrido en carne propia en tantos intentos de desalojos con la gendarmería o la cana, prefiero que los procesos de recuperación se den como se dieron en esta década de 2000 que acaba de pasar. Hoy el Estado en vez de mandarnos a la policía, nos manda el Ministerio de Trabajo o de Desarrollo Social. Nosotros entendimos que se trataba de una nueva etapa. Y ésta fue una diferencia sustancial que se desató y provocó la crisis al interior del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas.

De todos modos, yo creo que sigue siendo marginal el aporte financiero del Estado. El Estado ha hecho inversiones importantes pero no determinantes para el funcionamiento de las empresas recuperadas. Las cooperativas han podido, con mayor o menor éxito, porque eso depende de la situación en la que quedó cada una, desarrollar una política autónoma más allá de si llega o no un subsidio. Las fábricas, si bien con dificultades, pueden sobrevivir por sí solas, con el fruto de su trabajo. Hoy las principales empresas de nuestro movimiento siguen en manos de los trabajadores. Y puedo nombrar ejemplos concretos: Pauny en Las Varillas fue comprada en el remate, la Textil Pigüé está escriturando en este 2010, Vitrofin se compró en el remate, Mil Hojas también, La Cabaña, Herramientas Unión, la jabonera Sagyd en Cañada Rosquín lo mismo. Salvo la Textil de Pigüé y Pauny, donde el Estado tuvo una participación financiera muy fuerte con el aporte de varios millones en estos años, en el resto de las cooperativas la participación ha sido relativa y en algunas situaciones ha sido escasa. En la

jabonera de Cañada Rosquín hemos recibido en cuatro años un subsidio de 300 mil pesos, más los 600 pesos que en el último año y medio ha aportado el Ministerio de Trabajo como subsidio por crisis. Y digo esto sin dejar de insistir con que por supuesto que es mejor si el Estado tiene políticas inteligentes. Porque, ¿cuál es la gran diferencia? La diferencia es que con este Estado nos podemos sentar a discutir. Es una tarea pendiente hacerlo a fondo sobre ciertas cuestiones, pero podemos sentarnos a discutir. El tema es que si uno también analiza que el Estado, vía desgravaciones impositivas o subsidios, en el presupuesto del año pasado asignó partidas por 50 mil millones de pesos que fueron transferencias a grandes firmas y empresas, y si vos después ponés todo junto lo que recibieron las empresas recuperadas en estos años, ahí comprobás que no es mucho lo que recibimos, que las diferencias siguen siendo abismales. Todavía falta una política hacia la economía social más genuina. Ahí tenemos toda una disputa y una discusión a profundizar. Entonces es importante la participación del Estado porque sabemos que las empresas recuperadas no tienen capital de trabajo, pero nosotros no queremos que el Estado sólo nos dé 100 ó 1000 pesos por cada compañero, queremos que el Estado tenga políticas inteligentes que nos acompañen con la reconstrucción del capital de trabajo y con la reconversión tecnológica y que se redistribuyan mayores riquezas hacia el sector. Porque una empresa compite con tecnología, compite con capital.

Yo creo que la construcción en la federación tiene que ser de abajo hacia arriba, porque esa participación del compañero, con su convencimiento, es lo que determina los límites que le puedas poner al mercado. Por ejemplo, la provincia de Santa Fe tiene 365 municipios y comunas. En el sector de telefonía doscientas y pico son atendidas por cooperativas telefónicas. En el sector de agua potable casi 300. En el sector de la distribución eléctrica ciento y pico. Y a pesar de los procesos de privatización y de que el mer-

cado y el Estado las han querido sacar del medio, estas empresas se han mantenido. ¿Por qué? Por dos cuestiones. Primero porque hubo una verdadera construcción de abajo hacia arriba que les dio solidez política y sustentabilidad, y segundo porque al mercado no le conviene hacerse cargo de los teléfonos de Los Quirquinchos o de otro pueblo chico. Entonces, en base a la organización de los trabajadores tenemos que aprender a competir en este mundo que es capitalista. Porque la economía social es un modelo diferente, una muestra de que es posible otra forma de generar riqueza. Y la tenemos que desarrollar así como lo hacen las cooperativas de Mondragón en España o las cooperativas italianas: en esta sociedad que es de mercado. En este marco, el Estado tiene que disponer mayores políticas públicas hacia nuestro sector.

5

A mitad de mañana del sábado me hice presente en la cooperativa Rich. Teníamos previsto conversar con los trabajadores sobre el retraso en la firma de uno de los contratos a través del cual la Subsecretaría de Economía Solidaria haría efectivo el financiamiento de los talleres. El primero de los convenios ya se había firmado un mes atrás.

Apenas entré, me dirigí hacia el salón en el que estaba trabajando uno de los grupos.

–Lo que pasa es que armar el costo de un detergente te puede llevar todo un día –estaba diciendo Diego de la jabonera Sagyd apenas me senté a la mesa. El resto me devolvió el saludo mientras yo les hacía señas para que continuaran con el encuentro.

–Todo el tema de la comercialización es un problema que vamos resolviendo bien pero nos lleva tiempo –intervino Rodríguez de Electromecánica Barrancas una vez que se reinició la charla.

–Si, es verdad, lleva tiempo ese tipo de trabajos, pero nosotros sabemos que la negociación es el futuro de la fábrica –le respondió Diego y pidió que le pasaran el mate.

–Claro, porque ahí donde vos tenés debilidad el comprador se te aprovecha y te mata con los precios –dijo Rodríguez y le alcanzó el mate.

–Miren, la otra vuelta, para entrar en el mercado tuvimos que bajar los precios. Todo el mundo te corre con que quiere un 10 o un 15 menos. Llegamos a un punto en que era una locura –dijo Gonzalo levantando el tono–. Ahora nos hinchamos las pelotas y decidimos que cuando escasea el producto ahí subimos los precios. Encima la materia prima nos aumentó. Nos pasó en un mes que tuvimos más manteca y perdimos plata. Ahí te das cuenta que no se trata de esperar que los otros te digan un aumento de un 10 o un 5. Vos tenés que aumentar según la ganancia que querés tener. Si ustedes son clientes míos, hoy van a probar de no comprarme para que yo baje o después pasa que yo juego con el miedo de que se queden sin mercadería y entonces les aumento. Hemos aprendido a negociar así.

–A mí me parece que hay que mantener el margen entre la materia prima y lo que vos querés ganar. Eso es algo que fuimos aprendiendo en lo que es nuestro rubro. Y, también, tenés que dejar de mirar si Mil Hojas vende tanto y fijarte qué capacidad real de producción y venta tenés vos –opinó Ernesto de Pastas Merlat.

–Pero ponele la firma que es así. Acá tenés que aprender rápido porque si no perdés. Hace poco tuvimos que sufrir el haber hecho un 25% más por la lentitud de subir y no subir. Si te escasea la mercadería, ahí lo subís. Porque después todos lloran y te dicen a este precio no te lo puedo comprar –dijo Gonzalo y se rió como si recordara una conversación reciente con un cliente.

–Hablando de eso, no saben lo que nos pasó hace un tiempo. Me mandé una macana importante, un cagadón hablando mal y pronto: no tengo mejor idea que bajar los precios. Pero qué nos pasó después, es para matarse: ¡la gente nos preguntaba qué no les estábamos poniendo a los productos que estaban tan baratos! –dijo Ernesto y largó una carcajada que contagió al resto.

–Nosotros por suerte mes a mes vamos vendiendo más kilos o nos mantenemos. Tuvimos dificultades con una empresa multinacional porque primero dialogaban con desconfianza por el hecho de que somos una cooperativa de laburantes y después por el precio. Al final no hubo manera de cerrar ninguna venta, porque si la cerrábamos al precio que ellos querían imponernos no íbamos a perder plata pero tampoco ganabas y tenías que dejar otros clientes –comentó Diego.

–A nosotros nos pasó algo parecido. La otra vuelta nos querían comprar 9.000 panes de manteca para que los utilizaran otras empresas pero no con nuestra marca. Nos compraban todo el stock que teníamos, con lo cual sumábamos mucha plata, pero de repente nos preguntamos: ¿y después? Esa venta significaba salir del mercado bastante tiempo. La marca no iba a tener presencia en góndola y se perdía mucho más de lo que ganábamos –dijo Gonzalo y le pidió a Ernesto que no se durmiera con el mate.

–Los tipos te copaban tu mercado. Viste, es así, tenés que estar con cuatro ojos porque te cagan –agregó Rodríguez.

Una vez que finalizó el taller, nos reunimos allí mismo con los obreros de los dos grupos que estaban trabajando y planteamos los inconvenientes que habían surgido con la municipalidad. “Están demorando la firma del segundo contrato con cualquier excusa, a veces ni nos atienden el teléfono, ya nos parece que pasó un tiempo más que prudencial desde el inicio de las actividades”, fue lo primero que planteamos junto al resto de los compañeros del Laboratorio. Martín, presidente de Mil Hojas,

propuso que organizáramos una reunión en la Subsecretaría. “Vamos todos juntos y ahí nos plantamos”, agregó mientras el resto de los trabajadores asentía. Después de aprobar la medida, repasamos la reunión que ya habíamos tenido meses atrás en la Subsecretaría. “¿Se acuerdan? Les llevamos la propuesta que habíamos acordado por escrito, el subsecretario la leyó y nos dijo que el presupuesto que le estábamos pasando no sólo lo cubrían con la caja chica sino que nos incentivó a que eleváramos los montos del proyecto así ellos podían incorporar a algunas cooperativas de la construcción que trabajan para el municipio”, dijo un compañero sin poder disimular el fastidio. “Cualquier cosa, compañeros, si no nos dan pelota, hablamos con el intendente, no creo que quieran quedar mal con las empresas recuperadas”, afirmó Gonzalo y dimos por concluida la reunión. Todavía no imaginábamos que el próximo encuentro en la Subsecretaría de Economía Solidaria sería el primero de una serie de infructuosos reclamos. La segunda parte del contrato nunca sería reconocida.

6

(Febrero de 2008)

Me escribieron Lorena, Luciana, María Laura y Yamila, unas becarias e investigadoras del Conicet que estudian recuperadas y cooperativas de reciclado en Capital Federal y el Gran Buenos Aires. Nos conocimos a fines del año pasado, en el Congreso de Sociología de la UBA. Intercambiamos los correos porque nos resultaron interesantes los laburos que presentó cada uno y la discusión colectiva que se abrió en la mesa. Conversamos un rato a la salida y me cayeron muy bien. Les confirmé que iba para Buenos Aires la semana que viene y que ahí podíamos encontrarnos para charlar tranquilos. La idea es compartir algo de los talleres que estamos organizando con

los presidentes de las recuperadas y los que ellas armaron hace poco con cooperativas de reciclado.

Llegué al Ceil-Piette (Centro de Estudios e Investigaciones Laborales) cerca de las 13. Me recibieron Luciana, Lorena y Yamila. Muy buena onda las tres. María Laura no pudo venir a la reunión. Antes de empezar con la charla, trajeron algo para almorzar. Se sumaron otros compañeros que forman parte del área. Nos presentaron y me pidieron que les contara de los talleres y del grupo que los coordina. Les comenté que el grupo se llama Laboratorio de Análisis Institucional de Rosario (LAIR) y que lo armamos a inicios de 2006. Se rieron por la extensión y la pomposidad del nombre. “La mayoría nos conocimos en una experiencia militante que primero se llamó Cátedra Experimental sobre Producción de Subjetividad y que desde 2007 se llama Universidad Experimental. La UX, así le decimos, es un colectivo bastante numeroso que se dedica a armar espacios de formación, experiencias de co-investigación con movimientos sociales, presentaciones de libros, jornadas de discusión. El Laboratorio es un grupo que se dedica a hacer trabajos de análisis institucional. La mayoría nos conocimos en la Cátedra Experimental. Venimos trabajando en escuelas, cooperativas y, en el último tiempo, con las fábricas recuperadas”. Volvieron a reírse por la solemnidad de los nombres de los grupos. A continuación empecé a contarles sobre el taller con los presidentes que estamos realizando y también del vínculo que algunos de nosotros manteníamos con las empresas recuperadas desde hacía varios años. A medida que sumaban preguntas, ellas también me iban contando sobre los talleres con las cooperativas de reciclado. El trabajo que hacen me pareció muy interesante, se las nota muy comprometidas. Le dedican mucho tiempo. Me pasaron unos cuadernos que imprimieron para que les trajera a los compañeros de Rosario. Les dije que apenas tuviéramos listo el que estamos armando a modo de cierre de los talleres, se los vamos a mandar. Se generó una intensa discusión sobre los alcances de la investigación militante y

si, en algún punto, este tipo de trabajos (los talleres, por ejemplo) es compatible, o mejor, si tiene una traducción posible, con lo que hacemos en el Conicet. “Qué gran problema: la esquizofrenia del becario”, afirmó Luciana y todos coincidimos sonriendo. Luego les mencioné que me había quedado pensando en algunas ideas que habían planteado en torno a la vinculación entre las empresas recuperadas y el Estado a partir de 2003. Discutimos largamente sobre las transformaciones impulsadas por el kirchnerismo en su vínculo más general con los movimientos sociales. Coincidimos en que la lectura no tiene que ser ideológica ni tampoco considerar que la participación del Estado implicaría, necesariamente, un retroceso en la afirmación de la autonomía de las fábricas. Retomando un texto de ellas, les dije que coincidía en que las recuperaciones, como metodología de lucha, delimitaron una modalidad específica de demandar programas y políticas que abrió un campo de disputa con el Estado; también les mencioné que tanto en la Universidad Experimental como en el Laboratorio venimos pensando que no es posible analizar el vínculo entre el Estado y las empresas recuperadas sin incluir al mercado y sus lógicas de funcionamiento. Intercambiamos diferentes situaciones que conocemos y coincidimos en que suelen producirse triangulaciones y contactos bastante complejos y muchas veces sutiles entre Estado, mercado y cooperativas. “Yo retomo esta idea de la disputa novedosa que se abrió con el Estado a partir de 2003; me parece que esa disputa no puede implicar para nada aislamiento ni rechazo a priori, pero sí una discusión importante sobre qué tipo de articulaciones se desean y son posibles concretar con el Estado”, afirmó Luciana. Nos llamaba la atención, en ese sentido, hasta qué punto el Estado, a través de sus ministerios, había incorporado términos como autogestión, redes, cooperativas, empresa recuperada, autonomía, movimientos sociales, etc. Hay todo un desafío ahí. ¿Cómo ir más allá de esa nueva terminología estatal –vinculada con la autogestión, el cooperativismo, la economía social– que abunda en los talleres de

capacitación y en los programas sociales impulsados por la nación, las provinciales y los municipios?

La charla se extendió durante un buen rato. En algún momento alguien interrumpió para preguntar la hora. Eran cerca de las 4. Recién ahí me acordé que a las 6 tenía pasaje para volverme a Rosario.

7

Yo vengo de una localidad de Formosa que se llama Villa Dos Trece. Mi abuelo fue el primer poblador de esa zona. Existe una calle que lleva su nombre. La escuela rural la fundó él, donó las tierras para concretarla. Y sí, cómo no, por supuesto, hay muchas cosas y recuerdos que me llevan hacia allí. Villa Dos Trece está cerca de Resistencia y a la misma distancia de Formosa capital. Yo estuve de chica viviendo hasta los 4 años. Después mis viejos se separaron y yo me fui a estudiar a Corrientes. Hice hasta la secundaria y parte de la facultad allí. Después me vine para Rosario y me casé con un formoseño. Él ya vivía acá, porque se había venido a estudiar, pero nos pusimos de novios estando en Formosa. Parece mentira que nos casamos acá, ¿no? Yo en ese tiempo me puse a estudiar periodismo, pero, bueno, en esa época no estaba para nada bien con la muerte de mi papá y de mi abuelo, que fueron bastante seguidas. Andaba muy caída. Fue un golpe muy grande. Con mi marido estuvimos 12 años juntos y después me separé cuando recuperamos la fábrica. Qué casualidad, ¿no? Parece mentira. No, pero sí, antes iba más seguido a Formosa, viajaba bastante porque el hecho de ir para allá te saca un poco el grado de locura que te da la ciudad. Allí tengo a mis dos hermanos que están a cargo del campo, mi mamá y mis tíos y primos. Ellos me piden que vuelva, por ahí me dicen Silvina,

volvete para acá que nosotros somos tu familia, pero yo les digo que no, que mi lugar está acá, volver a empezar de nuevo no, es mucho, ya está, yo tengo a mi hija en Rosario. Por suerte mi mamá le dice a mis hermanos: la Silvina está bien y está trabajando contenta en la cooperativa.

¿Presidenta de La Cabaña? No, para nada, no lo tenía pensado. Pero se dio así en 2009 y estoy muy bien. Aprendo muchísimo. No es fácil ser mujer en esta fábrica y mucho menos ser la presidenta. Una pareciera que tendría que rendir examen todo el tiempo. Lo mismo les pasa a mis compañeras. Encima todas trabajamos en la administración, que es un trabajo que está mal visto por los demás. Son muchas las responsabilidades y se trabaja muchas horas. Hoy a las 2 de la tarde vienen Mónica, Rubén Massini, Rumino, José Antonio, Néstor González, y el resto de los compañeros de FACTA. Tenemos que charlar varias cosas. La semana pasada me llamó Mónica y me dijo que el Ministerio de Desarrollo Social estaba con intenciones de armar una secretaría de economía solidaria en la provincia. Parece que darían subsidios de hasta 200 mil pesos. Nos vendría bárbaro. Igual, nosotros en 2006, que fue cuando recuperamos la fábrica, recibimos 30 mil y el año pasado 200 mil del INAES, que es el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. Con eso pudimos empezar a construir otra fábrica nueva, porque dentro de la quiebra los ex dueños habían comprado 9 hectáreas en General Lagos. Ellos nos ofrecieron si queríamos comprarlas para construir una nueva planta porque nosotros acá estamos alquilando. Compramos cuatro hectáreas a muy buen precio y el año pasado empezamos con la construcción. Creo que vamos a ser la primera empresa recuperada que se construyó su nueva fábrica. Y pensar que pasaron nada más que cuatro años de la recuperación. Parece increíble. Empezamos en 2009 con fondos propios y después recibimos los 200 mil pesos del

INAES. Todo eso fue para la primera parte. Nuestra idea es ir por etapas porque para construir toda la fábrica nos sale cerca de 3 millones de pesos que lógicamente es imposible sacar de acá. Encima de todo, para conseguir un crédito por el hecho de ser empresa recuperada no te lo dan. Por más buen balance que presentes, no te lo aprueban. Pudimos conseguir un crédito a través de una empresa que sale como garantía de la cooperativa y te cobra un porcentaje del crédito que te dan en el Banco. Es un fondo de garantía que se dedica a eso. En el 2010 nos otorgaron el crédito de 700 mil pesos y ahora la semana pasada recién empezamos con esta otra etapa. En un futuro el objetivo es comprar las otras cinco hectáreas y empezar a construir viviendas para los compañeros, porque la fábrica va a quedar un poquito lejos. Recurrir de nuevo al Estado es una posibilidad. En realidad siempre se piden subsidios pero de ahí a que te lo entreguen está difícil. Porque hay cooperativas que están en peores condiciones que nosotros y seguramente tienen prioridad. En lo que es producción también necesitaríamos mayor financiamiento porque los precios han aumentado muchísimo. Igual nosotros la vamos piloteando. El año pasado hemos pedido un subsidio para la compra de materias primas. En 2009 el balance dio bastante mal por toda la crisis del campo, con la sequía, que aumentaron mucho los precios por la escasez. A eso se sumaba que no teníamos manteca para vender y entonces no había ingresos en efectivo. Estuvo difícil. Por eso pedimos un subsidio al Ministerio de Desarrollo Social en marzo o abril del año pasado. Todavía no hubo noticias. A pesar de los llamados, de que todos los papeles estaban en regla, que el expediente hizo los circuitos correspondientes, no pasó nada. Entonces es como que el Estado se olvida, las prioridades son distintas y los tiempos son muy diferentes. Si nosotros hubiéramos estado pendientes únicamente de eso, hoy hubiéramos cerrado las puertas.

Abrí el diario *La Capital* del 12 de julio de 2010 y encontré una nota cuyo título era “Una cooperativa reactivaría el frigorífico de San Cristóbal”. Mientras me desperezaba y volvía a abrir, como si estuviera levantando la reja metálica de un local, el archivo en donde había comenzado a escribir algunas notas sueltas para el libro, leí que los 29 trabajadores del frigorífico (que dejó de funcionar en marzo de ese año cuando la firma se presentó en concurso preventivo) habían decidido impulsar la creación de una cooperativa autogestionaria bajo el asesoramiento de la Subsecretaría de Asociativismo, Promoción de la Empresarialidad y Trabajo Decente de Santa Fe. La ciudad de San Cristóbal, ubicada a 180 kilómetros al norte de la capital provincial, es la cabecera del Departamento San Cristóbal. Unas líneas más abajo, un funcionario de la Subsecretaría afirmaba que junto al responsable de la Oficina de Empresas Recuperadas y los técnicos de la Dirección de Cooperativas de la provincia se había determinado un plan de capacitación en varias etapas para los trabajadores, al tiempo que, en forma paralela, se habían llevado a cabo reuniones con otros funcionarios para revisar aspectos legales que permitieron efectivizar el acta constitutiva de la cooperativa. Sobre la situación económica, el funcionario afirmaba: “Estamos realizando en estos días gestiones ante la Unidad de Empresas Recuperadas del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, tramitando ante dicha dependencia un aporte mensual para cada trabajador. Si bien se trata de una situación compleja, todos los avances que vamos teniendo resultan positivos. Además, hay experiencias positivas en la provincia como en Santa Isabel, donde se recuperó una planta de faena de porcinos con 130 trabajadores. Nosotros estimamos que en principio, arrancando de cero este emprendimiento, va a haber trabajo para la mayoría de ellos en el corto plazo, por los contactos y

consultas que hemos realizado con productores ganaderos y empresarios que se dedican a la compra de ganado bovino para luego faenar y distribuir a las carnicerías”.

Al otro día me encontré con Rubén Massini y Manuel Jopenina, presidente de la cooperativa Textil de Pigüé, en un bar en la localidad de Funes y les pregunté si FACTA había formado parte del proceso de lucha en San Cristóbal. Massini me respondió que no habían intervenido pero mencionó otros tres casos en los que sí estaba participando la Federación. “Sé que en la recuperación del frigorífico está gente que recomendamos nosotros para la Oficina de Empresas Recuperadas de la provincia”, me dijo mientras pedíamos la cuenta y nos dirigíamos a su auto para emprender viaje hacia la cooperativa Vitrofin en Cañada de Gómez.

Una vez en la fábrica, mientras recorríamos las instalaciones y volvía a presenciar la fascinante elaboración del vidrio (los obreros soplando las varillas de hierro de más de un metro y haciendo aparecer en la otra punta una burbuja de color rojo fuego, otros estirando la pierna de una copa de vino o las obreras cortando con un mechero las tapas cerradas con las que se fabrica cada pieza), pensé que la recuperación de empresas ya no sólo formaba parte del repertorio de luchas posibles de los trabajadores sino que comenzaba a inscribirse como una herramienta de intervención puesta en marcha por las propias filas gubernamentales. Esto mismo le dije a Massini, a Jopenina y a Alejandro, el ex presidente y actualmente síndico de Vitrofin, una vez que nos sentamos en su oficina. “Sí, puede ser, pero no hay que olvidarse que esto lo impulsamos los trabajadores cuando los políticos no sabían para dónde salir corriendo porque se les venía la noche”, me dijo Massini. Después agregó mientras prendía un cigarrillo: “En el último tiempo fueron cambiando las cosas, vos no te olvidés que fuimos nosotros los que construimos un nuevo modelo de economía y producción

posible cuando los representantes de los trabajadores se borraban y pactaban con la patronal”.

Cerca de las 14 nos fuimos a almorzar al mismo restaurante en el que habíamos tenido la reunión con el subsecretario de Economía Solidaria de la Municipalidad de Rosario en 2007. Cuando atravesamos la antesala, mencioné aquel encuentro. “¡Uy, cómo nos cagaron, las veces que fuimos a hablar a Promoción Social!”, dijo Massini y señaló una mesa vacía en el fondo. “Te acordás, encima que nos pagaron la mitad se calentaron porque les hicimos un paro”, le respondí. “¿Y qué pasó al final? ¿No pudieron terminar el laburo?”, preguntó Alejandro que no había participado de aquella experiencia. “Sí, sí, lo terminamos a principios de 2008. ¿No viste los cuadernos que armamos esa vez?”, le dije y abrí la carta para elegir la comida. “Che, lo que no pudo pagar Juan Pablo y los compañeros son las cuotas del lavarropas. ¡Casi se lo hacen devolver!”, dijo Rubén y nos reímos los cuatro.

Volvimos a Rosario cerca de las 5 de la tarde. Massini me dejó en Corrientes y Santa Fe. Caminé por Corrientes hacia Pellegrini. A pesar del sol y la ausencia de nubes, la tarde permanecía muy fría. En Zeballos me topé con esa vieja casa de dos pisos en la que se realizaban las asambleas del MNER en 2004 y 2005. Me detuve unos instantes frente a la fachada y recordé múltiples discusiones de las que había participado en la sala de la planta alta. Buena parte de esas asambleas se utilizaban para coordinar las gestiones que debían llevar a cabo las nuevas cooperativas para obtener el reconocimiento legal. Esa lucha había sido una constante desde la aparición de los primeros casos en el año 2000. Por aquel entonces los trabajadores motorizaron fuertes reclamos y movilizaciones frente al Estado y la justicia para que se les otorgara un reconocimiento jurídico que les permitiera el sostenimiento de sus flamantes proyectos. Se trató de una tarea titánica ante el desconocimiento y la perplejidad que provocaban estos proce-

sos de autoorganización obrera en medio de una incontenible crisis institucional y política que atravesaba el Estado en sus diferentes niveles. Fue la progresiva multiplicación de nuevas recuperaciones y la tenaz lucha de los obreros lo que forzó una progresiva apertura a nivel nacional, provincial y municipal. Si a las primeras fábricas recuperadas de la región, como ocurrió en el caso de Herramientas Unión en el 2000, se les había demorado un año en otorgarle el reconocimiento legal, en experiencias posteriores, como ocurrió con la jabonera Sagyd en 2006, ese mismo trámite se logró en unos pocos días. Los serios inconvenientes con la propiedad de las fábricas son una constante hasta la actualidad que el Estado no ha resuelto. La reciente reforma y promulgación de la Ley 24.522 de Quiebras y Concursos seguramente allane el camino en esta materia.

Durante aquellas asambleas del MNER fui partícipe de la acumulación de saberes que iban adquiriendo los trabajadores en todo lo que atañe al funcionamiento y las intrincadas dinámicas internas de las reparticiones públicas. Si algo se evidenciaba era que el Estado no actuaba como un ente homogéneo y compacto. Después de arduas disputas para obtener apoyos legales y subsidios, los trabajadores estaban en condiciones de reconocer –como baqueanos– las áreas específicas de la municipalidad o de un ministerio provincial o nacional que presentaban mayores grados de apertura hacia el sector, e incluso podían diferenciar, al interior de cada área, el personal con el que ya habían gestionado con éxito ciertos trámites. Dicho aprendizaje se socializaba entre las diferentes fábricas que se iban sumando al Movimiento.

Las transformaciones se pusieron de manifiesto, en forma incipiente, a partir de 2003 con la creación de equipos y programas al interior de los Ministerios y Secretarías destinados exclusivamente a construir vínculos con las fábricas recuperadas. La primera consecuencia: se produjo una proliferación

de canales de comunicación que antes no existían; en segundo lugar, una vez que los programas se fueron consolidando, comenzaron a ser los propios funcionarios los que se acudían para interiorizarse sobre el panorama de las cooperativas.

En el caso del frigorífico de San Cristóbal, sin embargo, fue el propio Estado el que se ocupó de fomentar e impulsar junto a los obreros la recuperación de la fábrica. Todavía más: fue el propio gobierno provincial de Santa Fe el que inició las gestiones con otras dependencias nacionales a fin de obtener apoyos financieros y el que intercedió en el mercado para facilitar el reingreso de la fábrica.

Situaciones como éstas ponen de manifiesto que el avance de los proyectos autogestionarios va continuamente afectando, condicionando, viabilizando presiones y provocando cambios sustanciales en las diferentes reparticiones públicas. No se trata tan sólo de una transformación en la relación de las empresas con respecto al Estado sino de un Estado que, aun en la fragmentación que lo caracteriza, se ve decisivamente atravesado y tensionado por estas experiencias.

En tal sentido, el Estado, como forma histórica en crisis en su capacidad de regular y fijar por sí mismo un orden en la sociedad, dio muestras, luego de la debacle política e institucional en la que se vio inmerso en el inicio de este nuevo siglo en Argentina, de una capacidad de reinvencción continua de sí mismo a fin de poder garantizar la gobernabilidad. Dicha apertura y plasticidad que fue adoptando para reconstruir *ad hoc* su poder de mando, se materializa, en forma decisiva, en los nuevos vínculos que ha ido construyendo con esos mismos movimientos antagonistas que supieron cuestionarlo y desestabilizarlo. Este modo de funcionamiento estatal no se limita únicamente a la administración nacional que se inició con la presidencia de Néstor Kirchner, y que continuó en 2007 con el mandato de Cristina Fernández, sino que, tal como ocurre en

el caso de Santa Fe, incluye a otras instancias de gobierno como las provinciales y municipales. La forma *recuperación* que desplegaron y siguen desplegando los trabajadores como estrategia de resistencia y autoorganización, fue interpretada y concebida, una vez que se comprobó su consolidación y avance, como una herramienta estratégica más sobre la que requiere asentarse la propia gestión gubernamental.

Ahora bien, al mismo tiempo, cuando se analiza la retórica proveniente de las instancias gubernamentales se comprueba que sus interpretaciones y propuestas en torno a las fábricas recuperadas se construyen en base a abstracciones y también a generalizaciones que prescinden de los elementos constitutivos, antagonistas, que les dieron origen. Con elementos antagonistas me refiero, aun con los límites y ambigüedades, a la apropiación de los medios de producción, el avance de las luchas sociales autónomas, el rechazo a los modos de organización patronales, el cuestionamiento a la legislación laboral, el repudio a las organizaciones sindicales que –salvo valerosas excepciones– operaron en contra de sus intereses, la democratización de los espacios de toma de decisión, la distribución más justa de los excedentes, y la crítica profunda al rol cómplice del propio Estado en el avance y consolidación del neoliberalismo. Muestra de ello es la recurrente igualación, que se realiza desde el Estado, de las empresas recuperadas con una técnica administrativa o con una mera forma jurídica. Así las define el Ministerio de Trabajo en sus documentos: “Se entiende como ‘empresa autogestionada’ un modelo de organización en el que las actividades económicas se combinan con la propiedad y/o disponibilidad de los bienes de capital y trabajo, con la participación democrática de la gestión por parte de sus miembros. Este modelo promueve la cooperación del conjunto de los trabajadores en las actividades productivas, servicios de administración, con poder de decisión sobre cuestiones referidas a la gestión integral de la empresa”.

Lo mismo que su asimilación a una pyme o cooperativa cualquiera, o cuando se reducen –en los programas diseñados para el sector– los objetivos de estos procesos autogestionarios a una mera defensa o generación de puestos de trabajo dignos y decentes. En una nota periodística del año 2006, el ministro de Trabajo Carlos Tomada afirmaba: “En la medida en que se trata de una estrategia de intervención que no impulsa, sino que apoya procesos surgidos de la sociedad con los trabajadores como principales protagonistas, que encuentran en la autogestión y asociación no ya una alternativa a la crisis sino una alternativa de trabajo, es importante apoyarlos toda vez que el principal objetivo de este Ministerio es contribuir a la generación de empleo, el sostén de los puestos de trabajo, la mejora de sus condiciones en pos de un trabajo decente”.

Seguramente allí se tornan visibles los mayores desafíos para las fábricas y para quienes acompañamos estos procesos. El problema, en definitiva, no pasa porque el Estado incorpore –o no– a su retórica y a sus planes de gobierno las dimensiones más transformadoras y radicales que pudieron plantear estas experiencias. En todo caso, es una virtud de los trabajadores que sus acciones, por lo menos de manera parcial, sean institucionalizadas y reconocidas. Esto da muestra de la potencia y trascendencia de sus decisiones e invenciones. Más que en una amenaza, ese reconocimiento puede transformarse en una posibilidad de consolidación y crecimiento. El interrogante pasa, en todo caso, por cómo poder avanzar en la construcción de un entramado político autónomo entre las cooperativas que haga un uso efectivo de las políticas estatales hacia el sector pero sin relegar ni detener la creación de nuevos lenguajes posibles, y proyectos en común que vayan más allá de esa batería de conceptos, jergas, y modelos de gestión diseñados para la gestión gubernamental.



Capítulo III
Un continente en donde agruparse

La metalúrgica Fader se había transformado a lo largo de su historia en una empresa líder en el país en la producción de compresores de frío para heladeras, freezers y equipos de aire acondicionado. En su época de mayor productividad, llegó a contar con 2 mil operarios y exportaba sus productos a toda Latinoamérica. La situación económica comenzó a modificarse en la década de 1980 hasta llegar al inicio de su crisis terminal hacia mitad de los 90. Durante esos años, el número de obreros disminuyó en la misma medida en que crecían los manejos fraudulentos y los conflictos internos. Para 1997 la empresa había cambiado de titulares y un año después entraba en convocatoria de acreedores. El saldo en Santa Fe durante 1998 fue dramático: 300 empleados despedidos en Rosario y 90 en la localidad de Santo Tomé. Los trabajadores comenzaron con un plan de lucha a fin de evitar la venta del predio en donde se encontraban la fábrica y las maquinarias. Paralelamente elaboraron un plan productivo y la organización de una cooperativa con el mismo nombre a fin de autogestionar la fábrica. En medio de múltiples maniobras oscuras a nivel empresarial y judicial, hacia fines del mes de junio de 2003 la jueza que entendía en la causa convalidó la venta de la planta a un empresario textil. Si bien la lucha continuó, los obreros nunca pudieron recuperar las maquinarias ni tampoco el inmueble en donde funcionaba la fábrica.

La empresa Cimetal, por su parte, fue emblemática en la producción de ruedas en nuestro país. Con 400 empleados en actividad, en el año 1997 la firma decretó su propia quiebra. Para los laburantes se inició un proceso de despidos en un contexto de intensa conflictividad. Como consecuencia de la crisis, Cimetal

fue gestionada por un interventor, luego volvió a quedar en poder de los dueños, pero más tarde entró en convocatoria de acreedores y funcionó bajo una sindicatura. Finalmente, la fábrica de llantas fue adquirida por otra empresa (Ferrosider), que decidió no reincorporar a ninguno de los trabajadores despedidos. Éstos no recibieron prácticamente indemnización ni tampoco tuvieron posibilidad de recuperar las maquinarias ni el inmueble. En ese conflictivo período crearon la cooperativa Ruedas Rosario.

La fábrica de herramientas de corte para la industria Domingo Lentini también supo ser líder en su rama. Ubicada en cercanías del barrio de Pichincha, sus puertas presenciaban cada mañana el ingreso de un importante número de obreros. La brutal apertura de los mercados en los años 90, con el ingreso masivo de herramientas importadas, provocó una crisis profunda. Una mañana de 2000, las dueñas se reunieron con los pocos obreros que todavía prestaban servicios y les manifestaron que pedirían el dictamen de la quiebra ante una situación económica insostenible. A modo de resarcimiento, les ofrecieron la concesión de las maquinarias y la cartera de clientes con la que aún contaban. Los laborantes, absortos ante el ofrecimiento, impulsaron desde ese día un complejo proceso de autoorganización para crear una cooperativa y conseguir cuanto antes un taller donde pudieran instalar el emprendimiento. A partir de ese arduo trabajo, la vieja empresa Domingo Lentini comenzó a funcionar en la zona noroeste y pasó a denominarse Cooperativa Herramientas Unión.

Como consecuencia de la crítica situación en la que se encontraban sus cooperativas, los obreros de Fader y Ruedas Rosario, a través del MNER, decidieron la creación en forma conjunta de un Centro de Mecanizado. El proyecto se proponía la mecanización de piezas de terceros para autopartes y maquinarias agrícolas. En una segunda etapa, a partir de la incorporación de nuevas maquinarias, se sumaría también Herramientas Unión

con el objetivo de fabricar repuestos para autopartes, piñones y coronas de diferenciales para camiones, camionetas y tractores. En 2005, un 19 de diciembre, fecha emblemática de la lucha social y política, se llevó a cabo la inauguración del proyecto en un local ubicado en Tucumán al 7200. Para poder alquilar ese galpón se solicitó apoyo económico a la municipalidad de Rosario, y un subsidio al Ministerio de Desarrollo Social para la compra de dos tornos de última generación, instrumentos de medición y herramientas básicas que les permitieran comenzar con las actividades. “Qué hermoso es sentir otra vez el olor a grasa, para el obrero eso es la dignidad”, declaró Graciela, la presidenta de Fader, ante los periodistas y el nutrido grupo de personas que nos encontrábamos presentes en el evento inaugural.

No es casualidad que el proyecto del Centro de Mecanizado haya nacido hacia finales de 2005. Fue justamente en ese año que las cooperativas de la región comenzaron a reunirse en forma sistemática en el local de Corrientes y Zeballos. Yo me sumé a esas reuniones prácticamente desde el principio por invitación de Rubén Massini. Ese año, durante un polémico encuentro llevado a cabo en la localidad de Las Varillas, los laburantes de las fábricas de Santa Fe habían impedido la creación de una mesa central integrada únicamente por dirigentes de Capital Federal y el Gran Buenos Aires. Ante las fuertes discusiones que se desataron durante esa jornada, se decidió volver a realizar un próximo encuentro nacional en Rosario a fin de evitar una inminente ruptura del MNER. La necesidad de consensuar una posición para esa cita fue una de las motivaciones primordiales que motorizó las reuniones periódicas. “Nos quisieron copar la parada pero no pudieron”, dijo Massini en una reunión y el resto asintió con entusiasmo. Meses más tarde, en el encuentro nacional llevado a cabo en las instalaciones de la cooperativa Herramientas Unión se consensuó la creación de una mesa de carácter federal y también de seis

secretarías. Para los obreros del Gran Rosario se trató de una victoria política trascendente.

A partir de entonces, las cooperativas mantienen reuniones semanales para dar cuenta de sus realidades y para gestar proyectos en común. Los obreros intercambian informaciones, experiencias y comparten problemas y dudas legales. A esos encuentros asisten únicamente los presidentes y, en forma eventual, secretarios o tesoreros. No se producen, salvo en esporádicos casos, rotaciones en la asistencia. Estas figuras manifiestan, incluso, los reproches que suelen recibir de sus compañeros como consecuencia de su participación en ese tipo de espacios que tildan de reuniones políticas que los alejan del verdadero trabajo en las fábricas.

Durante las asambleas prima un clima de fraternidad y también de intensa discusión política. Los principales problemas que se debaten giran en torno a las complejas relaciones con FACTA o (cuando aun existía) con el MNER a nivel nacional, la vinculación con los nuevos programas destinados a las fábricas que se han ido creando en estratégicas dependencias estatales, el alcance de las asambleas en cada cooperativa, la falta de mayor participación en la toma de decisiones, la contratación de nuevos trabajadores, las pujas entre los sectores administrativos y los productivos, los problemas legales de los casos emergentes, la solidaridad con las empresas en crisis y el diseño de proyectos para fortalecer el movimiento a nivel regional.

2

Los proyectos son importantes. Coincido plenamente con eso. Para mí también ése es el camino político a seguir. Y yo creo que vamos para ese lado. Pero qué pasa, que también los quilombos diarios hacen que te cueste bastante. Nosotros en Herramientas

Unión hay días que no tenemos tiempo. Y la otra es que estamos con diferencias con los demás. Está claro que Mil Hojas está en un nivel muy alto de producción, después hay otros que están ahí, más o menos, como nosotros, y otras fábricas que están muy abajo. Si algo hubo fueron intentos de armar proyectos entre las cooperativas. Nosotros lo hemos intentado con los muchachos del Centro de Mecanizado. Pero, ¿qué nos pasó? Nos pasó lo siguiente. Lo digo como para avanzar con ejemplos concretos, porque si no se queda todo en declaraciones de principios sobre la solidaridad pero eso hay que verlo en la práctica. Ellos en el Centro de Mecanizado tenían que torneear un tocho grande. Ricardo, presidente de Ruedas Rosario, me avisa que les costaría 35 ó 38 pesos. Ellos torneaban todo y nosotros le teníamos que hacer un fresado. Yo le pasé 7 pesos primero. Era mucho para el total que torneaban ellos, pero yo tenía que armar una máquina especial para ese laburo. Nosotros no sabíamos cuánto les iban a pagar al principio. Pero después uno de los muchachos de acá me dice: “Che, Rumino, a este tocho le tengo que hacer un fresado y sacarle como 6 ó 7 milímetros”. Eso significaba armar una máquina y bastante trabajo. Nosotros hicimos un cálculo por hora y finalmente les pasamos a los compañeros del Centro 7 pesos, pero si había que bajarlo se lo bajábamos. Después surgió que eran 35 pesos lo que les pagaban por el laburo en total. Después se lo bajaron más y después más. Terminamos que nosotros teníamos que pasarles para no matarlos 1,80 o 1,90. Y ellos, así y todo, se quedaban con monedas, no les quedaba nada. Ahí está la cuestión. Porque nosotros se lo hacemos, pero se lo hacemos porque son ellos, unos compañeros cercanos, si viene un tipo de afuera, o sea, que no es una empresa recuperada, y me dice que le hagamos ese trabajo por 1,90, no se lo hacemos.

Por suerte ahora estamos bastante bien en la cooperativa, pero a lo mejor cuando empezamos, allá en el año 2000, nos pasaba como a los muchachos del Centro de Mecanizado y

agarrábamos cualquier laburo sí o sí, a pesar de que te mataran con lo que te pagaban. Entonces te cuesta ese tipo de vínculos con las otras cooperativas. Porque por ahí pareciera que nosotros somos caros, pero la verdad es que tenés que armar toda una máquina y movilizar gente para eso. A 2 pesos por pieza, ¿cuánto tenemos que hacer para que nos rinda? Todo eso para no dejarlos solos a los compañeros. Ricardo me decía que cualquier cosa lo dejáramos porque sabía que para nosotros no eran muy conveniente. Pero yo qué pienso, que a lo mejor si estuviéramos al revés, los que nos sentiríamos mal seríamos nosotros. Esas diferencias de estar uno en un punto con mucho trabajo y el otro sin trabajo y que lo aprieten y lo aprieten los clientes, hace que nos cueste juntarnos y hacer cosas juntos.

Yo como presidente soy el que más he estado en contacto con los muchachos de las otras fábricas. A mí me parece que va a ser importantísimo para todos el poder juntarnos. Todos los proyectos que están dando vueltas van a salir si el MNER se sigue consolidando. Si no, va a quedar como una declaración de buenas voluntades. Y para consolidar el movimiento la única manera es que estemos juntos. Es la única manera porque en algún momento se va a necesitar que Herramientas Unión siga siendo respetada, que Mil Hojas siga siendo respetada, y que Pastas Merlat salga del ostracismo de tener un techo demasiado bajo. Rubén Massini dio un ejemplo ayer con el tema de la Textil de Pigüé. Ellos habían empezado a hacer diez kilos de tela, siempre a fasón, porque no tienen capital. Pero llegó un momento en que mientras más crecían peor estaban. ¿Por qué? Porque se ve que aumentaban la cantidad de kilos a producir, incluso teniendo que tomar a más gente, pero su nivel no subía porque trabajaban a fasón y les pedían que les cobraran muy barato. Entonces Rubén Massini comentó que salió a pedir guita a empresarios amigos. Él ya había salido a buscar capital y nunca se lo habían dado. Pero ahora alguien conocido se lo facilitó. La propuesta,

¿cuál fue?: pagarle un 5% mensual de tasa. Lo que el tipo exigió fue que tenía que ser por lo menos por un año. Entonces, vos ahí ves que si se la dieron a la plata es porque hay una confianza con Rubén Massini pero también con las cooperativas. O sea, que todo esto que se vino trabajando con el MNER desde que se fundó vale la pena, como por ejemplo que no haya grandes fraudes en las cooperativas, más allá de que algunas puedan fallar, pero en general todo aquel que habla de las cooperativas tiene confianza. Ayer mismo se tiró en una reunión que nos gustaría ver unida a Pastas Merlat con Mil Hojas, con el Rich, con el Bar de la Terminal de Ómnibus, a ver si hacen una empresa de catering, lo que sea, pero avanzar con los proyectos entre nosotros.

3

En 2006 surgió un proyecto para impulsar el trabajo del Centro de Mecanizado. La vinculación estratégica se materializó con la cooperativa DIC, dedicada a la producción de carrocerías para ómnibus de larga distancia, que también se encontraba presa de una crisis productiva y económica severa. DIC, junto a la cooperativa que habían organizado los trabajadores del ex supermercado El Tigre, eran los únicos dos casos que no formaban parte del MNER. El proyecto de cooperación se constituyó a partir de un acuerdo firmado con una empresa privada –Gherardi e Hijos– dedicada a la producción de maquinaria agrícola. El objetivo era la producción de sembradoras para exportar a Venezuela. El trabajo se llevaría adelante en las instalaciones de DIC e incluiría, en un futuro cercano, a Herramientas Unión.

El 19 de octubre se llevó a cabo la inauguración de la primera Corporación de Cooperativas de Rosario entre el Centro de Mecanizado y DIC. En el evento se hicieron presentes el ministro de la Producción de la provincia de Santa Fe, el sub-

secretario de Pymes de la Nación y cerca de 70 obreros de las fábricas involucradas.

La iniciativa marchó con éxito a nivel productivo y comercial, aunque, desde el principio, surgieron inconvenientes a la hora de la gestión general que debían consensuar las tres cooperativas. En una primera etapa el acuerdo incluía la elaboración de 30 unidades de un total de 130 que se preveía exportar a fin de año. Las empresas recuperadas se ocuparían de las tareas de plegado, soldadura y armado de los cuerpos de siembra que les tercerizaba la firma privada; ésta, a su vez, se encargaría de la exportación a Venezuela.

El proyecto de la primera Corporación de Cooperativas se enmarcaba dentro de un ambicioso programa de integración creado entre las empresas recuperadas del Gran Rosario. El principal objetivo era su radicación en un parque industrial en común.

Aquel año se cerró con renovadas energías para el Centro de Mecanizado y DIC. El 13 de diciembre se sumó una nueva excusa para el brindis de fin de año: la inauguración de la flamante Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA). Esta nueva expresión política nacía como consecuencia de la crisis interna y posterior ruptura entre los principales referentes del MNER. La iniciativa se proponía incluir no sólo a fábricas recuperadas sino a otros tipos de emprendimientos cooperativos.

4

(Julio de 2006)

A raíz de la presentación de la reedición del libro Micropolíticas. Cartografía del deseo, de la psicóloga brasileña Suely Rolnik, escrito en co-autoría con Felix Guattari, decidimos en la Cátedra Experimental sobre Producción de Subjetividad armar una jornada convocando a diferentes movimientos sociales de la ciudad: fábricas

recuperadas, jóvenes delegados de call centers, editoriales independientes, organizaciones en lucha por la defensa de los derechos de las minorías sexuales, colectivos de artistas, emprendimientos provenientes de la economía solidaria, bandas de rock, documentalistas militantes, artistas plásticos ligados a la lucha social, cooperativas de terapeutas, emprendimientos educativos, etc. Siguiendo el espíritu del libro, que da cuenta de los movimientos políticos y sociales en Brasil posdictadura, el objetivo que nos propusimos es crear un espacio en donde se pueda entremezclar el arte, lo político, lo social, lo económico y lo productivo. Nos parece importante que los colectivos directamente muestren ahí mismo, todos en simultáneo, a la manera de una feria, sus producciones; queremos evitar ese momento incómodo de tener que presentarse hablando ante un público que mira sentado en las sillas. Me encargaron a mí y a Jorge que nos ocupáramos de invitar a las empresas recuperadas. Hoy fuimos a una asamblea del MNER pero la idea es reforzar la propuesta yendo a cada una de las cooperativas. En la Cátedra la discusión en torno a la autogestión fabril ha estado muy presente este año. Tanto en las actividades que organizamos como así también cuando nos juntamos a cenar o vamos a tomar una cerveza después de las asambleas o en los cumpleaños. Somos varios los que estamos, de una u otra manera, trabajando en las fábricas. Algunos llevamos adelante investigaciones y participamos de las asambleas del MNER, otros participan a partir de intervenciones institucionales en casos específicos, como la que lleva adelante el área de Salud y Trabajo de la Facultad de Medicina en Vitrofin y otras fábricas. En lo que va de este cuatrimestre, ya organizamos tres módulos de duración mensual cada uno. La idea que nos propusimos de acá a diciembre es armar espacios colectivos de discusión –sin profesor ni clases magistrales– en torno a problemáticas actuales que nos convocan y atraviesan de manera decisiva en nuestras vidas. La idea también es invitar a experiencias concretas que estén funcionando en Rosario para que puedan contar lo que hacen. El primero de los módulos se ocupó del mundo del Trabajo, el segundo del Estado y el tercero del Mercado. En

cada uno, los procesos autogestivos han tenido un espacio preponderante. Lo bueno es que se han ido acercando otras personas que están laburando en empresas recuperadas de la región. En el módulo sobre Trabajo conocí a un becario que venía trabajando estas problemáticas. Ahora estamos escribiendo un artículo que quizás publiquemos en alguna revista. Cuando tenga más tiempo voy a pasar al cuaderno los apuntes que fui tomando en los diferentes módulos.

(...)

(Octubre de 2006)

Ayer hicimos la Jornada. Vino una gran cantidad de colectivos y grupos de la ciudad. Lo hicimos en el SUM de la Facultad de Psicología. La convocatoria nos desbordó: calculamos más de 400 personas circulando desde las 5 de la tarde hasta las 10 de la noche. Vino la mayoría de las empresas recuperadas (Mil Hojas, Herramientas Unión, el Rich, Pastas Merlat, el Centro de Mecanizado). Nos entusiasmo que vinieran. Llegaron tarde porque ese día más temprano tuvieron la inauguración de la cooperativa La Cabaña con la presencia de Hebe de Bonafini y otras Madres de Plaza de Mayo. Trajeron sus productos, folletos, los vi conversando con los integrantes de VOX, una asociación civil en defensa de los derechos de las minorías sexuales, Mil Hojas cocinó empanadas con el Mercado Solidario, un emprendimiento que viene del club del trueque, conocieron a los delegados de un call center. Con algunos compañeros estuvimos conversando con Cristian Parentini –presidente del Rich– y nos dijo que el restaurante estaba empezando a funcionar con bastante público; hablamos también con Ricardo –presidente de Ruedas Rosario e integrante del Centro de Mecanizado– y nos dijo que estaban esperando un subsidio importante de Desarrollo Social para comprar maquinarias; los laburantes de Pastas Merlat siguen con problemas porque no consiguen la habilitación de la fábrica. La semana que viene voy a pasar por algunas fábricas para preguntarles qué les pareció la actividad y cómo se sintieron.

Yo era mozo. Uno de los más nuevos. La mayoría tenía catorce años de antigüedad y yo tenía solamente cinco años cuando recuperamos hace tres meses el restaurante. No me voy a olvidar más de este 2007. Me llamo Néstor González y si fui nombrado presidente de la cooperativa Lo Mejor del Centro fue dadas las circunstancias, porque fui el primero que de alguna manera levantó la bandera de la cooperativa. En algún momento de todo el quilombo, me planté y les dije a los compañeros el que quiera venir que venga, y me fui a una reunión con Rubén Massini. Desde que estoy como presidente me ocupo de cosas tan distintas como gestionar una habilitación municipal, poner la luz a nombre nuestro para que no te la corten, ir a hablar a Telecom, a Litoral Gas, ir a hablar con ciertos políticos, con el Ministerio de Trabajo, con la Secretaría de Cooperativismo. Estoy también con la contratación de proveedores, ver qué te conviene más, qué mercadería es mejor, buscar precios por todos lados, hago reemplazos en la caja y los fines de semana hago de mozo. Eso vamos a ver cuánto tiempo lo voy a poder sostener porque si esto crece, que no faltará mucho tiempo para eso, me voy a tener que poner de lleno en la administración. Por ahora estoy también con la contadora y la abogada presentando los proyectos para los subsidios en el INAES y en el Ministerio de Trabajo. Y también, porque a mí me interesa la política, comprometiéndome con las otras empresas recuperadas. Yo soy el representante en FACTA, así que cuando hay reunión tengo que ir yo, lo mismo cuando hay que apoyar a alguna empresa.

Con respecto a FACTA, un proyecto que surgió de mí, que ojalá que se pueda concretar, es hacer un convenio con la provincia de Santa Fe, con el plan de vivienda, para que cada vez que se haga un barrio haya un cupo establecido para las empresas recuperadas. Sería un contrato entre FACTA y el Instituto

Provincial de la Vivienda. Porque así como la policía tiene ese convenio, que cada vez que se hace un barrio hay tantas destinadas a la policía, con las empresas recuperadas debería ocurrir lo mismo. Acá hay gente que la pasó mal, que tiene que pagar su alquiler, entonces cómo hace. Esto sería como un incentivo, como si te dijeran bueno, muchachos, si ustedes logran recuperar su empresa, saben que tienen una casa asignada para que se puedan desarrollar como personas. Sería una herramienta viable para fortalecer esto, que ya es una realidad. Porque FACTA, si bien este 2007 está empezando, tiene una fuerza bárbara. Me he reunido en el Hotel Bauen con muchísimas cooperativas. FACTA es una suma de voluntades muy fuerte. Estamos de a poquito organizándonos. Ya se armaron cinco secretarías y convenimos en trabajar para conseguir las cosas. Estamos integrándonos. Tenemos intenciones de armar un fondo común para poder asistir, dentro de algunos años, a otras empresas recuperadas. Así que, si dios quiere, lo vamos a poder hacer. Fortificar entonces estas secretarías, trabajar conjuntamente, cosa de tener herramientas para asistir a otros casos con problemas. Ahí va a estar FACTA. No sólo en lo económico sino también en lo psicológico. Este sábado viví algo muy claro en La Cabaña. La Cabaña va a repartir sus productos lácteos a Buenos Aires con su camión y el camión vuelve vacío. Eso no puede ser. Entonces ahora se contactó una empresa que fabrica muzzarella, se asociaron e hicieron el convenio. Se quieren hacer líneas de producción, como se hizo con cooperativas de Chaco y Mendoza. Directamente las cooperativas de Italia les dan las semillas de algodón, el productor las siembra y se las paga con un precio justo, eso va a Pigüé, Pigüé fabrica las telas, las telas van a los talleres comunitarios, se les coloca una marca y van a parar a Italia. Allá se venden. Se está haciendo eso. Se hicieron convenios con Venezuela a través de Pauny. O sea, FACTA te lleva a ese tipo de cosas, a dignificar el trabajo del productor.

Ojalá que crezca y que podamos fiarnos de eso. Como proponía Rumino y los otros compañeros en la última reunión, de llegar a tener nuestra propia obra social y nuestro propio Banco.

6

Una noche de marzo de 2007 me llamó Rubén Massini y me propuso juntarnos al otro día en un bar en el que solíamos reunirnos. Rubén fue una de las primeras personas que me abrieron las puertas del movimiento de empresas recuperadas. Con él me une una relación de mucho respeto por su participación decisiva en los procesos de recuperación y una amistad que fuimos construyendo a través de los años.

Como de costumbre, Massini llegó una hora y media más tarde. “Perdón, es que estuve con mil cosas, no pude desocuparme antes, es más, en un rato tengo otra reunión”, me dijo mientras se sentaba y terminaba de hablar por teléfono con Rumino sobre un inminente viaje al Hotel Bauen para una nueva reunión de FACTA. “Bueno, metámosle entonces porque tenemos poco tiempo”, le respondí. “No, no te preocupes, la organicé acá en el bar, en un rato llegan unos compañeros, si querés podés quedarte”, me dijo y pidió su típico café corto.

Aquella mañana, mientras no cesaban de llegarle nuevos llamados y mensajes de texto, Rubén me comentó sobre las fuertes pujas internas que venían desatándose entre el Centro de Mecanizado y DIC. “Está muy difícil la situación, tengo miedo de que se vaya todo a la mierda por los quilombos que están armando los trabajadores de DIC”, me dijo y agregó: “Estuve pensando en ese grupo que armaron para trabajar con problemas institucionales, qué te parece si hacemos un laburo ahí para mejorar los vínculos, porque la verdad que se está poniendo muy difícil la situación. Podemos armar un convenio con el Ministerio de

Desarrollo Social para financiarlo. De eso me ocuparía yo, pero tenemos que organizar una reunión cuanto antes en la fábrica”. “No hay problema, pero después dependerá básicamente de lo que ellos tengan ganas, porque si no tienen interés en trabajar los problemas, no hay posibilidad de hacer nada. En todo caso tendríamos que hacer la reunión y ver qué dicen de la situación”. “Sí, sí, vos no te preocupes, yo mañana tengo que ir a DIC para otro tema y ahí les propongo hacer una reunión”.

Tres días más tarde me levantó de la cama un nuevo llamado de Rubén Massini: “Juan, ya está, ya arreglé con los compañeros, ¿ustedes podrán reunirse mañana a las 3 de la tarde allá en la fábrica?”. “Es un poco pronto pero no te preocupes que yo lo organizo con mis compañeros y mañana estamos en DIC a esa hora”.

Al otro día, un miércoles de mucho calor y humedad, nos presentamos con dos compañeros en las instalaciones de DIC. La fábrica abarca un galpón de dimensiones monumentales cercano a las vías del ferrocarril en la zona norte de Rosario. No tenía un recuerdo muy grato de ese portón de ingreso. En el año 2004 me había presentado en forma espontánea para conocer la cooperativa. Yo recién comenzaba con la beca. En una cabina desolada encontré a un guardia que escuchaba la radio y tomaba mate. Enfrente, en un campito con poco pasto y muchas piedras, unos pibes jugaban a la pelota. La fábrica se encuentra rodeada por una serie de caseríos precarios. Después de una ardua insistencia, el guardia llamó a una persona a través de un teléfono interno. A los pocos minutos apareció una mujer joven, corpulenta, que me preguntó, a través de la reja, qué necesitaba porque estaba apurada. Le expliqué que era becario del Conicet y que tenía intenciones de conversar un rato sobre la cooperativa. La mujer me respondió que eso no iba a ser posible porque estaban ocupados y porque ella no tenía modo alguno de chequear si yo no era de la SIDE o de un organismo de control. Como pude intenté explicarle que no era así, que incluso podía acercarle una

carta de mi directora o algún papel confirmando que trabajaba como becario, pero la mujer me dejó hablando solo mientras un perro enfurecido me ladraba muy cerca de los pies.

Por fortuna, tres años más tarde, pudimos ingresar a la fábrica con total normalidad. En un pasillo me encontré con Ricardo, el presidente de Ruedas Rosario, y con Luisana y María Clara, la presidenta y la secretaria de DIC respectivamente. María Clara era quien me había recibido con poco entusiasmo en 2004. Pareció no reconocerme. “Hola, cómo están, qué andan haciendo por acá, qué sorpresa, ¿vinieron a conocer la fábrica?”, me preguntó Ricardo y al instante pensé en Rubén Massini. “Cómo, ¿no te dijo nada Rubén de la reunión?”, le respondí. “¿Qué reunión?”, me dijo Ricardo y la miró a Luisana y a María Clara que tampoco parecían saber nada del encuentro. “Lo voy a matar, yo sabía, es un colgado, le tendría que haber dicho que viniera él también”, pensé mientras mis dos compañeros intentaban explicarles la propuesta que nos había hecho Rubén. “No, la verdad que no teníamos la más pálida idea. ¿Por qué? ¿Ustedes a qué se dedican?”, nos preguntó Luisana. Le comentamos brevemente, con incomodidad, a qué se dedicaba el grupo. “Che, pero con lo que me gusta la psicología, qué bueno, a mí me encanta todo el tema de escuchar a la gente, dar consejos, mis amigas dicen que soy la psicóloga del grupo”, comentó Luisana divertida. “No, es que no hacemos psicología ni tampoco somos todos psicólogos”, le respondimos y nos miramos con desazón. “Espero que no piensen que estamos medio locas”, dijo María Clara y la codeó a Luisana. “Bueno, un poquito están, ¿no?”, dijo Ricardo y las miró con sorna. “Miren, hagamos lo siguiente, nosotros vamos a hablar con Rubén porque no sabíamos nada de esta reunión y después vemos si hacemos un encuentro o cómo sigue la cosa”, agregó Ricardo y nos propuso recorrer las instalaciones para aprovechar que ya estábamos ahí.

A la noche lo llamé a Massini para comentarle lo que había ocurrido. “No pasa nada, es la resistencia típica, me extraña, ustedes deberían saberlo más que cualquiera, hay que tener un poco de paciencia, dejá que yo hablo con ellos de vuelta y armamos la reunión para el fin de semana”, me respondió y me dijo que debía cortar la comunicación porque tenía una llamada entrante del Ministerio de Trabajo.

Esa semana no volvió a llamarme. Recién lo hizo quince días más tarde. “Ya está, la reunión es a las 4 en DIC. ¿Ustedes pueden?”, me dijo y me pidió un minuto porque tenía una llamada entrante. “¿Esta tarde? Cómo no me avisaste antes, te voy a matar, tengo que hablar con los compañeros. ¿Vos vas a estar?”, le respondí. “No, no voy, tengo que viajar a Buenos Aires, mirá que la tenemos que hacer sí o sí porque la cosa está cada vez peor”.

Finalmente, aquella tarde volvimos a presentarnos en DIC. Esta vez nos recibió Luisana en la puerta y nos indicó que pasáramos a su oficina. Minutos más tarde ingresaron Ricardo y María Clara. “Chicos, los escuchamos, cuéntenos cuál es su proyecto”, nos dijo Luisana mientras servía agua y café para todos. Estuvimos un largo rato hablando de nuestro grupo e intentando aclararles que no se trataba de un proyecto impulsado por nosotros. A continuación les preguntamos sobre el presente de la Corporación de Cooperativas. Los tres hicieron una descripción general del proyecto y relativizaron, al unísono, los conflictos internos; acto seguido, nos agradecieron con amabilidad el interés y negaron la necesidad de un trabajo de fortalecimiento institucional, tal como calificaron a nuestra posible intervención. “Yo mañana hablo con Rubén y le explico que no hace falta el laburo, capaz que más adelante sí, eso nunca se sabe, pero igual volvemos a agradecerles por el interés, ustedes son psicólogos y saben más que nadie que cuando hay mucha gente siempre existen roces”, nos dijo Luisana mientras nos

acompañaba hacia la puerta de salida. Tuve la intención de aclararle, una vez más, que no todos éramos psicólogos pero Luisana detuvo su marcha unos metros antes de la puerta de ingreso y le gritó al guardia que por favor nos abriera.

7

El sábado 2 de junio de 2007, el diario *La Capital* anunciaba, en la sección *Economía*, el conflicto desatado entre las fábricas que formaban parte de la Corporación de Cooperativas. Los trabajadores del Centro de Mecanizado denunciaban que se les estaba impidiendo el ingreso a la carrocería DIC. Rubén Massini, entretanto, declaraba frente a los micrófonos que en las instalaciones estaban los equipos y las herramientas y que además había que cumplir los contratos y compromisos ya firmados.

Una semana más tarde me encontré con él y le pregunté cómo seguía la situación. Massini me respondió que había posibilidades de llegar a un acuerdo con DIC. Días después se logró destrabar el conflicto.

En el mes de agosto lo llamé a Ricardo, presidente de Ruedas Rosario, para preguntarle por qué no se había sumado a los talleres que estábamos empezando con los presidentes de las cooperativas. “Los financia la Subsecretaría de Economía Solidaria de la municipalidad pero los organiza FACTA”, le aclaré. “Si, ya sé, me enteré, pero no, no puedo, imposible, acá la cosa viene muy mal, se va todo a la mierda, yo te agradezco pero no estoy de ánimo, tengo los nervios de punta, te juro que no tengo tiempo ni ganas, no doy más”, me dijo y se despidió antes de que pudiera responderle. Lo llamé unos días más tarde pero no logré comunicarme.

A través de Rubén Massini supe que la situación se estaba tornando cada vez más tensa. Los ex trabajadores de DIC,

que no habían participado de la recuperación de la fábrica, al enterarse del reimpulso de la cooperativa a través de FACTA, se habían hecho presentes en el portón de ingreso con carteles y pancartas para reclamar el cobro de las deudas dejadas por la patronal. Su presencia generó fuertes tensiones. El punto máximo del conflicto se produjo cuando una mañana estos obreros lograron ingresar a la planta e interpellaron duramente a la presidenta y a la secretaria de DIC. Desde ese día, los problemas internos se acentuaron. “El clima se enrareció y empezó el boicot. Extrañamente empezaron los cortes repentinos de la energía y en el suministro de agua que nos impedían el laburo”, me repetiría Ricardo en una comunicación telefónica. Al mismo tiempo, desde DIC comenzaron a acusar a los obreros más jóvenes, pertenecientes al Centro de Mecanizado, por supuestos robos de herramientas. Ante este panorama, que incluyó acusaciones hacia Ricardo y Graciela (la presidenta de Fader) por ser los supuestos instigadores de los reclamos de los ex obreros de la carrocería, el enfrentamiento se tornó definitivo.

Hacia finales de octubre, los laburantes del Centro de Mecanizado se presentaron como todos los días en la fábrica. Sin embargo, una vez que intentaron traspasar la puerta de ingreso, comprobaron que ésta había sido cerrada con candado. Perplejos ante lo ocurrido, solicitaron hablar con Luisana y María Clara pero nadie los recibió. A partir de esa mañana comenzaron, como ya lo habían hecho en sus propias fábricas años atrás, una guardia en la puerta para reclamar por el reingreso y para evitar el retiro de las últimas cosechadoras que habían producido. Días más tarde, cuando el conflicto había tomado estado público, se les permitió la entrada. Pese a ello, una vez que Ricardo y otros obreros se retiraron, se les volvió a negar el ingreso. Un pequeño grupo de compañeros, que aún permanecía al interior de la fábrica, decidió quedarse a modo de protesta. Durante los días

posteriores, Ricardo y Graciela padecieron el asedio de la policía como consecuencia de las denuncias penales efectuadas por DIC. Se los acusaba de amenazas de muerte hacia la presidenta. Por ese motivo la policía solía levantarlos en la puerta y los llevaban a la comisaría para tomarles declaración.

El conflicto entre las cooperativas puso fin al proyecto. Luego de múltiples reclamos, la firma Gherardi e Hijos, a través de un acuerdo firmado por escrito, consiguió retirar las cosechadoras. A los obreros del Centro de Mecanizado ni siquiera se les permitió estar en el lugar para presenciar la salida de las máquinas que ellos mismos habían producido con enorme esfuerzo en los meses anteriores. “Si no pudrimos la cosa fue porque teníamos la ilusión de que Gherardi nos convocara de nuevo para hacer ese trabajo en otra fábrica. Nosotros habíamos hecho muy bien nuestro laburo, fue impecable, ellos estaban muy conformes”, me dice Ricardo desde el teléfono de la empresa privada en la que trabaja desde hace unos años.

Hasta esa fecha se había logrado elaborar 160 máquinas sembradoras. Había transcurrido poco más de un año desde el inicio del proyecto.

8

La noticia de la disolución de la Corporación de Cooperativas, me la dio Rubén Massini por teléfono un martes a la noche. Una semana después asistí con fastidio a una nueva jornada de los talleres con los presidentes. Ricardo era uno de los primeros laburantes que había conocido en las asambleas del MNER, con él habíamos viajado a Venezuela y también con él había sido la reunión en DIC unos meses antes de la quiebra. A fuerza de sacrificios, Ricardo había luchado intensamente por llevar

adelante Ruedas Rosario y el Centro de Mecanizado. Estaba claro que de allí en más la permanencia de las tres cooperativas pendía de un hilo.

Llegué a la cooperativa Rich sin poder disimular esa mezcla de bronca y decepción. Coincidentemente, en una de las salas los trabajadores se encontraban discutiendo sobre la conformación de redes de cooperación. Me senté, con desgano, en una punta y escuché a Gonzalo de La Cabaña:

–Nosotros somos como islas. Por eso FACTA es importante para tener un continente en dónde agruparnos.

–A mí me parece que lo que buscamos es un espacio, alguna institución, para darnos a conocer y que las leyes nos apoyen –dijo Diego de la jabonera Sagyd.

–Es que somos 200 cooperativas, 15.000 laburantes, 300 millones de pesos anuales. Es decir: somos un sector importante. Lo que va logrando FACTA es convertir a las cooperativas en Federadas y de esta manera transformarse en un interlocutor de peso con el Estado. Pero hay más proyectos sobre los que tenemos que avanzar, como por ejemplo crear un Banco que nos permita la autonomía financiera –le respondió Gonzalo.

–Porque por ahora no tenemos nada para salir de garantía para un crédito. Como contaba el otro día el muchacho de Pastas Merlat que no tenían cómo arreglar la falta de un vehículo equipado para los repartos –afirmó Diego y le cedió una vez más la palabra a Gonzalo que había levantado la mano.

–Ojo porque tampoco es fácil. Todos tenemos actividades y actualidades diferentes –sumó Valerio del Taller 10 de Septiembre.

–Por eso es importante que se dé una federalización en todo el país. Nosotros tenemos que dejar de ser monotributistas y pasar a tener obras sociales propias. Instalarnos en el cuerpo de este país, darle el espacio que se requiere a la Federación. Y al mismo tiempo fortalecernos en cada cooperativa. Ser claros. Vos le hablás

a la gente y muchas veces no entienden nada. Si podemos achicar la brecha de entendimiento entre los dirigentes y los compañeros, los dirigentes tendríamos más poder y la Federación también –le respondió Gonzalo levantando el tono de voz.

Mientras la discusión avanzaba me distraje pensando en lo que había ocurrido con la Corporación de Cooperativas y en que el Rich estaba sufriendo una grave crisis ante las constantes presiones de la justicia para llevar a cabo el remate de ese histórico inmueble del centro de la ciudad. Por ese motivo, Cristian Parentini, el presidente de la cooperativa, había dejado de asistir a los talleres. Una situación similar padecían los trabajadores de La Cabaña que se encontraban en plena negociación con la justicia para poder extender el alquiler de la fábrica. Semanas más tarde se les sumaría un grave problema: un asalto a mano armada en la cooperativa que implicó la pérdida de una fabulosa suma de dinero.

Retomé el hilo de las intervenciones recién cuando alguien levantó el tono de voz:

–El capital y la administración tienen que ser como una empresa pero la parte institucional tiene que funcionar como una cooperativa. Ser solidarios. Ayudar a otras fábricas. El punto de vista social hay que profundizarlo –sumó Valerio.

–Lo que salió el otro día en el Bauen es que nosotros tenemos que competir como un capitalista duro pero institucionalmente tenemos que ser cooperativas –le respondió Gonzalo.

–Más vale que tiene que ser así, porque si no nos convertimos de la noche a la mañana en empresarios –le respondió Rodríguez.

–Está bien pero no perdamos de vista que las cooperativas están insertas en una economía de mercado –dijo Valerio mientras alzaba el mate.

–Hay que separar las aguas, si no seríamos una sociedad anónima. No nos vamos a olvidar por lo que luchamos toda la

vida: por la dignidad, no por ocupar el lugar del patrón. Porque si no ¿lo odiamos o lo envidiamos? ¿Cómo convencés a los que están afuera, o hacemos cosas juntos, si no nos convencemos interiormente? –preguntó Gonzalo al resto.

Como todavía restaban unos minutos para finalizar la mesa de discusión, me levanté y me dirigí a otra sala contigua en la que también se encontraba trabajando un grupo. Ese día no me tocaba coordinar. En el camino me encontré con Ricardo. “Qué hacés por acá, qué bueno que apareciste, ¿te vas a sumar? Vení que están reunidos en la sala del fondo”, le dije mientras lo saludaba y hacía lo posible por disimular mi sorpresa. “No, no, dejá, espero acá, vengo a una reunión de FACTA que tenemos más tarde. Hay mucho por hablar, yo estoy muy caliente con algunas cosas que pasaron”, me respondió. “¿No se pudo hacer nada?”, le pregunté y comprobé que Ricardo se encontraba desmejorado físicamente. “Estoy más flaco, ¿no?”, me dijo como si hubiera podido leer lo que estaba pensando. “Bueno, pero no hay mal que por bien no venga, no tenés ni panza”, le respondí haciendo un esfuerzo por tratar de sonreír. “Fue una reverenda mierda lo que pasó. Teníamos el laburo, las máquinas, los contactos, todo, y de golpe y porrazo nos dejaron afuera”, me dijo y aplaudió como si aún no pudiera creer lo que había ocurrido. “Para nosotros fue muy duro cuando recibimos la noticia”, le dije. “Decímelo a mí que me quedé en la calle de nuevo”, me respondió y sonrió con tristeza.

9

Cuando nos reunimos los martes acá en La Cabaña, hablamos de los problemas que tenemos cada una de las cooperativas y vemos qué podemos hacer juntos. Ahora estamos viendo de armar un consorcio. Todavía no hemos podido hacerlo, pero

como idea está interesante. Sería entre Mil Hojas, La Cabaña y a lo mejor los compañeros de Vera que tienen un frigorífico recientemente recuperado. Más que nada lo importante es el flete. Porque si nos juntamos las alimentarias para los reparatos a pueblos o zonas cercanas, que se necesitan vehículos con cámara de frío, los costos van a bajar porque los vamos a compartir. Así que se está viendo eso. Lo que pasa que cada cooperativa tiene muchos problemas. Entonces, si me lo pongo a pensar bien, no sé si al final sería un beneficio o un problema hacer proyectos juntos. Porque si vos me preguntás hoy cuál es la prioridad de la cooperativa, y yo, hablo como Silvina, presidenta de La Cabaña, en este momento más que tener mayor producción o venta, la prioridad es avanzar en la construcción de la nueva planta. Nosotros nos tenemos que ir de acá cuanto antes porque estamos alquilando y tenemos que renovar cada seis meses. En este contexto nuestro, yo no sé si voy a tener tiempo, en el caso de conformar un consorcio, para ver quién se va a hacer cargo de eso o cómo lo vamos a concretar o cómo va a ser ese proyecto colectivo. Si bien va a haber beneficios, no sé si tenemos el tiempo para dedicarnos de lleno a eso. Me parece que en 2010 no. Habrá que ver más adelante. Yo me esperanzo que sí, que lo vamos a lograr. Por ahí Rubén Massini viaja a Italia, ve que las cosas funcionan bárbaro, que allá están bien, trae ideas interesantísimas, pero yo no sé si estamos ya en esa etapa de empezar a trabajar realmente en conjunto entre las cooperativas. Por supuesto que el hecho de trabajar en redes es importantísimo, te fortalece mucho, pero en este momento se trata de hablar y compartir las problemáticas que tiene cada uno y ver más que nada cómo podemos fortalecernos y ayudarnos. No sé si podemos mucho más.

Ayer hice la décimo quinta entrevista en lo que va del año. Podría chequear ese dato en la carpeta *Entrevistas 2010*, pero no quiero distraerme. Ahora necesito escribir. Sentarme y escribir. Más tarde, o mañana, voy a desgrabar la charla que tuve en La Toma con Néstor González, el presidente de la cooperativa Lo Mejor del Centro. No es larga: 45 minutos. En este momento, insisto, quiero sentarme frente a la computadora y retomar algunas ideas que compartí con él a medida que conversábamos sobre la situación política de FACTA.

La escritura, desde que empecé con la investigación en 2004, no sólo me ha permitido retener ideas e imágenes que en el frenesí de los acontecimientos tendían a diluirse y esfumarse, sino que se transformó en un territorio propicio para pensar determinadas situaciones. No es una casualidad la cantidad de hojas y archivos con apuntes de todo tipo que vengo acumulando en estos años. Algún día debería compilarlos y volver a leerlos aunque más no sea para entretenerme un rato o para espantarme de mí mismo.

La conversación con Néstor González flota en el aire. Se suman las ideas y preguntas formuladas por Mónica Craioveanu y Rubén Massini en las entrevistas que grabamos el mes pasado. Escribo:

Las cooperativas han logrado organizarse políticamente de una manera muy solidaria y efectiva en Rosario para brindar apoyo y colaboración a los procesos emergentes. Esto ha ocurrido aun cuando no se las ha convocado en forma directa, tal como ocurrió en casos como La Cabaña o la jabonera Sagyd o el frigorífico en Vera, en los que gracias a la presencia y colaboración espontánea de trabajadores de Mil Hojas, Herramientas Unión, La Cabaña, Lo Mejor del Centro, se decidió impulsar el camino de la recuperación y la autogestión. Es una victoria política de mucha trascendencia

que esta vía autónoma se haya transformado en una metodología de organización y lucha posible. Las recuperaciones de fábricas no se han detenido con el correr de los años y la mejoría económica. Las ocupaciones forman parte del reservorio de luchas políticas y sindicales de la clase trabajadora, sólo que en los casos actuales no se trata de un dispositivo de resistencia y reivindicación transitoria impulsada por las organizaciones gremiales frente a las patronales o el Estado: las ocupaciones y tomas de empresas, en la abrumadora mayoría de los casos, se deciden por fuera de las estructuras sindicales y, al mismo tiempo, tienen como objetivo el control definitivo de los medios de producción para desarrollar proyectos autónomos.

Sin embargo, a diez años de los primeros casos, no puedo dejar de pensar en que todavía no se ha podido avanzar, de modo decisivo, en el pasaje hacia otra etapa que implique la consolidación de un sector más persistente, desbordante hacia una red política, institucional y social más compleja, que evite el riesgo de que las cooperativas se transformen únicamente en oferta de bienes y servicios del propio mercado. ¿Cómo se hace? ¿Cómo se logra? Preguntas aún sin respuestas claras que surgen a diario entre los laburantes más implicados y en discusiones que hemos tenido en el marco de las actividades en las que participé con ellos en estos años. Resulta conmovedor presenciar de qué manera ciertos obreros –tendencialmente los presidentes o secretarios y los activistas– ponen el cuerpo, semana a semana, aun cuando en sus fábricas se encuentran desbordados de problemas, para pensar proyectos en común que les permita consolidar el sector. Así y todo, a pesar del esfuerzo, desde el nacimiento mismo de los movimientos de empresas recuperadas el riesgo ha sido menos la centralización del poder en pocos dirigentes, aunque esto haya ocurrido y haya provocado rupturas como en el MNER, que la amenaza de una permanente disgregación y fragmentación entre las propias cooperativas. A lo que se suma, como consecuencia lógica, la postergación o disolución recurrente de los proyectos en común. Esto ha sido una constante. Las cooperativas se

reúnen y se dispersan. Los proyectos surgen y mayormente no llegan a concretarse o tienen una vida acotada. Esa oscilación permanente entre la cooperación y la dispersión, que podría ser un modo de organización y funcionamiento flexible, descentrado, no ha dado resultados productivos en la medida en que han tenido mucho más peso las tendencias dispersivas.

Suele anteponerse como principal problema el financiamiento. Pero entonces me pregunto: ¿por qué no cambió esa situación ante la gradual apertura que puso de manifiesto el Estado desde 2003, con la disponibilidad de mayores cantidades de fondos hacia el sector? Está claro que ese financiamiento estatal se ha destinado exclusivamente para intentar sacar las cooperativas de la precariedad en la que suelen encontrarse o, en el caso de aquellas que lograr revertir esa situación, para conseguir mayores niveles de competitividad en el mercado.

Mientras conversábamos con Néstor González se acercó Alberto, un amigo de Mercado Solidario, un colectivo de Rosario que forma parte de la Red de Comercio Justo. Alberto me contó sobre una serie de talleres de formación que estaban por organizar en el local que tienen en el barrio Pichincha y me propuso de encontrarnos en los próximos días. Después de despedirnos, le aclaré a Nestor que Mercado Solidario había nacido en 2001 como consecuencia de la organización de las redes de trueque y las asambleas barriales. Néstor me dijo que algo conocía de esa experiencia y me preguntó si quería otro café. Le respondí que no y encendí nuevamente el grabador. Ahora vuelvo a escribir:

Desde el principio, desde que empecé a participar de las asambleas del MNER, la falta de implicación de la mayor parte de los obreros en ese tipo de espacios es un serio interrogante. Tuve largas charlas con Rubén Massini y Mónica Craioveanu sobre ese problema. Siempre fue complejo terminar de elaborarlo. En los comienzos pensábamos: si un problema fundamental en cada fábrica es la delegación de respon-

sabilidades, puede resultar bastante lógico que un panorama similar ocurra en el armado y el sostenimiento de los movimientos. Recopilo algunas preguntas surgidas en estos años en diálogo con compañeros que se encontraban cerca de las empresas recuperadas e incluso con los propios trabajadores: ¿por qué aquellos mismos obreros que no tienen intenciones de participar en la construcción de los movimientos políticos tampoco aceptan la implicación de otros que sí deciden hacerlo y les reprochan con vehemencia la pérdida de tiempo en ese tipo de espacios políticos? ¿Se trata de un mero desinterés? ¿Falta de percepción sobre la importancia política que reviste este tipo de construcciones? ¿Se trata de un fuerte rechazo a la posible constitución de una centralidad política que pueda repetir el ya padecido esquema de organización sindical? ¿Por qué aún prima esa necesidad de dejar vacíos esos espacios de organización en común entre las cooperativas después de una década de avance en las recuperaciones?

Interpongo una pausa para chequear un mail que acaba de llegarme. Me fastidio cuando compruebo que se trata de un correo en cadena. Lo borro de inmediato y retomo la escritura:

Si la mayor predisposición del Estado a brindar apoyo –financiero y político– a las empresas recuperadas no es asumido por los obreros y sus movimientos como recursos vitales para abrir un verdadero proceso de experimentación institucional en pos de una construcción política autónoma y colectiva, no sólo se obstruirá el despliegue de nuevas potencialidades sino que además se desperdiciará una oportunidad. Asimismo, teniendo en cuenta que 2011 es año electoral, el hipotético advenimiento de fuerzas de gobierno de otro signo puede implicar un fuerte límite o, directamente, la eliminación de los apoyos y aperturas hacia el sector que rigen –aun con limitaciones– en la actualidad.

Dejo de escribir y me pongo los auriculares para empezar a desgrabar la charla con Néstor González. Pasan unos segundos y me distraigo. Pocas actividades me resultan más tediosas que reproducir por escrito una entrevista. No creo que se trate

simplemente de cansancio. Aun cuando me proponga realizarlo con la mayor fidelidad posible, incluyendo notas sobre las sensaciones, los gestos y el clima de cada encuentro, jamás esos escritos logran reflejar la intensidad de las charlas. Me provoca cierta impotencia esa distancia infranqueable. El fatal destino de los materiales escritos. De esto mismo que estoy escribiendo desde hace meses. Los encuentros –poco importa si son más o menos trascendentes– son tan irrepetibles como irreproducibles. Las hojas con la transcripción de una entrevista nunca son la entrevista: es otro tipo de material. Sensiblemente diferente. Otra cosa.

11

Si vos me preguntás a mí, a Néstor González, qué balance hago hoy, a mediados de 2010, te tengo que decir que con FACTA en 2007 arrancamos muy bien, con muchísimos proyectos. Me acuerdo perfecto porque con Lo Mejor del Centro recién estábamos empezando. Fueron tres años de viajar, conocer otras experiencias, dar charlas, pero todo a costa de nuestro bolsillo, porque nunca hubo una estructura para decir te banco un pasaje, o te repongo los días que perdiste en tu trabajo, o contar con una asistencia o un equipo técnico que te ayude a gestionar un subsidio. Ahora pasaron tres años y de los proyectos que teníamos no pudimos concretar prácticamente ninguno. Tuvimos muchos líos con Buenos Aires. Allá quisieron copar todo y no contemplaron a las cooperativas de Santa Fe, que somos muchas y las que más nos hemos reunido. Aparte de otros quilombos. Ahora no sabemos si seguir o no seguir en FACTA. Pero proyectos productivos que hayamos conseguido algo, no, no pasó, porque me parece que equivocamos el rumbo. Yo me di cuenta, después de que formé una ONG, que en FACTA nos podríamos haber autofinanciado y tendríamos ahora una estructura mínima.

Nosotros pensamos en algo muy grande, en una Federación a nivel nacional, a nivel de muchas provincias y descuidamos Santa Fe. Porque en Santa Fe somos los mismos de siempre, diez o quince personas reuniéndonos en un local, hablando de problemas comunes pero no concretando nada. Hacemos como de psicólogos entre nosotros, o cuando nos convocaban desde una fábrica que tenía problemas, hacia allá íbamos, pero nada más. Si nosotros, en cambio, esas diez o quince personas que nos venimos reuniendo, hubiéramos pensado qué hacer para recaudar ingresos para FACTA Santa Fe, que podía haber sido desde vender algo, hasta hacer un festival, una comida, cobrar una cuota societaria, no sé, lo que sea, miles de cosas para tener fondos y manejarnos, hubiera sido otra historia. Quedamos mucho a la espera. Ahí equivocamos la política. Ahora estamos retomando las reuniones en La Cabaña con Silvina, con Mónica, Rubén Massini, José Antonio, Rumino, Ernesto, Rodríguez, Zaldívar, y los otros compañeros. Ahí estamos empezando a discutir para armar algo así pero tenemos que ver si empezamos y lo concretamos. Porque nosotros nos quedamos esperando subsidios del Estado y el Estado se olvida o tiene otros tiempos. Por ejemplo, yo hace dos años que gestioné un subsidio en el Ministerio de Trabajo para la seguridad e higiene en el restaurante y todavía no salió. En este tipo de situaciones uno reclama que haya en FACTA equipos técnicos para que colaboren y no los hay conformados. Porque si no salió el subsidio fue también por inexperience mía. Hacía mal los proyectos, los presupuestos quedaban desfasados, me llevó como dos años hacer el papelerío.

Después está que todas esas situaciones de crisis internas en FACTA, las peleas con Buenos Aires o con algunas cooperativas de acá mismo que no son fábricas recuperadas, te quitan ganas, porque sentís que perdés el tiempo. A mí cuando cualquier compañero me requiere, ahí estoy, me reúno con él, pero si no, es jodido. Pasa entonces por contar con financiación interna, con

los equipos técnicos. Yo me pregunto por qué no pudimos concretar una mutual que les brinde salud a todas las cooperativas. Una mutual se puede armar lo más bien, pero necesitás profesionales que se pongan a armarla. En nuestra cooperativa destinamos arriba de 4 mil pesos por mes en salud en obra social más lo del monotributo. Si vos en vez de dárselos a una obra social cualquiera, se los das a la mutual que forme FACTA y sumás lo de Herramientas Unión, Mil Hojas, La Cabaña, Pigüé, Pauny, es un fondo económico enorme. ¿Cómo nosotros no pudimos captar eso para formar algo? Me lo pregunto y no tengo respuestas claras. Eso es lo que lamento en FACTA. Entonces, en la medida en que nos quedamos sin una posición clara sobre qué hacer y hacia dónde avanzar, se fue desdibujando nuestra presencia en las reuniones semanales. Ahora estamos con el microcrédito, que es una experiencia interesante. Mónica trabaja mucho con este tema. Eso nos mantuvo unidos. Pero si no estaba eso no hubiéramos sabido bien qué hacer. Estamos con la idea de armar consorcios, que ojalá que podamos hacerlo, pero lo tenemos que concretar para que no siga pasando lo mismo.

La bronca es que FACTA debería ser una organización fuerte y está en un momento muy difícil, de mucha inestabilidad. Me parece que vamos a tener que barajar y dar de nuevo, pero desde abajo. Pensar en profundidad qué somos y qué podemos hacer. Si una cooperativa está mal, como nos pasó con algunos casos en Rosario, mandar a un equipo técnico que colabore ahí, porque si no terminan yendo compañeros valiosos y ellos no tienen que estar ahí porque en FACTA ya de por sí somos bastante pocos.



Capítulo IV
Acerca de las novelas

Hace ya algunos meses que estoy escribiendo estas historias. De ese primer caos inicial, plagado de interrogantes, apuntes sueltos e ideas temerarias, se fue generando, así como cuando el lodo va adquiriendo en ciertas zonas algo de firmeza y pronto se transforma en un territorio seco pero que aún presenta fisuras, un texto con sus primeros capítulos en borrador y títulos provisionales.

Recientemente compartí las hojas iniciales con amigos y compañeros y ellos me dijeron que el libro se perfilaba hacia una especie de novela de no-ficción. Al escuchar sus impresiones, les respondí que si bien no me había propuesto exactamente ese objetivo, tampoco se trataba de una casualidad, puesto que me había planteado construir una historia coral capaz de amalgamar materiales y experiencias de diversa índole.

La novela de no-ficción es un género atribuido básicamente al mundo del periodismo. Por el contrario, la construcción de un relato novelado sostenido sobre la base de otro tipo de proceso de investigación, distante del periodístico, es un desafío que abre un camino plagado de interrogantes y vacilaciones. Solemos charlar sobre este tema con los compañeros de la editorial. En un principio nos preguntábamos si necesariamente había que elegir entre la investigación que únicamente vuelca las conclusiones finales de un largo trabajo de campo o bien un texto que reconstruye dicho proceso –en clave teórica– en un apartado final cuyo objetivo es dar cuenta de los pormenores metodológicos; en los últimos meses, ya con los primeros borradores sobre la mesa, coincidíamos en que la inclusión de

pasajes novelados no debía excluir el lenguaje sociológico, político o ensayístico ni tampoco abrir la puerta a un mero anecdotario emotivo o a un encabalgamiento compulsivo de crónicas narradas en clave periodística.

Todo texto es una ficción. Incluso aquellos que se formulan a partir de hechos reales o de concienzudas técnicas metodológicas. Los escritos no son más que construcciones arbitrarias elaboradas a partir de estrategias de escritura concretas en el marco de estrictos campos disciplinarios. Cada vez que leo un *paper* académico o una tesis siento que estoy frente a una ficción, aun cuando –insisto– hayan sido elaborados bajo rigurosas técnicas de recolección de datos o pretensiones de veracidad. Y no pongo una carga negativa en esta caracterización. Es simplemente un intento, seguramente vano, de desmitificar ciertos discursos. Al mismo tiempo, si la literatura contemporánea suele asumir rasgos propios del ensayo y se constituye a partir del entrecruzamiento de discursos, por qué debería prescindir para contar estas historias en las fábricas del uso del humor, de la ironía, de lo poético, de lo literario, incluso de la invención.

2

La primera visita a una empresa recuperada se remonta al mes de abril de 2004. Ese día tomé el colectivo en el microcentro y bajé a cinco cuadras de La Victoria, una cooperativa de pastas frescas. Recuerdo perfectamente la fecha, dada la referencia histórica inevitable: el 2 de abril se conmemora el desembarco de las fuerzas armadas en las Islas Malvinas. Aquella primera vez, mientras caminaba esas pocas cuadras que separan la parada de colectivos de la fábrica, aún no tenía la más remota idea de que volvería a realizar ese mismo trayecto durante los próximos seis años.

Cuando llegué a la puerta y miré el cartel de entrada, no sé por qué razón, pero me decepcionó el tamaño de la fachada. Después de algunas dudas, toqué el timbre y esperé unos instantes hasta que me atendió un trabajador. Me presenté como un becario que estaba investigando procesos de recuperaciones de empresas por obreros en el Gran Rosario. “¿Tan grosso es Rosario, che?”, me respondió sonriendo y me hizo pasar. Luego abrió una puerta interna y gritó un nombre. Permanecí de pie junto a unas bolsas de harina y canastos cubiertos con pastas frescas y tapas para empanadas y tartas. El polvillo del ambiente me hizo estornudar. Minutos más tarde, apareció un hombre alto, de barba espesa y canosa, que, según me aclaró, era el tesorero. Empezamos a conversar en medio de un pasillo por el que circulaban laburantes con carretillas, proveedores con talonarios de facturas, y empleadas del local de venta al público detallando los pedidos en voz alta. El tesorero –se presentó como Federico– me preguntó qué necesitaba porque estaban muy ocupados. Le dije lo mismo que le había dicho a aquel trabajador que me había abierto el portón: “Tengo una beca en un organismo que se llama Conicet y estoy empezando una investigación sobre recuperaciones de empresas en el Gran Rosario”. Federico firmó una planilla que le pasaron y me respondió: “Está bien, te vamos a ayudar en todo lo que sea necesario, acá nos visitan muchos pibes de la facultad, vienen de todas partes del mundo, pero pasate dentro de un mes porque ahora estamos con muchas cosas, se nos vienen los días de mayor venta”. Cuando escuché la respuesta, le aclaré que no iba a requerir de mucho tiempo, pero Federico insistió en que lo llamara en esa fecha.

Caminé de vuelta hacia la parada de colectivos envuelto en un profundo desánimo. Una vez que había decidido el comienzo del trabajo de campo, los tiempos se alargaban más de la cuenta.

Durante las semanas de espera aproveché para leer artículos periodísticos y me reuní con mi directora de beca para hacerles algunas consultas metodológicas. Una semana antes de lo previsto, llamé a la cooperativa y pedí hablar con Federico. Cuando me atendió no recordaba en absoluto nuestra charla ni mucho menos quién era yo. Volví a explicarle de nuevo los objetivos de la visita. Su respuesta fue clara: “Sí, sí, te vamos a ayudar, pero llámame en dos semanas porque ahora estamos muy complicados con la producción”.

Volví a llamar quince días más tarde y finalmente acordamos un encuentro para un jueves a las 16.

Ese día llegué puntual a la fábrica. Me hizo pasar una obrera vestida con una remera roja que llevaba inscripto el nombre de la cooperativa. En una oficina me esperaba Federico y otros dos laburantes. Antes de empezar a conversar, pedí permiso para utilizar el grabador. Los tres me autorizaron haciendo un gesto impreciso con las manos y se rieron con fuerza. Me incomodaron las carcajadas. De todos modos, apenas prendí el grabador, empecé a preguntarles, con ansiedad, sobre lo que había significado la crisis, la recuperación de los medios de producción, si eran realmente horizontales, sobre sus vínculos con el sindicato, cada cuanto funcionaban las asambleas, si la repartición de las ganancias era igualitaria, si se sentían más libres en el trabajo y si recordaban el 19 y 20 de diciembre de 2001.

La entrevista se extendió por más de una hora. Los obreros se mostraron sumamente abiertos y dispuestos a responder a todas mis inquietudes. Cuando apagué el grabador, Federico me propuso que, en un próximo encuentro, conociera la línea de producción así empezaba a relacionarme con el resto de los compañeros. Le respondí que estaba de acuerdo, pero le pregunté si antes podíamos acordar un esquema de visitas semanales porque me proponía un trabajo de largo plazo. “¿Todas las semanas vas a venir?”, me preguntó mientras se reía, una

vez más, con sus compañeros. “Si no hay problemas me gustaría conocer a fondo la cooperativa”, le respondí.

En principio acordamos que podía visitar la fábrica las veces que quisiera, con la excepción de aquellos días en los que tuvieran algún problema en la producción. Le pregunté si tenía que llamar antes para chequearlo y me respondió que no. Después me dijo: “Vos vení que si hay problemas te lo vamos a decir, pero está todo bien, a nosotros nos gusta mostrar la fábrica a los pibes como vos”.

3

Los primeros días de junio volví a visitar La Victoria. Me abrió el portón Federico. Al verme me aclaró que no recordaba nada de ese encuentro y me volvió a preguntar el nombre. “Ah, sí, ahora me acuerdo, Juan Pablo, como el Papa, yo tengo menos memoria que los políticos”, me dijo mientras me hacía una seña con la mano para que entrara. “Decime una cosa, ¿en dónde está el casete?”, me preguntó mientras caminábamos por un pasillo angosto. “¿Perdón? ¿Qué casete? Mire que yo antes de usar el grabador pedí permiso”, le respondí sorprendido por lo que sentía como un intento de requisa. “No, no, qué grabador, te hablo del lugar en donde estudiás, el de la facultad, ¿no se llama el casetet o el cosetet?”, me aclaró deteniendo la marcha frente a una puerta vaivén. “Ah, no, no, pero se llama el Conicet, es el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas”, le respondí. “A la mierda, che, no tiene nombre, ¿no?”, me respondió y entramos.

La línea de producción está dividida en diferentes sectores y se encuentra en un sector intermedio entre el frente de la fábrica (que incluye el local de venta al público y las oficinas administrativas) y la cocina, ubicada en un primer piso en el

fondo. La producción de discos y tapas es la que ocupa prácticamente el total del espacio. La sección de pastas está ubicada en una sala diminuta que ocupa un vértice. El sector productivo se destaca por la altura de sus techos, a diferencia del resto de las secciones que presentan dos plantas diferenciadas. Las máquinas (embolsadoras, cortadoras, alisadoras, aprisionadoras, cerradoras, etcétera) están dispuestas de manera secuencial de acuerdo a las diferentes fases de la cadena productiva. Una escalera conduce a la cocina. Ésta se divide en dos partes: una primera, que se utiliza para el desayuno y el almuerzo, y una segunda, separada por un tabique de machimbre y vidrio, en donde se lleva a cabo la elaboración de los ingredientes de las pastas y otros productos como los panqueques. A medida que caminábamos entre las máquinas, Federico comenzó a llamar a los compañeros. A todos les repetía lo mismo: “Éste es un chico de la facultad, viene por todo el tema de las preguntas”. El ruido de las máquinas, los obreros cumpliendo sus tareas..., en ese escenario recorrer los diferentes sectores con un miembro del Consejo de la Administración y un grabador en la mano, me generó una inmediata incomodidad. Me sentía como si fuera parte de un contingente de turistas que, entre otras atracciones de la ciudad, visitaba fábricas autoorganizadas por obreros de la mano de un coordinador de la Secretaría de Turismo de la municipalidad.

La primera persona con la que comencé a conversar fue uno de los encargados de la producción. Se llama Roberto. Roberto es alto, robusto, de pelo negro, lacio, manchado por unas canas dispersas a la altura de las orejas. La charla se interrumpía constantemente ante las indicaciones que debía impartir al resto. Él también me llevó a recorrer el lugar. Algunos obreros me miraban y sonreían, otros –la mayoría– se mostraban indiferentes. “Acá vienen muchos pibes de la facultad, vienen de todas partes, hasta de Europa”, me repetía mientras me

presentaba a otros compañeros. Hablé también con Ana, la única mujer que cumplía funciones en la cuadra. Como la conversación se tornó fluida, le pregunté si podía utilizar el grabador: “Obvio, si ya estoy reacomodada a las entrevistas”, me respondió sonriendo.

Aquella primera visita a la cuadra finalizó luego de esa conversación con Ana y una breve charla con Victorino, el otro encargado de la producción, quien, al despedirnos, me preguntó para qué medio de comunicación trabajaba y cuándo iba a publicarse la nota.

4

Más allá del acuerdo explícito con los miembros del Consejo de la Administración y la buena predisposición de los obreros, cada vez que volvía a visitar la cooperativa sentía una inevitable incomodidad. Me resultaba muy extraño y confuso circular entre las máquinas mientras los laburantes cumplían con sus tareas. No sabía si sentarme a tomar apuntes en la escalera que comunica a la cocina, si ponerme a su lado y hacerles una entrevista que podía poner en riesgo su seguridad, si volver a pedirle a alguien que me explicara las diferentes fases de la cadena productiva, si contarle a cada uno para qué estaba ahí, si mantenerme serio o sonreír, si saludar a cada uno con la mano apenas llegaba o si tan sólo hacer un saludo general, o cuánto tiempo debía quedarme durante cada jornada. Básicamente lo que me preguntaba era qué mierda hacer con mi metro ochenta y siete de altura en esa cuadra poblada de obreros que estaban haciendo un esfuerzo físico notable para elaborar los productos. Había semanas en que era tal esa incomodidad que solía bajar-me varias cuadras después de la parada de colectivos más cercana a la fábrica con el único objetivo de demorar el momento

del ingreso. Lo mismo cuando subía al baño del vestuario para desaparecer aunque más no fuera durante unos instantes. Estas sensaciones se intensificaban cuando los obreros, a pesar del paso de las semanas, nunca recordaban mi nombre ni mi procedencia. Algunos pensaban que era estudiante universitario, otros creían que era un periodista de algún medio local, otros un funcionario de la Subsecretaría de Economía Solidaria de la municipalidad, y otros un docente de la Facultad de Ingeniería con el que supuestamente me unía un parecido físico.

“Vos siempre llevate unas fichitas para los registros y armá columnas con cada tema que querés investigar”, me dijo una reconocida docente de la facultad de Rosario, a modo de consejo, una mañana de miércoles cuando me acerqué a su cátedra para compartir mis malestares. Luego me dijo que había leído el proyecto de investigación que había presentado en el Conicet y que tenía algunos problemas formales. “Una lástima, vos fuiste tan buen alumno, me parece que tendrías que reformularlo. Mirá que el año que viene tenés que presentarte para renovar la beca, no te distraigas de ese objetivo, aprovecharé también este tiempo para presentarte en congresos internacionales y publicar artículos en revistas científicas que tengan un buen referato”, me recomendó mientras yo intentaba poner en palabras esa angustia que me estaba provocando el inicio del trabajo de campo.

5

(Junio de 2004)

Hoy llegué a La Victoria y José Antonio me avisó que tengo que ponerme un guardapolvo y en lo posible una gorra y una cofia para entrar a la línea de producción. “Vos estás mucho tiempo acá adentro y viste que estamos ajustando todo el tema de la seguridad e higiene. Si no la ingeniera nos caga a pedos”, me dijo mientras

me mostraba diferentes talles. “No es por vos especialmente, es para todos los que entran a la cuadra”. Lo miré como suplicando clemencia. “Es una decisión tomada”, me respondió. Me pareció extraño el pedido. Cuando me coloqué el único guardapolvo que parecía de mi talle, comprobé que me quedaba muy pero muy grande. José Antonio ni se inmutó. “No te olvidés el gorro y la cofia”, me dijo cuando ya estaba a punto de entrar. Volví unos pasos y me puse las dos cosas. Fue un momento bastante tenso. Una vez en la línea de producción, los laburantes se me cagaron literalmente de risa. Se codeaban. Algunos me aplaudían y cuando yo lo miraba se hacían los giles. “Por acá doctor, pase nomás”, escuché que me gritaban los que estaban en la cortadora de discos. A medida que caminaba entre las máquinas, el guardapolvo parecía ser más largo y todavía más ancho. Si hubiese podido, me hubiera metido en la cámara frigorífica y no salía más. “Curame el empacho”, me gritó uno desde el sector de los raviolos y el resto aplaudió. “Tordo, venga que me doblé el tobillo”, me dijo otro cuando pasé a su lado. Me quedaron dudas de si me hicieron una joda, pero el tono de José Antonio no era muy chistoso. Más bien lo contrario. Capaz que los inquieta que pasen los meses y yo siga viniendo y entrevistando gente.

(...)

(Julio de 2004)

Me junté con Raúl –profesor titular de la cátedra en la que trabajo como adscripto– para comentarle sobre mis problemas con la investigación. Básicamente para compartir lo mal que me siento. Necesito hablar con él porque es alguien que quiero y en quien confío mucho. Suelo hacerlo desde que empecé a ir a La Victoria. “La próxima te cobro la sesión”, me dijo la última vez. También le suelo pasar escritos sueltos que discutimos después de las clases. Esta vez le conté lo del guardapolvo y se empezó a reír. Supongo que cuando vio que no me hacía mucha gracia, me repitió en varias oportunidades que no

era tan grave el asunto. “Lo que me parece más preocupante es que el guardapolvo te haya quedado tan largo”, me dijo y largó una carcajada. Ahí logró sacarme una sonrisa. Después me relató algunas experiencias de trabajo fallidas que había tenido en su juventud. Me contó también una anécdota reciente con los trabajadores de las empresas recuperadas. Según parece estaban en un encuentro y tomó la palabra un obrero de una de las cooperativas (no se acordaba cuál era). Cuando terminó de hablar, se le acercó a un profesor de la carrera de Psicología y le comentó al oído: “Pero al final este tipo dijo lo mismo que escribió Castoriadis”. Raúl le respondió con sorna: “Preguntale si lo leyó porque a mí me dio la sensación de que hablaba a partir de sus experiencias de lucha”. “Por eso te digo, Juan Pablo, ahora olvidate de la beca, de los compromisos, de las metodologías, de la facultad, de los compromisos, las entrevistas, el guardapolvo y el gorrito; relajate un poco, no estés buscando tantas cosas como si fueran un tesoro escondido, concéntrate en abrirte a esa experiencia, aguanta un poco, ocupate de conocer a los laburantes más allá del laburo, conocí sus vidas, sus afectos, incluso vos también, en la medida de lo posible, poné en juego algo de tus problemas; tratá de armar algo interesante con ellos, que es lo único que importa, no te distraigas con formalidades ni te desanimes por las jodas o pequeñas pruebas que te puedan hacer en la fábrica”, me dijo antes de despedirse y pedirme si podía mandarle una foto vestido con el guardapolvo, la cofia y el gorro blanco.

6

Luego de cuatro meses de estar en La Victoria, cuando ya tenía una buena cantidad de entrevistas grabadas, me pareció oportuno pasarlas a papel. El trabajo fue arduo y requirió suma paciencia. Tenía muchas y algunas de ellas eran bastante largas. A medida que las iba transcribiendo, las fui incorporando

en un archivo que nombré “*Entrevistas La Victoria (2004)*”. En poco tiempo acumulé más de 40 hojas escritas en *Verdana 10*, espacio simple.

Una mañana me encontré con José Antonio –el presidente de la cooperativa– en el local de venta al público. Al verme, me pidió que lo esperara porque tenía algo para darme. Segundos después reapareció con unas carpetas rojas con el logo de La Victoria en amarillo. “Fíjate qué te parecen, son para las visitas, como para que sepan más o menos sobre nuestra historia”, me dijo y me entregó también unos folletos.

Ya en mi departamento, mientras vaciaba el bolso, encontré las carpetas. Empecé a leerlas menos por interés que por temor a que José Antonio me preguntara en una próxima visita si las había leído. Al finalizar, las guardé en una caja en la que acumulaba materiales sobre La Victoria.

Las semanas en la fábrica continuaron siendo incómodas, tensas, repetitivas. Seguí haciendo entrevistas, conversaba con algunos de manera informal, pero no encontraba la manera de acotar esa distancia intolerable que se interponía con ellos. Lo único que me aliviaba era repetirme que seguramente se trataba de una cuestión de tiempo.

Un mediodía me puse a conversar con un obrero que estaba lidiando con los panes de la margarina en una máquina antigua. Le pregunté lo de siempre: su historia en la fábrica privada (cómo había entrado, cómo se llevaba con el dueño, si la disciplina era muy dura, si había tenido participación gremial, si los sueldos eran buenos, sobre su familia, sus expectativas a futuro), qué episodios recordaba como indicadores del inicio de la crisis, las primeras medidas de fuerza que pusieron en marcha, cuándo había surgido la decisión de organizar una cooperativa, si tenía conocimientos de las recuperaciones de empresas, cómo habían sido los inicios del trabajo autogestivo. A medida que iba disparando las preguntas, sentí algo inexorable: no me importaba en

absoluto lo que me estaba contando ni tampoco lo que le estaba preguntando. Es más: prácticamente no podía concentrarme en sus respuestas. Lo único que hacía era jugar, mentalmente, a completar sus frases o a anticipar lo que iba a decirme. Cuando ya se tornó insoportable, interrumpí la charla de golpe, lo saludé, y salí disparado de la fábrica para tomarme un taxi en la puerta.

Una vez en el departamento, sin sacarme la campera, me senté frente a la computadora e imprimí todas las entrevistas que había hecho y las que había recolectado en diarios locales; acto seguido, saqué las carpetas institucionales y los folletos que me había pasado José Antonio y empecé a leer los diferentes materiales. Ya no había dudas: todos decían prácticamente lo mismo. Me bastó cotejar unas pocas entrevistas entre sí y después compararlas con las notas periodísticas y la carpeta institucional para reconocer que había una evidente coherencia y unidad en la enumeración de cada uno de los episodios que los obreros resaltaban como los más salientes durante en el período de lucha y también en el presente de la cooperativa. Ciertos pasajes no eran parecidos: eran idénticos.

Esa certeza me derrumbó. Seis meses después de haber iniciado el trabajo de campo no tenía idea de para qué había ido a la fábrica ni tampoco para qué lo seguía haciendo con tanta insistencia. A esa altura no sólo podía recitar de memoria mis preguntas sino también sus respuestas. Con cierta ironía y seguramente con desesperación, empecé a llamar a esos relatos como la *novela* de La Victoria.

Retorné a la cooperativa quince días más tarde pero ya no volví a utilizar el grabador ni tomé un solo apunte en el cuaderno de notas. Ni siquiera los llevaba en la mochila. Tampoco pregunté nada más sobre la historia y el presente de la fábrica. No tenía sentido hacerlo si lo único que escuchaba no era más que una nueva versión de esa novela institucional que ya conocía en detalle.

Para ese entonces la investigación naufragaba sin rumbo. Me sentía una sombra. Hablaba con profesores amigos, leía libros de antropología, releía las entrevistas, volvía a compararla entre sí, pensaba en abandonar el trabajo de campo, después en renunciar a la beca, pero nada me conformaba. Me sentía mal, simplemente ridículo.

7

Apenas entró, Lisandro empezó a correr por todas partes, se reía, saltaba, cambiaba de lugar las cacerolas, lo abrazaba a Trimarchi, el encargado de la cocina, y amagaba con besarlo en la boca. Recién cuando dejó de moverse, se me acercó y, sin mediar saludo, empezó a preguntarme sobre mi trabajo. “¿Vos qué estudiaste pibe? ¿Qué pensás del capitalismo? ¿Te gusta el Che? ¿Sos zurdo? ¿Qué sería ser zurdo? ¿Para qué viniste acá? ¿Por qué investigás empresas recuperadas por obreros si vos no sos obrero? ¿Por qué no estudiás lo que pasa en la facultad? ¿O ahí no tienen quilombos?”. A medida que yo intentaba responderle, Lisandro me repetía que todo era una mierda, que hacer la revolución era otra cosa, que no había que engañarse con giladas. El encuentro fue extraño, por momentos incómodo, pero la pasé bien, me había impresionado la verborragia corrosiva de ese laburante.

Dos días más tarde volví a La Victoria. Lisandro se encontraba cumpliendo funciones en una máquina. Después de un rato me acerqué y nos pusimos a dialogar mientras preparaba los listones de la masa. Para romper el hielo, le comenté que me mareaba el polvillo. “Mirá, pendejo, yo hace veinte años que estoy acá y no me quejo”, me respondió mientras se limpiaba los anteojos con el reverso del puño del guardapolvo. Después se sacó la dentadura y me amenazó con tirármela a la cara

mientras largaba una carcajada que sobresaltó a un obrero que estaba en una máquina contigua.

Lisandro se mostró muy molesto con algunas decisiones que se habían tomado en la fábrica. A continuación me contó sobre sus problemas de salud y algo de su historia familiar. En un pasaje habló del padre con orgullo y se le llenaron los ojos de lágrimas. Al verlo de esa manera, tuve intenciones de palmearlo en el hombro, pero no me animé a hacerlo. Por suerte, en ese momento Lisandro le gritó a un obrero que estaba cerca: “Che, Marmota, el flaco no se quiere ir más, se nota que tiene tiempo, dice que nos estudia, qué campeón el tipo, ¿eh?, dice que nos investiga, qué maestro, ¿eh?”; después me miró y me pegó una piña amistosa en el brazo

Los diálogos con Lisandro se tornaron recurrentes y una de las principales motivaciones para volver a La Victoria. Una semana de octubre llegué cerca del mediodía. Lisandro trabajaba en una máquina para el embolsado de las tapas de tarta. Cuando me vio, me hizo señas para que me acercara. “Algunas decisiones me preocupan, crecimos mucho, incorporamos gente, pero cambió mucho la cosa acá adentro, se tomaron decisiones que no me gustan nada. Igual no quiero hablar más porque me hace mierda”, me dijo bajando la voz. “Te entiendo, no debe ser fácil, pero si vos querés podemos hablarlo en otro lugar más tranquilos. A mí, por lo pronto, me interesa escucharte”, le respondí. “No, no, no quiero”, me respondió y se concentró en su trabajo.

Antes de irme, Lisandro me preguntó si me estaba yendo, porque él ya terminaba con el turno. Minutos más tarde subimos a un colectivo de la línea K. Mientras nos acomodamos en dos asientos en el fondo, Lisandro empezó a hablar en un tono muy bajo, por momentos inaudible, sobre una serie de medidas tomadas en una asamblea que se había realizado a principios de ese año. “No puede ser, no puede ser, que ahora pasen a ganar más guita los

del Consejo, no lo puedo creer”, me repetía mientras rascaba el forro de cuero del asiento. Antes de bajarme acordamos en volver a vernos el viernes a la tarde en un bar cercano a su casa.

El día previsto para el encuentro, Lisandro me llamó por teléfono y lo suspendió por razones de salud. Quedamos para un martes, pero, minutos antes de encontrarnos, volvió a suspenderlo. Una tarde, ya demasiado ansioso, decidí llamarlo y le propuse vernos en media hora en un bar cercano a su casa. No quería darle tiempo para que lo pensara. Lisandro aceptó.

Cuando llegué me estaba esperando apoyado en un poste de la luz. Miraba para todos lados, se lo notaba nervioso. Yo también lo estaba. Me resultó extraño verlo sin la vestimenta de trabajo ni la cofia y el gorro. Sentí una extrañeza similar a la que se siente cuando uno es chico y se encuentra en la calle con la maestra del jardín de infantes sin su típico guardapolvo a cuadrillé. Antes de entrar al bar, Lisandro me preguntó de qué se trataba la propuesta. “No... bueno... de nada en especial... no sé, por qué me lo preguntás, pensé que íbamos a seguir con la charla del otro día”, le respondí. “Puede ser, sí, qué sé yo, pero yo vine nada más que porque vos me llamaste”, me respondió mientras se acomodaba, una y otra vez, los anteojos.

Después de pedir algo, ya un poco más distendidos, nos dispusimos a reiniciar la charla que habíamos tenido en el colectivo. En ese momento le pregunté si podía usar el grabador. Lisandro me miró con furia, se puso de pie, apoyó las manos sobre la mesa, cerró los puños y me dijo a los gritos: “Vos estás loco, pendejo, yo no tendría que haber venido, quién me manda a mí, encima me querés grabar, lo único que faltaba, la puta madre que los parió”. “Ey, pará, pará, sentate, perdón, si no querés no lo uso, era simplemente para registrar lo que me decías, no te calentés, loco, ya está, mirá, lo guardo”. “Está bien, pendejo, pero no me rompás las pelotas con giladas, yo quiero que hablemos tranquilos, en confianza”.

Tras ese violento episodio, la conversación empezó a fluir con naturalidad. Lisandro hablaba tan rápido que muchas veces interrumpía las frases por la mitad y no las retomaba. Parecía atragantarse con las palabras. Yo también, como nunca antes, hablé de manera crítica de ciertas situaciones que veía en la fábrica y compartí mis problemas para llevar adelante la investigación. En un pasaje de la charla, Lisandro se detuvo en seco, me miró a la altura de los bolsillos de una campera de hilo que llevaba puesta, y me preguntó si había prendido el grabador a escondidas. “Che, bueno, pará, no, me parece que te estás pasando, yo ya te pedí disculpas, si vos no me tenés confianza, cortamos acá y listo, lo único que falta que pienses que tengo una cámara oculta”, le respondí mirándolo a los ojos con dureza. Lisandro me dijo que lo disculpara porque estaba muy nervioso.

En poco más de dos horas, Lisandro había ignorado por completo la novela de La Victoria. A través suyo pude encontrarme con problemas, situaciones y visiones que no había escuchado en esos largos meses en los que había entrevistado a los obreros. “Loco, esto que hablamos que quede entre nosotros, no quiero puterío”, me dijo después de vaciar un nuevo vaso de cerveza. “Vos tampoco contés lo que te dije que veo en la fábrica ni tampoco mis quilombos personales”, le respondí.

Mientras esperábamos la cuenta, preocupado porque algunas ideas de Lisandro quedaran registradas, se me ocurrió una idea: le propuse que escribiera algo de lo que me había dicho. Lisandro largó una carcajada. “Pero si yo no escribo una palabra desde la primaria, soy un animal, vos estás reloco pibe”. “No importa, está todo bien, lo que me interesa es que puedas expresar tus ideas tranquilo. Si vos querés yo te puedo pasar algunas preguntas o si no escribís lo que se te ocurra”. Lisandro volvió a reírse pero aceptó la propuesta.

Dos días más tarde volví a la fábrica y me acerqué a la máquina cortadora en la que se encontraba trabajando.

“Trajiste ese tema”, me dijo sin sacar la vista de la cadena por la que pasaban, con rigurosa monotonía, las tapas de empanadas. “Sí, dónde querés que te lo deje”, le respondí bajando el tono. “Aguantá que ahora voy para el baño y me lo dás en la puerta”, me respondió y acomodó una tapa que estaba corrida de lugar.

8

La novela institucional de La Victoria era un relato uniforme que ocupaba el lugar de la historia de lucha reciente compartida por los obreros. Si lo caractericé como *novela* no fue porque lo considerara una ficción que éstos hubieran construido para contarme sus vivencias, sino porque se trataba de un discurso que incluía elementos de diversa índole: históricos, objetivos, míticos, ilusorios y ficcionales.

No lo supe de inmediato, pero ese relato actuaba bajo dos modalidades simultáneas y complementarias: primero, como un recurso de presentación frente a esa heterogeneidad de actores que –como yo desde abril de 2004– visitaban asiduamente a la cooperativa. La novela les permitía resguardar conflictos, tensiones y nuevos proyectos. No es un dato menor que, al momento de mi ingreso, la cooperativa estaba atravesando profundas transformaciones internas que habían ocasionado desacuerdos y pujas entre los obreros. Tampoco se trataba de un relato que utilizaban como un discurso falso frente a una verdad que decidían ocultarme de manera sistemática y deliberada. Actuaba más bien como una narración que sacaba a la luz determinados episodios generales, estereotipados, consensuados en forma tácita, pertenecientes a la historia y el presente de la fábrica.

Pocas situaciones me abrumaron más que reconocer que la novela institucional había coincidido con aquello que yo esperaba escuchar de parte de los laburantes. En este momento,

pasados los años, no tengo dudas en afirmar que efectivamente ese discurso se conforma, en buena parte, a partir del constante asedio que infligen quienes se acercan a conocer este tipo de experiencias. Si en la mayoría de los casos se les pregunta por la horizontalidad, por la igualdad en la distribución de las ganancias, por la cantidad de asambleas que se realizan, por el sufrimiento en el período de crisis, por la nueva libertad que siente al poder autoorganizarse, resulta lógico que ese relato se vaya recreando a partir de la información que ellos intuyen como la más relevante para sus interlocutores.

El segundo modo de funcionamiento de la novela aparecía como fundamento simbólico para la constitución de la trama grupal. Se trataba de un texto que cohesionaba y otorgaba un marco de sentido indispensable para constituirse como colectivo. Así como los obreros habían convivido con una historia de la fábrica bajo patrón –con los mitos sobre su fundación, sus creadores, etc.–, en este caso ellos iban elaborando sus propios relatos sobre el período de crisis, el proceso de lucha y, finalmente, la ocupación y el inicio de la autogestión. La novela aparecía como una narración colectiva que cohesionaba y les permitía construir una interioridad.

9

El sábado a las 11 de la noche sonó el teléfono. Yo estaba viendo una película por el cable. Cuando atendí, escuché la voz de Lisandro. “Ya está, me costó un huevo, me hiciste laburar como un negro”. “¿Lisandro?”. “No, tu tía, boludo”. “Qué hacés, no te había reconocido”. “Dejate de decir giladas. ¿Escuchaste lo que te dije?”. “Sí, qué bueno, estuviste escribiendo, al final zapateaste pero lo hiciste rapidísimo”. “Me ayudó Claudia, mi señora, porque yo ya quería tirar todo a la mierda. ¿Cuándo te lo paso?”. “No sé, si querés voy el lunes a la fábrica y ahí me lo

das”. “No, qué el lunes, antes, ¿mañana a la mañana vos podés? ¿O esta noche te vas de joda?”. “Sí, puedo, no te preocupes, pasame la dirección de tu casa”. “No, pasame la tuya así voy para allá y te presento a Claudia”.

Al otro día, cerca de las 10, escuché el portero eléctrico. “Bajá, loco, que ya llegué”, me avisó Lisandro. Cuando abrí la puerta del palier, me encontré con él y su esposa. “No sabés cómo estuvo, lo tenía que parar porque rompía las hojas. Estuvo todo el sábado escribiendo”, me dijo Claudia mientras intentaba abrazarlo. “De qué se ríen, manga de boludos, si está espectacular lo que escribí”, repetía Lisandro tratando de escabullirse del abrazo de su compañera.

A partir de esa semana, cada vez que visitaba la cooperativa volvía a proponerle nuevos escritos. Para darle continuidad al trabajo en común, le devolvía notas y comentarios y sumaba nuevas preguntas. Con el tiempo yo también empecé a compartir cosas que iba escribiendo. “Pendejo, qué feo que escribís”, me decía mientras Claudia le repetía que no me hablara de esa manera. “Pero pará, che, es una joda, si ya leí todo lo que escribió este salame”, le respondía mientras me pegaba sus típicas trompadas en el hombro.

En los meses posteriores, a medida que fuimos estrechando nuestro vínculo, Lisandro comenzó a escribir sin la necesidad de mis preguntas. Escribía a mano en unas hojas rayadas que aún conservo. A ese trabajo compartido se sumaron encuentros los fines de semana para discutirlos y para conversar sobre la fábrica. En ciertas ocasiones, Lisandro me pedía si podía leerle sus textos en voz alta. “Vos sabés que yo siempre pensé en forma imaginativa, desde pendejo, por eso me entusiasmo y le pongo ganas, porque me gusta escribir lo que pienso, todas las cosas que se me van ocurriendo”, me dijo un sábado a la tarde mientras comíamos una tarta de manzana que nos había preparado Claudia y nos disponíamos a compartir un partido por televisión.



Capítulo V
Los contratados

Hace unos quince días empezamos a ponernos un poco más serios, porque había *demasiado* descontrol. Tuvimos que ajustar un poco las cosas. Los chicos contratados faltan y no traen certificados. En vez de aprovecharlo y decirme mirá, José Antonio, falté por tal cosa, no, no traen nada, ni el certificado. Aparte ya era una cadena de incumplimientos. A raíz de eso decidimos encargarnos y empezamos a poner algunas reglas, como las que tiene el convenio. Si los pibes faltan o llegan tarde, les aplicamos apercibimientos. Nos basamos en lo que dice el sindicato. Con los socios por ahí somos más flexibles. Si alguno llega tarde o dice mañana no vengo o estoy enfermo, en ese caso no le pedimos el certificado. Antes, cuando recién empezábamos con La Victoria, éramos más flexibles con todos, pero después por el abuso tuvimos que ponernos igual que... no te digo que como eran los patrones nuestros... pero... bueno... qué sé yo... tenés que poner un límite, porque los pibes faltan, llegan tarde, no avisan. Si a un tipo vos le decís está bien, acordate la próxima y encima le cumplís con todo lo que dice el contrato y el tipo se abusa, entonces llega un momento en que pensás hasta acá llegaste, de ahora en adelante vas a ser tratado como un obrero.

Los socios ganamos más, pero la diferencia debería ser mayor. Hay momentos en que me digo pucha, yo soy el dueño de todo esto y a lo mejor gano 300 pesos más que el pibe. Pero, bueno, los convenios están hechos así y últimamente se llevan aumentos y nosotros los respetamos a todos.

Para nosotros fue difícil ver cómo los encuadrábamos. Cambiar la cabeza. ¿Los incorporamos a la cooperativa? ¿Los

contratamos? Hay muchos que no quieren incorporarlos como socios. Y yo coincido. Ahora, como hacés, porque legalmente no los podés tener tanto tiempo como contratados, o los incorporás o los echás, es así. Hemos hablado de armar una sociedad anónima, se habló también de incorporarlos con otro rango, con otro nivel, con algunas condiciones, pero no nos decidimos.

El tema pasa concretamente por lo que uno luchó para conseguir ciertas cosas y por ahí entra una persona y tiene los mismos derechos. Y entonces vos que te bancaste 10 mil cartas documento que te pedían esto o aquello, que tus hijos pasaron cosas, vos que te comiste muchos garrones, luchaste un montón, que no te llevabas nada a tu casa para poder comprar algo de materia prima en la fábrica, y ahora otros vienen y les toca la misma parte de todo. Por ahí tendrían que poner un capital de trabajo pero no lo van a poder incorporar, salvo que venga un tipo que diga bueno, cuánto vale esto y yo pongo lo que hay que poner y entro como socio. Hay cooperativas de consumo o de servicios que pueden tener empleados, pero las cooperativas de trabajo como la nuestra no. Éste es un problema que tenemos que resolver. El tema también es que hoy por hoy el número de pibes contratados es prácticamente idéntico al de los socios fundadores. Si vos los incorporás como socios pronto los pibes nuevos nos van a superar en número. Claro, después te ganan la asamblea chicos de 20 años y hacen lo que quieren con la fábrica. Pero, bueno, al mismo tiempo hay pibes que te andan bien y qué les vas a decir cuando termine el contrato, si ya le enseñaste, el tipo te respondió y no falta y se preocupa; qué le vas a decir: che, mirá, la ley de cooperativas de trabajo dice que no te puedo tener; el tipo te va a decir no importa, teneme igual en negro, aunque la ley diga lo otro. Y después viene una inspección y es un lío. No, no, no sé, hasta que no nos cambie la cabeza, va a ser muy difícil, hasta que lo aceptemos, que digamos está bien, a nosotros nos costó, nos rompimos el culo

para recuperar la fábrica y que pongamos en el estatuto que los quince fundadores van a tener ciertas condiciones, qué sé yo, o que los socios fundadores van a tener una diferencia de tanto con los demás y se firma y a cada uno que entra le decís que esto es así, si le gusta que firme y si no que se vaya. Pero para poder incorporar a más chicos, porque si no tampoco te podés agrandar, no podés pensar más nada porque no podés tomar empleados. O, si no, otra posibilidad es armar una sociedad anónima, pero por ahí perdés la esencia de lo que es la cooperativa. Habrá que ver, no sé, habrá que ver que pasará dentro de cinco años. Capaz que nos cambia la cabeza en ese sentido.

2

A mí me tratan como Pacho, desde siempre, yo tengo un trato distinto con ellos, yo acá la vez pasada les pedí una campera de la fábrica, la que dice La Victoria, y me la dieron al toque. Y los pibes contratados de acá ninguno la tiene, porque es la campera que usan los dueños. Pero a mí sí me la dieron, se la dieron a Pacho, a Pachito. Por ahí yo saco plata, saco préstamos y está todo bien. Yo la otra vez saqué un préstamo de 400 pesos, al toque, así para pagar un tema de la moto, y los tipos me la dieron sin problemas. Te descuentan 100 pesos por mes. Ahora estoy pasado como cuatro palos de sueldo y todos los sábados estoy sacando plata igual. ¿Vos creés que me dicen algo? No, loco, ni a palos, a mí me dicen: Pacho, si necesitás guita pedí. Porque yo soy el Pacho, loco, el Pacho, y eso me pone bien, me pone pilas porque confían en mí. Con la historia pasada que yo tuve, con la fama que yo tuve, pensé que no volvía más. Yo trabajé desde pendejo en La Victoria y me rajaron en el 98 por el tema de la crisis. Ahora volví, me contrataron de vuelta los muchachos que la recuperaron y entré en la cooperativa como

empleado. Y sí, más bien, estoy recontento porque fue por votación. Me votaron todos. “Votaron todos a favor tuyo Pacho”, me dijeron y a mí me hizo rebien saber que me votaron.

Yo a La Victoria entré de re pibe y ganaba más que mi viejo. Después me fui a la colimba en Bahía Blanca. Un día, mirá vos cómo son las cosas, le mandé una carta al viejo y le puse que no laborara tanto, porque ya iba a ir para allá y lo iba a ayudar. Y, bueno, se ve que ya venía muy enfermo porque al poco tiempo se le descubrió un cáncer en el estómago. Se ve que yo algo presentía con esa carta, pero no me quisieron decir nada. Al final, salgo de la colimba y al poco tiempo mi viejo ya empieza a andar mal, mal, lo operan y duró seis meses. Yo tenía 19 años y me puse la familia al hombro.

En ese momento, cuando me reincorporé después de la colimba, empecé a pedir la categoría en La Victoria: primero como ayudante, después como medio oficial. El tema es que se me fue complicando porque acá había un tipo, un encargado, un tal García, que tenía problemas conmigo y con todo el mundo. Nos tenía como negros ese hijo de puta. Encima yo siempre fui un tipo considerado complicado. En el sentido de que siempre fui un tipo que pedía lo mío, nunca me callaba, era contestador. A mí no me gusta ni un poco la injusticia. Yo capaz que veo dos tipos cagándose a piñas en la calle y me meto, qué no, más vale que me meto. Pero ese tipo me condenó. Por ahí llegaba seis y un minuto y ya me ponía una cruz. No me perdonaba. Hasta que llegué un día, en el 98, me acuerdo rebien, parece que lo estoy viendo al guacho ese, no me olvido más, y me dice: Che, Pacho, andá a la oficina que quieren hablar con vos. Fui a la oficina recagado en las patas y recibí la noticia: cuando llegué a tu casa te llega el telegrama, estás despedido. Me echaron a la mierda los forros.

Desde que entré a La Victoria, la incorporación de empleados a través de contratos temporarios fue un problema candente para los socios pero también para mí. Me provocaba un fuerte rechazo que obreros contrataran a otros obreros bajo estas condiciones. Seguramente se trató de la primera decepción que sacudió con fuerza esa imagen idílica, pulcra, novelesca, que traía incorporada antes de conocer desde adentro estas experiencias. ¿Por qué no quieren socializar el proyecto? ¿No es el ideal de estos procesos generar una apertura sin restricciones? ¿Cuál es problema de hacerlo si la cooperativa está consolidada en el plano productivo y comercial? ¿Cómo van a contratar en forma temporaria a ex compañeros? Todas preguntas que solían apabullarme mientras esperaba el colectivo y trataba de respirar profundo para sacarme el mareo que me provocaba el polvillo que sobrevuela en la fábrica. Solía compartir estos interrogantes con compañeros, incluso con los propios laburantes de La Victoria, pero siempre me resultó una decisión urticante.

Los obreros ponían de manifiesto su terminante rechazo a incorporarlos como socios. Con Lisandro también solíamos discutir fuertemente por este tema. Muchos de los escritos que compartíamos giraban en torno a los pibes que iban contratando en la cooperativa.

Se sumaba también el permanente malestar que manifestaban los socios ante los modos de los contratados. “Encima que les respetamos el contrato, le pagamos la ART, la jubilación, la obra social, las vacaciones, el aguinaldo, las horas extras, los chicos hacen cualquiera”, me solían repetir en conversaciones en la fábrica.

Un mediodía me encontré en el bar de la esquina de La Victoria con Ana y Gabriel, una joven pareja que cumplía funciones en la sección pastas frescas. A esa altura teníamos una

relación muy cercana. Después de conversar sobre algunos conflictos internos, les manifesté los interrogantes que me surgían en torno a la contratación de los pibes. Ana me interrumpió y me dijo levantando el tono: “Mirá, él es encargado de Pastas y yo a veces le digo que es un boludo en el trabajo, porque los pen-dejos están sentados o no haciendo nada y él termina haciendo todo el laburo solo. Y los pibes le dicen ay, no, me duele acá, me duele acá. Loco, si te duele tanto quedate en tu casa y no rompás más las pelotas”. Gabriel levantó la mirada –parecía estar concentrado en el movimiento perezoso de la espuma de la cerveza recién servida– y trató de calmarla: “Pará, aguantá, bajá un poco, son pibes, tampoco es así, yo tengo buena onda con la mayoría, me llevo bien, hay algunos que laburan y se ponen las pilas”. “¡No, no me calmo nada, aparte yo soy así de jetona, hablo así! Vos les decís a los pibes que hace calor, que estamos todos cansados y que tienen que ayudar y ellos nada, empiezan con el tema de los dolores o directamente ni te vienen, se hacen los giles. ¿Cómo puede ser que los pibes se vayan y que nosotros nos quedemos limpiando? No es así. Andá a limpiar una hora antes o dejá algo limpio y después te vas tranquilo. Pero no, ellos qué te dicen: Lo que pasa negrita es que me duele acá en la cintura. Y él, mientras tanto, trabajando con la masa y con todo. Entonces no, compañeros sí pero pelotudos no. Esto es lo que quiero hacerle ver a él, que está todo bien, pero que a la hora de trabajar se abusan, nos agarran de estúpidos”, dijo Ana y al apoyar los antebrazos sobre la mesa casi tira el frasco del azúcar. “Como verás me tiene recagando”, me dijo Gabriel con esa mirada melancólica que lo caracteriza. Después agregó: “Che, Juan, vos entre los quilombos internos que tenemos este año y los problemas con los pibes, debés tener una desilusión tremenda, te querés matar, ¿eh?, estás todo el día acá adentro y te comés cada bardo”. Gabriel había logrado intuir algo de lo que me estaba pasando por esos días. “No... qué sé yo... bueno,

por ahí sí... miren, en realidad hay cosas que no me gustan, el tema con los contratados se me complica mucho”, le respondí y me encogí de hombros. “El tema que vos caíste justo en plena crisis nuestra”, me dijo Ana que parecía más tranquila. “Claro, claro, vos tendrías que haber caído el primer año o el segundo así nos admirabas”, sumó Gabriel entretenido. “No, bueno, tampoco es así”, empecé a decirles y me detuve porque en verdad no sabía qué más decirles. “A vos te contamos estas cosas porque ya te conocemos desde hace bastante y tenemos confianza. Si yo hablo con los chicos de la facultad no me pongo a hablar de este tema. A mí por ahí me han llamado chicas por teléfono, conocidas de tal, preguntándome cosas de la fábrica, de la cooperativa, y les cuento todo lo que pasamos antes de recuperarla o al principio, pero no lo de ahora. Por ahí me preguntan si en las asambleas hay discusiones y yo les digo que si no se ponen de acuerdo dos, menos se van a poner quince. Les digo esas boludeces y chau”, agregó Ana divertida. “Para serles sinceros, en tren de confianza, cuando yo empecé a venir me pasó algo bastante loco, porque aparecía con el grabador y entonces te pedía a vos Ana que me contaras algo de la fábrica y vos me contabas tal cosa, después hablaba con vos Gabriel y me contabas exactamente lo mismo, después con Roberto, José Antonio, Luis y me decían lo mismo. Recién hace unos meses me empecé a dar cuenta de que me estaban contando una especie de historia oficial o novela”. “Mirá, qué loco, porque una vez, bien al principio, escuché lo que estabas hablando con uno de los muchachos, no me acuerdo con quién era, y le dije a Valeriano que justo estaba al lado mío: che, en algún momento tendríamos que filmar la película que le están contando a Juan Pablo”, dijo Gabriel y se rió con ganas. “La otra vez vinieron los de la tele. Era un programa de la mujer y querían hablar con una chica de la cooperativa. Vienen y me encaran a mí, viste que soy la única en la cuadra, y me dicen bueno, quiero que me

cuentas de la cooperativa. Yo les digo: Sí, estamos todos muy contentos, rebien. Entonces me pregunta: ¿Cuándo fue la última asamblea? ¿De qué hablaron? Y yo me puse a pensar que justo en la última asamblea había sido un quilombo tremendo entre nosotros porque querían echar a uno que había llegado en pedo. Imaginate, cómo le voy a decir eso en vivo en la tele. Entonces les respondí como para zafar que habíamos decidido comprar unas máquinas nuevas. Y la tipa me dice ay, las pudieron comprar, ¡qué bueno, cómo están avanzando!”.

Cuando me despedí de Ana y Gabriel, caminé hasta la fábrica para ver si podía arreglar un encuentro con Aldo Pedro, uno de los pibes contratados que más conocía. En la puerta me encontré con Lisandro, Trimarchi y Victorino que estaban esperando a Nahuel. Aldo Pedro, según me dijeron, ya se había ido hacía un rato. “¿Che, loco, recién te reuniste con Ana y Gabriel?”, me preguntó Lisandro. “Sí, en el bar de la esquina”, le respondí. “Pendejo, mirá que nosotros nos enteramos de todo, ya nos dijo el Pacho que le pagaste un tostado, una cerveza, toda la bola, y a nosotros ni un mate nos cebaste acá adentro”, me recriminaba Lisandro mientras yo iba saludando a cada uno. “Es que vos sos muy fácil”, le respondí y el resto empezó a reírse y a decirle: “Uy, loco, cómo te la puso el pibe”.

Una vez que Lisandro dejó de verduguearme, nos quedamos conversando sentados ahí en la puerta. En algún momento, a raíz de una queja de Victorino por el faltazo de un pibe contratado, saqué el tema. Trimarchi tomó rápido la palabra y me dijo que para él la diferencia económica que había con los chicos tenía que ver con que ellos no habían vivido la crisis. “Mirá si van a tener los mismos beneficios y la misma guita que nosotros. Aparte nosotros los tratamos muy bien a los pibes, les pagamos todo, preguntales cómo era en otras fábricas, ni la obra social les pagaban”, agregó hasta que lo interrumpió Victorino: “Este tema es algo que charlamos muchas veces en las reunio-

nes porque no es fácil. Por ahora la idea es no meterlos como socios, pero a mí a veces me dan dudas, viste, me pregunto si no estaremos haciendo algo parecido a lo que hacían los patrones”. “Qué decís Victorino, ahora que armamos los dos turnos y necesitamos más coordinación, con los pibes es imposible porque te faltan, llegan tarde, no se ponen las pilas. Encima que hacen boludeces vos los querés meter como socios, igual que nosotros, ganando la misma guita, con los mismos derechos, dejate de joder”, dijo Trimarchi mientras buscaba algo en un pequeño bolso que llevaba a cuestras. “Es que nosotros éramos distintos en la época de los patrones, nosotros cumplíamos bien, así estuviéramos enfermos veníamos igual, ahora los pibes faltan por giladas. Igual, hay veces que tengo dudas, no es un tema tan fácil”, dijo Victorino y saludó a Vicente, el síndico de la cooperativa, que recién llegaba de hacer un reparto. “¿De quién se están quejando las nenas? Espero que no me estén sacando mano”, dijo Vicente y apoyó una caja de ravioles en el piso. “Callate, gordo, vos qué te metés, si te la pasás de joda en la calle”, le respondió Lisandro que se había puesto de pie y daba pequeños saltitos en el lugar. “Estamos hablando de los pibes”, le dije. “¿De vuelta con ese tema? Mirá, yo ya te lo dije cuando hicimos aquella entrevista, para mí la cosa es sencillita. Lo ideal sería contratar a más gente para que los socios no tengamos que trabajar más en la cuadra y nos podamos dedicar a la supervisión del trabajo de los otros. Ahora, meterlos como socios de la fábrica, no, ni en pedo”.

4

Me llamo Aldo Pedro, como Poy, el jugador de Central. Encima me hice de Newell's. Sí, es para cagarse de risa, fue idea de mi viejo. Por ahí en la secundaria me gastaban mal, me decían el

goleador. Igual mucho no me importó porque apenas que llegué hasta tercer año y encima repitiendo. Cuarto lo hice pero no aprobé. Después, así, medio al toque conseguí laburo en una estación de servicio. Como era de 2 a 8 tuve que dejar la escuela. Intenté ir a una nocturna pero no conseguía lugar. Un quilombo. Nosotros somos seis hermanos. Mi viejo trabajaba en el ferrocarril. Trabajó en metalúrgicas, era electricista. Hacía obras, obras grandes. Entró en el ferrocarril, en Pérez, hasta que lo cerraron en el 92. Pobrecito, él estaba enfermo en esa época. Tenía 52 años. Por el cigarro. Había dejado porque ya había tenido un par de ataques, pero se ve que tenía las arterias tapadas. Le hicieron un *bypass* en una pierna, pero el problema era más arriba. Y se murió nomás. Se nos fue. Por suerte mi mamá cobró el seguro y lo fue administrando. El quilombo empezó cuando tuvo que pagar la casa porque mi viejo había dejado de pagarla. Tuvimos suerte porque ahora mi mamá cobra la pensión. Yo me fui hace cuatro años. En el año 2000. Me casé y me fui de la casa. Ahora vivo en el mismo terreno que mi suegro, tengo una habitación, una cocina y estoy haciendo la otra habitación para la nena.

Yo empecé a laburar porque voy a una iglesia evangélica. Un hombre de la iglesia me dijo si quería ir a trabajar los sábados a una estación de servicio. Empecé a ir al templo en febrero y en octubre uno se va y me llaman para ir en lugar de ese tipo. Antes de la estación no hacía nada, bah, qué sé yo, nada no, había ido con mi hermano a ayudar en un taller mecánico. No hacía mucho, era un desarmadero, les sacaba las piezas a los autos y nada más. La estación de servicio estaba en Uriburu y San Martín. Una hora de bondi. El tema fue que de repente la dueña empezó a decir que me la pasaba adentro, porque habían puesto un minimercado, entonces la vieja decía que yo no estaba nunca en la playa. Una vuelta pasó en el auto y dijo que no me vio. Ahí nomás la vieja llamó por el celular diciendo que yo

no estaba nunca en la playa y otras giladas. Ya me había retado dos veces y justo esa vuelta pasó y dijo que no estaba afuera. En otro tiro vino a la tarde y como yo había ido al baño, la vieja dijo que había estado como media hora encerrado. Y ahí nomás me echó porque estaba en el baño. Lo único bueno fue que como estaba en blanco, me tuvieron que pagar la indemnización. Y también me pagó el mes porque era justito fin de mes. Yo recién me había casado, en febrero. De terror fue ese tiempo.

Yo por suerte me había rescatado solo. Por ahí antes de ese laburo tenía un grupo de amigos que habían hecho un par de macanas. Algunos siguieron haciendo giladas, otros no. El tema fue que nos ficharon a todos. Yo me puse a pensar en mi vieja, porque ella se amargaba muchísimo. Y por ahí lo que me sirvió fue empezar con la iglesia evangélica. Me llevaron los chicos de arriba de mi casa. Hasta me casé, toda la bola, allá en el santuario. A mi mujer la conocí en la escuela. Ahora está estudiando panadería. Pero, bueno, justo al mes de casarme pasó que me echaron de la estación. Hice después el fondo de desempleo. Cobré eso y anduve buscando laburo pero no pasaba nada. Por ahí, en un tiro, mi cuñado me llevó a trabajar de plomero, de ayudante. Ganaba bastante bien ahí. Agarramos una obra grande y estuve como siete meses trabajando con él. La cuestión que la hermana de mi mujer está casada con Roberto, uno de los muchachos que recuperó La Victoria. Adriana, mi cuñada, al final también entró a trabajar en la cooperativa. Una vuelta, cuando ellos ya empezaron a andar mejor, me dijeron que capaz que tomaban gente. Bueno, le dije yo, ustedes avísenme. Yo, mientras tanto, seguí en lo mío, buscando algo y trabajando de albañil con un amigo de mi hermano. Más o menos ahí ganaba 50 mangos por semana y trabajaba diez horas, once horas por día. La plata alcanzaba hasta ahí nomás porque todavía no había venido todo el quilombo, estaba el 1 a 1 en ese momento. Estaba todo más accesible. Igual tampoco tiraba manteca al techo

porque ya estaba la nena. Después, en una época, me puse a vender pirulines en la calle. Iba a una fábrica y compraba. Salía a la mañana y bancaba con eso. Ocho mangos, nueve, pero todos los días. Me las arreglaba para la leche de la nena y la hacíamos atender en el policlínico. Después de los pirulines empecé a trabajar de albañil otra vez. Eso también ayudó bastante. Y, bueno, se cortó de vuelta la obra y se terminó: otra vez a la calle. Yo estaba cobrando el Plan Jefes y salí a vender a la calle facturas y bizcochos. Pedaleaba como mil cuerdas, me iba hasta la Florida y más arriba también. Toda la costa me hacía. Y puchereaba, un asado nunca, asado nunca, ni ahí, si quería carne tenía que cargar la bicicleta hasta la manija y venderlo todo. Después, durante un tiempo, me puse en un semáforo en Circunvalación y Mendoza a vender bolitas y tortas fritas.

5

Con Pacho empezamos a conversar en una de esas tantas jornadas en la que deambulaba, sin rumbo, por los diferentes sectores de la cuadra en La Victoria. “Vení, flaco, acercate así chamuyamos un rato”, me decía mientras luchaba con los panes de margarina en una máquina antigua. Recién unos meses después de habernos conocido, Pacho me aclaró que él ya había trabajado en La Victoria. Me sorprendió el comentario. “¿Pero vos no entraste ahora en abril?”, le pregunté. “Sí, papi, entré de nuevo, pero yo acá entré a los 14, cuando era re pibe, lo que pasa que después me rajaron en el 98. Ahora volví porque me votaron los socios y decidieron que vuelva. Yo conozco todo acá adentro, sé todo, papi, de pe a pa”, me respondió y se rió de esa manera astuta, pícara, que lo caracterizaba.

Tiempo después le propuse hacer una entrevista por fuera del horario de trabajo. “Por fin, loco, vos sabés que le había dicho a

mi mujer que tenía la ilusión de poder contarte mi historia en una entrevista. Yo tengo mucho para decir, nene, pero cuándo chamuyamos”. “Cuando vos quieras, si querés nos juntamos el lunes que viene en el bar de la otra cuadra”. “Más vale, yo salgo a las 3 y me voy para allá y nos tomamos una birra helada”.

El lunes Pacho llegó muy puntual. Antes de sentarse se acercó a la barra para pedir una cerveza y un tostado. “Bueno, dale, loco, vamos, empecemos nomás”, me dijo mostrando entusiasmo. “¿Te molesta si uso el grabador”. “No, qué me va a molestar, está todo bien, prendelo y a la mierda”. No había terminado de apretar el botón de *play* cuando Pacho inició una veloz, aunque minuciosa, crónica de su ingreso en La Victoria. A continuación, después de rememorar y maldecir su despido a finales de los 90, me habló de las derivas laborales en los últimos años. En primera instancia, una vez que se concretó formalmente su salida de la fábrica, Pacho le inició un juicio laboral a los dueños. Meses más tarde consiguió empezar a cobrar el fondo de desempleo. El juicio finalmente lo ganó. Los abogados de ambas partes acordaron el pago de ocho cuotas de 850 pesos. Le pagaron únicamente las tres primeras. En los meses posteriores, Pacho se separó de su esposa, perdió la casa, y se fue a vivir junto a su madre en la zona sur. Para paliar la crisis económica, trabajó como garrafero. Una vez que ese trabajo se terminó, entró a laburar en negro en la fábrica de pastas Veneto. Ese emprendimiento lo había abierto un antiguo repartidor de La Victoria. Transcurrida la temporada alta (pascuas, 1° de mayo, 9 de julio), Pacho fue despedido. A continuación ingresó como cadete. Para ello utilizaba la moto que se había comprado con la plata del juicio. El intento duró menos de un mes y lo despidieron. Nunca cobró un centavo. El próximo ingreso se produjo en Sugarosa, una importante empresa frigorífica de la ciudad. El trabajo también se extendió durante apenas un mes. La causa: Pacho se negó a firmar un

contrato en blanco que le hubiera impedido seguir cobrando el fondo de desempleo. El siguiente trabajo fue en otra fábrica de pastas frescas llamada La Piamontesa. Su incorporación como medio oficial fue gracias a un ex compañero de La Victoria. El trabajo duró cerca de nueve meses. Después de presenciar una pelea a golpes de puño entre un trabajador y el dueño, Pacho aceptó salir como testigo en la denuncia policial efectuada por su compañero. Esa decisión le costó el puesto. Como no tenía contrato en blanco, tampoco cobró indemnización. Días más tarde recibió un llamado de su prima, quien le preguntó si tenía registro para conducir. Pacho le respondió que sí y aceptó incorporarse a una pequeña empresa dedicada al mantenimiento de gas. La prima también le ofreció mudarse a la casa de su madre que recientemente había fallecido. Pacho dejó la vivienda que estaba alquilando y se mudó a los pocos días. El trabajo comenzó a marchar con éxito. Pacho, mientras tanto, con el ahorro del alquiler y parte del sueldo, compraba autos, los arreglaba, y volvía a venderlos para sacar una diferencia.

Un verano, sin embargo, ante la baja en la cartera de clientes y la acumulación de deudas, la prima puso fin al emprendimiento. Pacho decidió vender la moto y montar una verdulería en la casa. Meses más tarde, los trabajadores de La Victoria se comunicaron con él para proponerle su reingreso a la fábrica. Pacho prefirió sostener el trabajo en la verdulería. Una tarde de sábado, sin embargo, aburrido de escuchar un partido del nacional B por la radio, se acercó a la casa de Roberto, uno de sus ex compañeros de La Victoria, para preguntarle cómo iban las cosas en la cooperativa. “Bien, Pacho, la vamos remando, ¿che, vos te enteraste que compramos la fábrica en el remate? Mirá que pusimos toda la plata que se debía. No me digas que todavía no te pagaron lo del juicio, porque la guita está”, le aclaró. Perplejo, sin poder disimular la bronca, Pacho le respondió que únicamente había recibido 2.500 pesos.

El lunes, a primera hora, llamó a su abogado, quien le comunicó, con asombrosa naturalidad, que ese dinero estaba hacía un tiempo en su poder, pero que todavía no había podido llamarlo; horas más tarde le abonó en su oficina una cifra sustancialmente menor a la depositada por la cooperativa bajo el argumento de que habían existido descuentos ordenados por el juez que entendía en la causa. Ante la crisis económica que padecía, Pacho firmó su conformidad.

Al poco tiempo de recibir la oferta de parte de sus ex compañeros de La Victoria, se fundió la verdulería. Una mañana, la madre le avisó que lo habían vuelto a llamar de La Victoria. Esta vez Pacho se decidió y se comunicó con sus ex compañeros. “Sí, mirá, estamos tomando personal, necesitamos gente de experiencia, que sepa bien cómo laburamos acá, venite mañana”, le dijeron.

Al otro día, Pacho volvió a ingresar a través de ese mismo portón que había cruzado cuando apenas tenía 14 años. Una hora más tarde, después de firmar un contrato inicial por seis meses, ya era un nuevo empleado de la cooperativa La Victoria.

6

Yo me acuerdo que venía el encargado y te decía José Antonio, limpiá la pared, o limpiá la puerta, y después pasaba el tipo de nuevo y te decía no, no, José Antonio, limpiala de vuelta porque no quedó bien. Y vos lo limpiabas otra vez y capaz que el tipo volvía a pasar de nuevo y te decía lo mismo. Entonces vos decías este viejo me tiene repodrido, qué quiere que limpie si ya está todo limpio, me tiene las bolas por el piso. Bueno, ahora vos lo ves a los pibes contratados y a veces tenés que ser así. Porque por ahí se les dice que limpien la cámara y a lo mejor no se los controla si lo hacen bien, y después vos pasás

y ves que hay mugre. Yo a los muchachos les insisto con que aparte de dar la orden, se fijen que la cumplan. Ahí cuando vos les hinchés las pelotas dos o tres veces, que sepan que te vas a fijar otra vez, vas a ver que la van a limpiar bien. Porque es como nos pasó a nosotros. Vos tenías que limpiar los azulejos, pero tenías que dejar todos limpios porque el viejo no venía a ver los azulejos en el frente, iba atrás de la máquina, pasaba la mano contra la pared y te mostraba que estaba lleno de harina. Ahí nomás te cagaba a pedos y lo tenías que hacer de nuevo. Claro, porque vos te hacías el vivo y no limpiabas atrás de la máquina. Entonces uno aprendió eso. Hay que educar así. Porque por ahí en ese momento te daba bronca, pero ahora te das cuenta que nos sirvió un montón, porque gracias a esa exigencia aprendimos muchas cosas.

Yo lo que veo son cuestiones generacionales. Nosotros no queríamos estudiar y fuimos a trabajar y entramos de aprendices. Yo entré a los 15 a La Victoria. Ahora un pibe no quiere estudiar y se para en una esquina a pedir porque no hay nada. Pero es también como va cambiando todo, porque antes vos decías me consigo un trabajo, me consigo una novia, me caso, tengo hijos, me jubilo en donde laburé toda la vida. Para mí era obvio que me iba a jubilar acá en La Victoria, si esto era perfecto, estaba todo bien. Ahora el pibe, o mi hijo mismo, te dice no, yo estoy con una mina ahora, mañana estoy con otra. No, qué novia, novia no. Y las pibas lo mismo, novio no, no quieren responsabilidades. Mi pibe más grande tiene 20 años y me dice pero si a vos te echaron a la mierda, como diciendo para qué te rompiste el lomo tantos años. Esas cosas me duelen mucho. Me dan ganas de matarlo pero al mismo tiempo lo entiendo porque él vivió todo el quilombo de la fábrica y del país. Me vio sufrir mucho. Igual que el horario con los pibes, a mí me enferma el tema del horario. Nosotros estábamos a las 5 de la mañana esperando al dueño para que abriera para entrar a laburar. A lo

último nos tenía que decir bueno, che, váyanse. Entonces, vos lo que no entendés es que estos pibes que contratamos vienen de trabajos en donde les pagaban diez pesos, en negro, trabajaban doce horas y no tenían obra social, y cuando los llamaban tenían laburo y cuando no los llamaban, se quedaban sin nada. Acá vos les das el sueldo que les corresponde por convenio, tienen la obra social, tienen la ART, los aumentos, les das la comida si se quedan al mediodía, les pagás la hora extra, y no se calientan. Yo no entiendo. No los entiendo. Ahora nosotros que estamos del otro lado, o más o menos del otro lado, nos decimos mirá si estuviera el dueño de antes.

7

(Octubre de 2004)

Texto escrito por Lisandro:

“El miedo mayor que tienen las cooperativas es que cualquier obrero que se tome, tenga los mismos derechos que un ‘socio’, o sea, que entre como ‘socio’. Sin haber pasado nada, ni haber tenido tantos años de fábrica, en algunos casos. Pero mi razonamiento es el siguiente: negamos lo que en las malas pedimos, suplicamos: trabajo. Antes obrero, ahora llamale socio. Fábrica en quiebra: justicia es no cerrarla, es que la manejen los obreros. Eso es justicia. Gracias Sr. Juez. La manejamos y nos va bien. Pero socios no queremos, obreros sí. Justicia, ¿dónde estás? ¿En qué conciencia? ¿En qué socio te alojás? Socio: ¿ya no esperás más que dicten justicia? ¿ya no pedís más a Dios? ¿Ya no estás desvelado? ¿Ya no sufrís la desesperanza? Ahora estamos del otro lado. Conciencia. ¿Acaso si la empresa hubiera cerrado, no seríamos obreros en otro lado por tristes salarios? Sí. Solución: me preparo, instruyo, me saca toda la ignorancia que tengo encima, y te preparo y te hago un socio más. ¿Cómo? Te enseño el oficio. Te exijo respetar las reglas de la cooperativa y juntos

recorremos el poder expandirse para que haya miles de socios. Los miedos los provocan los ambiciosos, es lo que nos enseñaron toda la vida, el inmundo capitalismo. A que el individuo compita entre sí. Todo lo contrario a lo que pregona el cooperativismo. El verdadero sentido del trabajo obrero es que 'aporte según su capacidad y reciba según sus necesidades'. Esto es una idea comunista, la saqué del diccionario. (...) Ayer le pedí a Dios que no me cierre la fuente de trabajo y me escuchó. Hoy desde lo profundo de mí le pido que me enseñe a compartirlo con todos los que están como yo ayer. O sea, si pido es porque todavía no sé de empresas recuperadas”.

(Noviembre de 2006)

Ariel (un compañero de la Cátedra Experimental y del Laboratorio de Análisis Institucional) me invitó a participar de la coordinación de unos grupos en la cristalería Vitrofin. La cooperativa pidió la intervención del área de Salud y Trabajo de la Facultad de Medicina para laburar algunos conflictos y problemas que surgieron en el último tiempo. Uno de los problemas que manifestaron en el grupo en el que participé fue la movilidad de los trabajadores más jóvenes. Parece que no se quedan en la fábrica y faltan mucho. Están unas semanas y después se van, o vienen dos días y después faltan dos y así todo el tiempo. Lo extraño es que, a diferencia de La Victoria, ahí los incorporan a todos como socios plenos. A pesar de eso no logran disminuir la movilidad y las ausencias. Algo de esto planteó Alejandro, el presidente de la cooperativa, en la asamblea de la semana pasada en el MNER (tendría que revisar los apuntes que tomé ese día). El problema que tienen es que la producción es artesanal y requiere mucho tiempo de capacitación. En este punto la movilidad tan incesante les complica las cosas. Están buscándola la vuelta pero no logran muchos cambios. Los laburantes están muy enojados con los pibes. En parte dependen de ellos. La producción es artesanal. Vinimos conversando en el colectivo con el resto de los coordinadores sobre este problema. La semana que viene vamos

a juntarnos con algunos para revisar los apuntes que tomamos y charlar un poco sobre este problema que plantearon.

(Febrero de 2007)

Tema espinoso el de las contrataciones en La Victoria. Algunos apuntes que tomé ayer en una charla con Santiago, Martín y Gabriel, compañeros de la Universidad Experimental, a los que les había pasado un texto sobre esta cuestión:

- Poder conocer más en profundidad las vidas de los pibes que se contratan.

- Preguntarles si efectivamente ellos tienen interés en incorporarse como socios o si, en realidad, para ellos se trata de un trabajo pasajero y nada más. Algo sobre lo que insistió Gabriel: no dar por sentado ni que tienen interés en incluirse de manera estable ni que padecen los contratos temporarios.

- En las charlas que tuve con algunos pibes me contaron que en varias ocasiones optaron por no firmar un contrato en blanco con tal de seguir cobrando los planes de desempleo. Martín me decía que era interesante rescatar esas triangulaciones entre trabajos en negro, changas, y subsidios estatales.

- Respecto a los ex trabajadores de La Victoria que reincorporaron, nos pareció que era una buena oportunidad para conocer sus recorridos laborales una vez que los echaron. Siempre se habla de los cambios en el Rosario en los 90 y de lo terrible que estaba la situación laboral en ese entonces. Bueno, aprovechar y charlar a fondo con estos trabajadores que optaron por irse sobre los caminos que siguieron.

- Conversar con los pibes sobre qué piensan de los reajustes disciplinarios que se fueron implementando en los últimos meses. A ver qué les parece, si los sintieron, si no les pasó nada, si se cagan de risa, si les molesta el mayor control.

Les comenté a los compañeros de la Universidad Experimental que estuve con Adrián, un amigo de Buenos Aires que ha transitado

varias experiencias de investigación militante con movimientos de desempleados y otras organizaciones sociales. Con él suelo conversar cuando viajo para allá o vía mail sobre la situación de las fábricas acá en Rosario. Esta última vez que lo vi, le comentaba a los compañeros, me contestó de un modo que me sacudió: cuando le insistí en que no estaba de acuerdo con los modos de contratación de trabajadores en La Victoria, me respondió: “¿Y vos por qué creés que tendrían que incorporarlos como socios? ¿En dónde figura que los obreros tienen que socializar la fábrica? ¿De dónde lo sacaste? ¿Te lo dijeron ellos o es lo que vos pretendés porque así corresponde según tu ideología?”.

8

Acá en Rosario estoy hace ya cuatro años. Vine de Esquina, Corrientes. Me llamo Luciano. Yo estaba trabajando allá en un supermercado, acomodaba los productos. Trabajaba de domingo a domingo, entrábamos a las 7 hasta la una y entraba de vuelta a las 4 hasta las 9. Ganaba más o menos \$ 800 en negro. Trabajaba de día y estudiaba a la noche, aunque solamente llegué hasta el tercer año. El tema que mi hermano vivía acá y trabajaba en Gálvez, como quintero. Un día me llama y me dice loco, venite en las vacaciones de invierno una semana, así conocés un poco Rosario. Pedí permiso en el trabajo y me vine por una semana. Al final me terminé quedando como un año y ni les avisé a los del supermercado. Conseguí trabajo en la quinta en Gálvez, así que laburé como quintero, cultivando y recogiendo las verduras. Trabajé un año y me volví a Corrientes. Tenía 19 años. Yo allá vivía con mi abuelo y no ponía un mango. Mi abuelo tiene animales, está bien económicamente, un año me regaló algunas cabezas pero al final se las terminé vendiendo porque no tenía guita para salir de joda los fines de semana. Mi abuelo me dijo que estaba reloco y que me iba a arrepentir pero yo me cagaba de

risa. Pasé un tiempo allá y hablé con un amigo y me consiguió un laburo de conserje en un hotel. El tema es que en un tiro apareció un primo mío que vive en Córdoba y me propuso ir para allá a conocer la capital. Pedí permiso en el hotel y al final pasó lo mismo: me terminé quedando como seis meses en Córdoba. Lo único que hacía era estar de joda. Las mejores vacaciones que tuve en mi vida. Por noche nos recorriamos más o menos tres boliches. Un espectáculo. Mi primo me bancaba con la guita y salíamos de fiesta, mucha joda, mucho escabio.

Bueno, de Córdoba después me vine a Rosario de nuevo. Arranqué para acá porque un tío me hizo entrar en el hipódromo para limpiar caballos. Ahí estuve un tiempo y después ya entré en La Victoria en 2008. Entré por mi otro tío, Trimarchi, uno que labura en la fábrica.

Cuando trabajaba de quintero, el horario era de 7 a 12, ahí parábamos, nos íbamos a la casa, porque teníamos la casa ahí mismo, dormíamos una siesta, y entrábamos a las 3 y media hasta las 7 o las 8. En ese laburo estaba en blanco. Debe ser la única quinta que te hacen los papeles. Ganaba 1.200 pesos. El tema era que yo faltaba mucho, un poco como me pasa acá en La Victoria. Ése es el tema que yo tengo en los trabajos. Falto mucho. Yo, por ejemplo, salgo de joda el viernes y termino el lunes, por decirlo de alguna manera. El trabajo no me importa nada. Bueno, por ahí un toque sí, pero no mucho. Aparte cuál es el problema, si me echan de un trabajo, busco otro, si yo sé trabajar y encima cuando se enteran que soy correntino, me dan trabajo seguro, porque según ellos trabajás más que los pibes de Rosario. Tenemos fama de ser laburadores y más respetuosos. Como les digo acá en La Victoria cuando a veces falto y me dicen que me van a echar a la mierda: échenme, si a mí no me van a pesar las piernas y las manos para buscar otro trabajo, me voy a otro lado. Muchas veces me da bronca porque parece como si ellos nunca hubieran sido empleados, como si

hubieran sido siempre perfectos. Igual, yo cuando me caliento les digo todo de frente. No me importa nada. No me callo. A veces los viernes me toca armar la masa, que es el trabajo más pesado acá adentro, y no me ayuda nadie, lo hago solito sin quejarme. Pero el sábado pasado me hinché las pelotas y falté porque me dolía la cintura, ni vine, me fui al doctor directo y les avisé después. El lunes me dijeron que tenía que traer un certificado y me cagaron a pedos. Vino uno que se calienta siempre conmigo y me anduvo gritando. Me paré y le dije que los únicos que me gritaron alguna vez en mi vida fueron mi viejo y mi abuelo. A mí los retos no me asustan para nada. Si me gritan, yo les grito. Se lo digo en la cara.

Yo acá vivo con mi tío, el que me llevó a trabajar al hipódromo. No alquilo una pieza porque una pensión me sale como 500 pesos y con los sueldos que nosotros tenemos no me alcanza para vivir bien, como yo quiero. Tendría que trabajar nada más que para alquilar, porque encima una casa sale de 800 para arriba y no quiero, más vale me voy a Corrientes, gano 800 en negro y lo disfruto todo en joda porque puedo vivir con mi abuelo.

Acá para ganar el presentismo no tenés que faltar, por eso nunca lo agarro, o cuanto mucho lo agarro cada tanto. Ellos se enojan porque falto demasiado pero el presentismo te lo dan porque quieren, no es una obligación nuestra. Es una opción. Eso es si vos querés ganar 300 mangos más. Pero a mí la plata no me importa, si no estaría con mi abuelo y listo. A mí me importa disfrutar la vida y para disfrutarla tenés que trabajar un poco. Lo que más me gusta es viajar. Todos los fines de semana me voy a un pueblo en la provincia de Buenos Aires en donde vive mi viejo y ahí soy capaz de gastarme 700 pesos un sábado en boliches y escabio. Ahora estoy viendo de irme a vivir a allá y trabajar en un molino. Trabajan ocho horas, ganan el doble que acá y el alquiler está más barato. En La Victoria para ganar eso tenés que hacer muchas horas extras y a mí esa onda no me va

ni a palos. Yo lo que no entiendo es si la hora extra es opcional por qué se enojan tanto si te vas y te andan diciendo cosas. Eso es lo que no me gusta de acá. Si fuera por mí yo no haría horas extras porque tenés que estar todo el día encerrado acá adentro: entrás a las 6 de la mañana y te vas a las 6 de la tarde. Dejate de joder. No puedo salir a pasear a ningún lado y eso que no tengo familia porque ahí sería peor. El trabajo es lindo pero te tienen muy encerrado. A mí me gustaría que fueran ocho o nueve horas pero aunque sea no trabajar los sábados.

A mí el futuro hasta ahora no me importa, yo cuido la vida, el futuro viene solo. Eso me lo enseñó una vez mi abuelo: el futuro viene solo Luciano. Porque si vos estás pensando en que al futuro lo quiero así o asá, te sale todo al revés. Ahorrar no ahorro nada. Intenté pero no puedo. Yo sé que para tener una familia, tu mujer y tu hijo, primero tenés que tener una casa que esté a tu nombre, un buen trabajo, todo lo necesario y después sí, ahí armás tu familia. Pero no pienso en eso, yo quiero vivir mi vida a full. La verdad, para decir bien la verdad, a veces me da ganas de tomarme un micro a Corrientes, yo no sé por qué no lo hago; igual, como yo soy medio loco, capaz que un día me levanto y me voy a la mierda, a Corrientes o a cualquier parte.

Yo soy sincero, cuando faltó a la fábrica digo la verdad: o porque me quedé dormido o porque el colectivo no salió en hora. Pero lo que odio es que me estén encima mientras trabajo, que vengan y me digan que está mal cómo lo hago. Yo ahí nomás les digo que si nos les gusta que llamen a otro. Y si me quieren echar, como se los dije un montón de veces, echame, mandame la cartita documento. No tengo problemas de nada, si me echan o no me echan me da lo mismo. Ellos me dicen que en otro lado no me van a dar lo que me dan en La Victoria. Y yo les digo que me lo dan porque ellos quieren. Lo mismo cuando saco plata. Saco para la joda. Yo se los pido y les digo que es para salir al boliche. A la noche me gasto toda la guita: me tomo todos

los tragos o el tequila que quiero, no tomo otra cosa, por ahí un vino espumante. Porque la guita no me importa, me la gasto al toque. Hace poco salí con mil pesos en el bolsillo y les pagué a mis amigos que no tenían guita para la entrada y el escabio. A la salida me terminaron choreando unos pibitos y me dejaron seco. A mí tío le doy 300 ó 400 pesos para que compre comida y después me las arreglo. Por ahí el 15 me quedo sin guita y pido un vale. Prefiero disfrutar un fin de semana entero que quedarme con la plata en el bolsillo. A la plata hay que gastarla. Con el primer sueldo me compré la *Playstation* y un televisor de 29 pulgadas. El mes pasado me compré un celular de \$ 2.100. Tiene una pantalla impresionante. ¿Y qué? ¿Qué pasa? ¿Cuál es el problema? Si lo disfruto.

9

En estos años me dediqué a escribir sobre el conflictivo vínculo entre socios y contratados. Específicamente me centré en los métodos que los socios consideraban como los más adecuados para revertir los incumplimientos. Me llamaba la atención que apelaran a aquellas mismas medidas disciplinarias que solían aplicarles sus viejos patrones: apercibimientos económicos, suspensiones y un control más férreo y constante en el trabajo. En las conversaciones que teníamos a diario quedaba en claro que esa disciplina y el control ejercido por los capataces había dejado sus marcas. Roberto, uno de los encargados de la producción, solía comentarme lo tenso que se ponía porque sentía que lo estaban vigilando a través de una ventana que aún se encuentra en el primer piso, en la ex oficina del dueño, de cara a la línea de producción. Esa ventana cuenta con un efecto de tornasolado en la pared externa que impide reconocer desde abajo si alguien está controlando desde el interior.

“Uno aprendió eso, en algún punto hay que educar así”, eran expresiones cotidianas que aparecían en las charlas sobre los *pibes*. Así funcionaba el régimen disciplinario: repetición de la tarea, fijación del cuerpo en un sistema de lugares y una vigilancia panóptica permanente. Sin embargo, en la actualidad la repetición de aquellas mismas medidas disciplinarias no logra revertir los comportamientos de los *pibes*. Según el relato de los socios, a pesar de los controles, siguen llegando tarde, se ausentan, dejan de trabajar sin preaviso y no muestran implicación ni interés por el trabajo en la fábrica.

Este año 2010, cuando volví a visitarlos, les pregunté por esta situación y los socios volvieron a reiterarme estas mismas dificultades que aún perduran. Por momentos parecía que estábamos repitiendo conversaciones de 2004 ó 2005. Aquellos mismos métodos que habían sido efectivos en otros períodos de su historia, no logran dejar marcas duraderas en los más jóvenes. Lo que antes educaba, socializaba y producía un tipo específico de obrero fabril, en la actualidad devino obsoleto.

Los socios ingresaron a temprana edad en la fábrica. En la mayoría de los casos como consecuencia de la finalización o el abandono de los estudios secundarios. La Victoria los incorporaba como aprendices para luego iniciar una carrera interna: ayudante, medio oficial, oficial, encargado. El ingreso en la fábrica era sinónimo de sólidas garantías económicas y contractuales. Esta situación les permitía la construcción de sus vidas sobre condiciones básicamente estables. Para ellos la jubilación en La Victoria aparecía como un cierre natural de sus trayectorias. A los sueldos se les sumaban la posibilidad de cumplir horas extras que se pagaban al 100 por 100, los premios anuales y los préstamos personales que iban acordando con el dueño de la fábrica. Esas certezas contractuales y económicas otorgaban un marco de sentido a ese sacrificio, compromiso y responsabilidad que ellos destacan como las cualidades salientes de un

obrero histórico de La Victoria. Este sistema fue el que se desmoronó hacia finales de la década de 1990 y los primeros dos años de este nuevo siglo. Aquella misma empresa que les había brindado seguridades económicas y contractuales se transformó, a partir de las profundas mutaciones en la economía y en el mercado de las pastas frescas, en un territorio signado por una incipiente precarización de las condiciones de empleo que únicamente finalizó con la quiebra misma de la fábrica.

En el caso de los contratados, por el contrario, la precariedad, la movilidad laboral, la incertidumbre, son los puntos de partida en la construcción de sus vidas. No se trata, como en el caso de los socios, de un régimen estable, previsible, que en algún momento de su historia sufrió un drástico proceso de precarización. Se trata de nacer y vivir en un mundo tan inestable como incierto en las diferentes dimensiones de su vida y no únicamente en lo que refiere a las condiciones de empleo. Escuchar la historia de Aldo Pedro, de Luciano, o la de tantos otros pibes, me permitió conocer vidas signadas por los trabajos temporales, los períodos sin empleo, la combinación de subsidios, changas y laburos en negro. No por nada la capacidad de supervivencia y construcción de sus vidas que habían adquirido bajo estas circunstancias. Para los pibes es moneda corriente enfrentarse con el trabajo bajo sueldos miserables, cumpliendo extensas jornadas laborales, con contratos “basura”, o padeciendo despidos injustificados sin indemnización. Si algo vino a romper el sistema neoliberal en el mundo del trabajo es aquella noción de futuro, propia del pacto fordista, sostenida a partir de la previsibilidad y la capacidad de proyección bajo circunstancias estables. El estallido de la sociedad salarial, el advenimiento de trabajos caracterizados por la intermitencia y la duración limitada, modifica, inevitablemente, la percepción del tiempo.

El retorno, por lo tanto, sobre ciertos métodos disciplinarios para controlar a jóvenes que no están socializados ni subordi-

nados bajo los códigos y preceptos del sistema de fábrica, tan sólo agiganta la frustración y el desconcierto de los socios. Los pibes no tienen incorporada esa disciplina fabril tal como sí la habían incorporado los socios a temprana edad. Lo que ocurre también es que la insistencia con métodos disciplinarios no sólo no los interpela sino que tampoco posibilita el despliegue de otro tipo de capacidades adquiridas en ámbitos extra laborales o justamente a partir de la intermitencia laboral: predisposición al cambio, comunicación, polivalencia, capacidad de emprendimiento, conocimientos informáticos. Se suma también que para los pibes el aprendizaje del oficio pierde valor ante un mercado de pastas frescas cada vez más restringido o ante la inminente posibilidad de ingreso en un extenso período de desocupación o el reinicio de un tránsito a través de trabajos temporarios o changas. Para ellos, sencillamente, el ingreso en La Victoria puede representar un empleo más, entre otros posibles, en el marco de sus estrategias de supervivencia.

Esta situación se torna aun más compleja en aquellos jóvenes que no tienen mayor interés en permanecer más que durante tiempos acotados en la cooperativa. Suelen ser ellos mismos los que deciden alejarse. De hecho, este tipo de situaciones resultan habituales en La Victoria: los pibes se alejan anteponiendo el cansancio que les provoca la repetición de tareas, o porque consiguen otro empleo o simplemente porque ya no les interesa seguir trabajando allí.

10

Yo entré en La Victoria creído que iba a ser por tres meses, pero después cuando vi que el contrato decía seis meses me puse recontento. Si con 35 años no me tomaban en ningún lado. Y si me tomaban, me tomaban en negro. Es así. Yo tengo claro

que desde que me echaron de La Victoria nada es seguro. Yo era intocable y llegué un lunes y me dijeron Pacho, estás despedido, andá y esperá el telegrama en tu casa, y me echaron a la mierda. Ahí me di cuenta y se lo digo a todo el mundo: nadie es seguro en ningún lado, hoy en día nadie es seguro. En el fondo, cuando me echaron de La Victoria, pensé que nunca más iba a volver y me dolía en el alma porque me gustaba este laburo. Era mi oficio. Aparte en esa época tenía como dos ingresos. Yo mi sueldo ni lo tocaba, me manejaba con la hora extra. Decí que por suerte en este momento estoy bien de guita. Me ayudó entrar de nuevo a la fábrica. Igual, no quiero pensar mucho porque me hace mierda, me preocupo, por eso trato de pensar en positivo, porque por ahí hay algunas noches que no me puedo dormir y pienso en qué mierda voy a hacer si no me renuevan el contrato. El tema es que ando con muchas deudas, muchas cuentas que tengo que pagar. Mi mujer por ahí es más decidida. La otra vuelta me dice: “Pacho, vamos a comprar esto, vamos a comprar lo otro”. “Pero pará un poquito, le digo, pará la mano, no vaya a ser que me echen y nos tengamos que morfar las cosas”. Yo soy más precavido en ese sentido, pero ella me dice que si no nos metemos ahora no lo compramos más, si tenemos la plata, la tenemos que gastar.

Hay gente de la tanda mía, a la que le hicieron contrato conmigo, que está llegando tarde y se la mandan. Yo lo hablo con los pendejos. A mí los pibes me tienen respeto. Porque para ellos yo soy el Pacho, andan todo el día que Pacho de acá, que Pacho de allá, y yo les hablo y me escuchan. Esas cosas ya las hice, eso de quedarme dormido, de quedarte un toque más en la cama y ahí nomás llamar a la fábrica y pedir que te manden al médico porque te sentís mal. Pero ahora es distinto, porque los socios también la saben, si ellos fueron empleados como nosotros y la hacían también. Es así, más bien. Por eso a lo sumo me habré quedado dormido dos veces en este tiempo y llamé con la posta: mirá, loco, me quedé dormido y perdí el

colectivo. Porque yo tengo que estar a las 6 acá y me levanto 4 y cuarto de la mañana para agarrar el bondi a las cinco menos cuarto. Todos los días me levanto a esa hora. Salvo los sábados que me levanto a las 5 para agarrar el colectivo de las 6, porque entramos a las 7. Encima yo de mi casa tengo que caminar quince cuadras hasta la parada de colectivo y cuando llego acá tengo que venir caminando como siete cuadras más. Hago ese esfuerzo, pero porque me gusta este laburo, y no me quejo.

Es reloco porque cuando fuimos a firmar el contrato nos acordábamos con los muchachos, con los socios, de las cosas que habíamos pasado antes, cuando éramos más pibes. “Te acordás Pacho de esto, te acordás Pacho de lo otro”. Todo así, en confianza, todo bien. Acá, aparte de mí, incorporaron a otros cinco muchachos que habían rajado los patrones. Está Pechito, está el Lobito, el Marmota. Por ahí yo me equivoco en algo y me dicen che, Pacho, me extraña de vos, como diciendo hijo de puta vos laburaste toda la vida acá; y nos cagamos de risa, porque nos conocemos, tenemos confianza, si hicimos un montón de cosas juntos.

El tema es que los más pendejos piensan en el día a día nada más. Ésa es la diferencia. No son como éramos nosotros de pibes. Capaz que sacan un vale el sábado de 100 pesos o 200 y el tipo llega el lunes y tiene plata y entonces se queda dormido y dice bueno, no voy, llevo un certificado, total plata tengo. Ellos saben, de última, que acá los van a dejar entrar a laburar, porque te necesitan. Yo no, yo me pongo las pilas, yo el otro día le decía a un muchacho que tengo ese miedo de que me rajen. Pero, qué sé yo, a mí me aseguraron que me iban a renovar. La meta mía es que me renueven por dos años. Yo con un contrato de dos años ya respiro, soy otro tipo, porque en dos años ya puedo recuperarme de las cuotas que tengo que pagar y estoy seguro. Para mí, no quiero hablar al pedo, pero si no me mando ninguna cagada estoy seguro de que me renuevan y me quedo.

Para ese lunes tenía previsto un encuentro con Aldo Pedro, pero finalmente suspendió el encuentro porque había tenido que trabajar en doble turno. Lo postergamos para el día siguiente a las 3 de la tarde. Aldo Pedro había sido uno de los pocos pibes que me habían hablado con frontalidad sobre los detalles de su contrato y los malestares que tenían en torno a la inestabilidad de su futuro en la fábrica.

El martes lo esperé en un bar cercano a La Victoria pero tampoco vino. Como no me avisó, fui a la cooperativa. Me atendió Damián, el secretario, y me dijo que Aldo Pedro había tenido que trabajar nuevamente en doble turno. “Si querés te lo saco un rato para que puedas hacer todo el tema de las preguntas”, agregó y empezó a caminar hacia la línea de producción. “No, no, dejá, todo bien, mejor avisale que me voy y que después lo llamo”, le respondí acercándome unos pasos. En ese momento apareció José Antonio y nos preguntó qué pasaba. “Pará que lo llamamos, si cuánto podés tardar en hablar con él, 15 minutos a lo sumo”, me dijo después de escucharlo a Damián. “Igual no quiero interrumpirlo, tampoco tengo tanto apuro”, le respondí temiendo que aun así fueran a llamarlo. La situación me perturbó. No quería exponer a Aldo Pedro frente al Consejo de la Administración y mucho menos frente al resto de sus compañeros. Finalmente, a pesar de mi insistencia, Damián entró para llamarlo.

Al rato apareció Aldo Pedro. Parecía un alumno al que lo estaban sacando del aula por mal comportamiento. Lo noté muy incómodo. Damián se me acercó y me dijo: “Listo, ya hablé con Roberto y Victorino, vos charlá con él acá, total va a ser un ratito, ¿no?”. “Bueno, gracias, gracias, pero no hacía falta tanta movida”, le respondí odiándome por haber ido a buscarlo a la fábrica. “Vos no te preocupés, nosotros lo hacemos para

que él hable bien de la cooperativa”, me respondió Damián a modo de chiste y le palmeó el hombro a Aldo Pedro.

Me quedé a solas con él en el pasillo. Le expliqué como pude que no me interesaba hablar de esa manera y que yo no había pedido que lo sacaran de la cuadra. La situación me había desbordado. Así como quería explicarle que no me interesaba hacerle una entrevista bajo esas condiciones, tampoco quería que pensara que se estaba jugando algo importante en la entrevista. Mientras tanto, Aldo Pedro no paraba de repetirme lo mismo: “No pasa nada, está todo bien, te entiendo, vos decime y yo te contesto”. Para salir de esa situación le propuse que nos encontráramos a fines de esa semana. “Bueno, por ahí mejor, nos podemos encontrar el viernes un rato antes de que entre al turno”, me respondió y pareció más aliviado. Al momento de despedirnos, nos pasamos los teléfonos. Yo también me sentí mejor al cruzar el portón de salida.

El viernes siguiente, mientras desayunaba, escuché el teléfono: era Aldo Pedro para avisarme que había tenido que cambiar en ese turno y que no podía salir antes. “¿Y a la tarde?”, le pregunté. “Bueno, si no es mucho lío para vos, por ahí a las 4 en el bar”, me respondió. Cuando corté no podía dejar de pensar en las complicaciones que habían surgido para concretar el encuentro. Temía que la situación que se había suscitado el martes hubiera levantado resquemores en José Antonio y Damián. En el último tiempo los había visto muy tensos ante los acercamientos que venía teniendo con los pibes. No me interesaba generar intrigas innecesarias. Lo mismo me pasaba con Aldo Pedro, con quien teníamos un vínculo bastante cercano. No me hubiera gustado que creyera que iba a preguntarle cuestiones complicadas cuando lo único que quería era conocer algo más de su historia.

La hermana de mi esposa y el marido, que se llama Roberto, trabajan en La Victoria. Nosotros en una época, cuando yo no tenía laburo, les cocinábamos a los hijos, los levantábamos para ir a la escuela y comíamos de ahí. Pero en un tiro vino Roberto y me dijo: “Che, Aldo Pedro, ahora sí, parece que te podemos incorporar, pasate por la fábrica y arreglamos”. Fui al otro día y firmé al toque un contrato por tres meses. Ellos no sabían muy bien por cuánto contratarme, porque yo fui uno de los primeros que entraron y andaban con dudas. Al final firmé por tres meses. Se terminó ese contrato y después firmé por otros tres meses más, porque según la abogada las cooperativas como éstas no pueden contratar en forma permanente. Yo igual no entiendo una goma. Y después hicimos un tercero ya por dos años que se me vence a principios del año que viene.

Apenas entré, empecé doblando los bastones de masa. Yo no sabía nada, no tenía el oficio, pero me trataba de dar maña. Ahí me enseñaban entre todos. El tema que por ahí venía uno y me decía hacelo así, pero después venía otro y me decía hacelo asá. Todos me decían yo te voy a enseñar de verdad, pibe. Era un quilombo. Empecé como ayudante y ahora, hace un mes, pasé a medio oficial, que por suerte gano más, me aumentaron unos pesos.

El problema fue que cuando entré a la cooperativa andaba con muchas deudas. Por eso, mi preocupación era que se me cortaba el Plan de Jefes y Jefas que estaba cobrando. A mí no me convenía firmar un contrato en blanco. Yo sabía que una vez que vos conseguías trabajo en blanco, si te anotaban, a los tres meses te cortaban el Plan. Pero, bueno, igual tuve que firmar porque acá no querían en negro. La cuestión que un día me levanté y fui de caradura y me presenté a cobrar el Plan. Estaba re nervioso pero lo cobré al toque, así nomás. Esos tres

meses adelanté en la casa, todo bien, el primer mes casi tiré con eso solo. Pero ya la cuarta vez que fui a cobrarlo, no pasó naranja, saltó por todo el tema de los aportes. Fui allá, al club Provincial, me había levantado como a las 5, pero me sacaron corriendo. Se me terminó la joda.

Me acuerdo que encima en la época que empecé a cobrar el Plan justo me robaron el documento. Una mala leche terrible. Me asaltaron allá en Empalme Villa Constitución. Atrás de la Coca-Cola, en la villa La Fanta, la que está en la vía, en Junín. Yo estaba con todo el tema de los papeles del Plan. Ese día andaba buscando la casa de un muchacho porque tenía que llenar una planilla para mandar que íbamos a estudiar, hacer una capacitación, toda esa fruta. Y me habían encargado que le llevara una planilla y que la hiciera firmar. La cuestión que iba en la bicicleta, todo tranqui, hasta que me agarraron unos guachos y me asaltaron. Yo al principio me quise defender: manoteé la cadenita de la bici, un candado y les quise dar. El tema que eran dos y me bajaron de los pelos; encima después uno me agarró del cogote y el otro me dio en la cabeza con la culata de un 22. Yo le decía que parara porque no tenía plata, pero me la dieron sin son ni soda, así, en la boca. Me terminaron partiendo la mandíbula. Me quería matar, tuve que comer en pajita un montón de tiempo. Después uno me apuntó en la cabeza, me gatilló, pero por suerte no salió el tiro. A un tipo de un kiosco de la esquina, que se acercó para ver qué pasaba, también le gatillaron pero tampoco se disparó. Después el guacho que tenía el fierro apuntó para arriba, tiró y ese tiro salió con todo. Me salvé de orto. Tenían un olor a Poxi insoportable, estaban hasta las manos.

Lo mío fue así, en la calle. Ahora, con lo de la renovación del contrato, quedamos en verlo, no sabemos qué va a pasar, tendría que volver a preguntarles. Según lo que nos dicen, como ellos no pueden contratar, tendrían que tomarme como socio, pero como socio no me van a tomar ni ahí porque no quieren,

está complicada la cosa. En una de esas no entraría como socio y dueño sino como socio accionista, pero no sé qué voy a poner porque yo no tengo un peso. Entre la casa y la nena la estoy reluchando. Eso en el caso de que la cooperativa precise plata, entonces vos venís y decís yo pongo esta parte y listo, la ponés. Pero no sé, no quiero pensar mucho. A mí, igual, más de allá de todo, me gustaría ir ascendiendo, no sé si a dueño, porque la veo imposible, pero sí a oficial, encargado tampoco sé porque ahora que lo pienso ellos van a estar toda su vida también acá adentro. Habría que ver entonces porque hasta que no se jubilen ellos no se podría ascender más arriba.

13

Algo que escribía en 2006: “Si en tiempos de la empresa bajo patrón se decía obrero joven o aprendiz era porque en algún momento iba a lograr ser un obrero adulto u obrero a secas. Una vez incorporados los saberes necesarios de cada paso de la cadena productiva, el obrero joven alcanzaba la mayoría de edad en términos de aprendizaje fabril. La mayoría de edad del obrero joven devenía igualdad respecto al grupo de adultos. La situación de los contratados en La Victoria es diferente dado que la decisión de no incorporarlos como socios limita no sólo su permanencia en la fábrica sino las posibilidades de movilidad interna. Si no se quiere incorporarlos como nuevos socios es porque la decisión está clara: van a ser exclusivamente ellos quienes gestionen y organicen la cooperativa. Esta medida obtura cualquier motivación posible en tanto los puestos de mayor responsabilidad organizativa están destinados a quienes la recuperaron. La noción de futuro de los contratados queda cancelada bajo dos dimensiones: la posibilidad de ascenso interno y su inclusión futura como socios. Entonces: ¿en dónde

encuentra la motivación un pibe? ¿Para qué tiene que comprometerse con su puesto de trabajo si está contratado en forma temporaria? ¿Qué potencialidades abriría su incorporación en el proyecto cooperativo?”.

A raíz de la escritura de la tesis de maestría, llevé a La Victoria los capítulos en los que había abordado la situación de la fábrica. Uno de ellos se limitaba específicamente a los contratados e incluía algunas de estas ideas e interrogantes. Tres días más tarde de dejar dos copias en la administración, llamé por teléfono y me atendió José Antonio.

–Hola Juan Pablo, cómo estás, qué andás necesitando.

–No, nada, quería hablar con Gabriel porque capaz que vamos a la cancha el domingo. Otra cosa: no sé si te dijo Damián pero hace unos días dejé unas hojas anilladas con unos capítulos de la tesis que escribí en base al trabajo en la fábrica. Te digo por si te interesa.

–Sí, ya está, ya lo leí, cuándo venís, así charlamos un poco.

–No sé, cuando vos puedas.

–Venite mañana antes de la reunión en el Centro de Mecanizado.

Al otro día visité La Victoria. En la oficina de la planta baja me esperaba José Antonio y también se encontraba Rubén Massini y el presidente de Pastas Merlat, un oscuro delegado gremial que poco tiempo después sería expulsado de la cooperativa ante manejos fraudulentos. “Perdón si los interrumpo”, dije mientras José Antonio me alcanzaba una silla. “No, está bien, ya terminamos, no te preocupes”, me respondió Rubén que se puso de pie para poner a calentar la pava. José Antonio, por su parte, trajo las hojas anilladas y me mostró, sonriendo, que la mayoría de las páginas estaban subrayadas con birome azul.

–Veo que las leíste bien. ¿Qué te pareció? ¿Te aburraste mucho? –le dije a modo chiste.

–Algunas cosas me interesaron pero no podés escribir lo que escribiste de los pibes contratados. No es así. Estoy caliente con ese tema. Nosotros lo único que hacemos es cumplir con los chicos y encima vos ponés como que los estamos cagando, que hay cosas raras y terminamos quedando como unos explotadores cuando son los pibes los que se hacen los boludos y no cumplen –me dijo y dejó caer las hojas en el escritorio.

–Yo no escribí en ningún momento que eran unos explotadores, lo único que traté fue de ser sincero con lo que pensaba, vos sabés que la relación con los pibes me genera muchas preguntas y en algunas cosas no me cierra para nada –le respondí un tanto intimidado teniendo en cuenta que era la primera vez que les llevaba algo escrito.

–Lo que pasa que vos sos muy pibe, hay que estar acá adentro, yo en mi fábrica la hago más fácil, el que no labura, se va a la mierda y listo, porque para quejarse y cobrar son los primeros pero después para poner el lomo siempre tienen un problema, te ponen un *pero*. Para mí es sencillito: el que no viene, se le descuenta el día o se lo sanciona, lamentablemente es así, le tenés que tocar el bolsillo para que muevan el culo –intervino diciendo el presidente de Pastas Merlat.

–Yo lo que no entiendo es por qué aparecemos nosotros como los malos de la película si no hacemos otra cosa que darle laburo a la gente. Incorporamos a los pibes, a ex compañeros que los habían rajado, y vos encima nos cuestionás que si los contratamos por tres meses, por seis, que la precariedad, que la falta de motivación y no sé qué otra cosa, no lo puedo entender –me dijo José Antonio.

–Compañeros, me parece que podemos tener diferencias pero bajemos un poco los decibeles, no todos vamos a pensar lo mismo, lo importante es que si tenemos que dar discusiones, las demos todos juntos pero sabiendo que estamos entre compañeros. Yo mismo he discutido mucho con todas las cooperativas

que esto no implicaba tan sólo un debate sobre aspectos legales sino que también incluía una dimensión política e ideológica. Si nosotros apostamos al cooperativismo como forma de organización, haciendo nuestros los valores de la solidaridad, la igualdad y la horizontalidad, no podemos perder de vista que ese tipo de decisiones implican que ustedes, los obreros, contraten bajo relación de dependencia a otros obreros –dijo Rubén.

–Está bien pero nosotros nos volcamos hacia la cooperativa como una medida de urgencia ante la crisis pero no porque tengamos una afinidad ideológica con el cooperativismo. Ahora lo único que faltaba es que nos traten de explotadores – le respondió José Antonio.

–Son discusiones que estamos dando, acá nadie acusa a nadie, también podemos entender lo que vos planteás, pero tenemos que seguir buscando el costado político de estas decisiones –dijo Rubén y propuso que levantáramos la reunión para irnos al Centro de Mecanizado.

La discusión se tornó muy encendida. No puedo decir que la pasé bien, pero de alguna manera me alivió que supieran cuál era mi posición con respecto a los contratados.

14

Una vez que logré conocer de manera muy cercana a ciertos pibes, fui comprendiendo que así como para algunos las restricciones contractuales acotaban realmente sus motivaciones y generaban malestares y preocupaciones por su futuro inmediato, en otros casos no había interés por incluirse como socios ni tampoco en iniciar una carrera interna en la fábrica.

Al mismo tiempo, a medida que me fui involucrando en otras fábricas y en las asambleas del MNER y FACTA, encontré que esa movilidad permanente, lo mismo que las inasistencias

y el desapego con el trabajo, solía ser recurrente y un problema general para las cooperativas. Incluso más: esta situación ocurría aun en las fábricas en las que se había decidido, desde un principio, incluir como socios plenos a todos los trabajadores que se incorporaban. Conocer estas realidades en fábricas como Herramientas Unión o Vitrofin me obligó a retornar sobre ciertas ideas que tenía demasiado resueltas. De acuerdo a lo que ocurría en estas cooperativas, la incorporación como socios plenos no terminaba de inscribirse como una motivación suficiente para los más jóvenes. La movilidad, el ausentismo, la indiferencia, ya no se vinculaban, por lo menos en estos casos, con las contrataciones temporarias, precarias, o incluso bajo relación de dependencia, había una subjetividad específica en juego que rechazaba o prescindía tanto de la posibilidad de incluirse como socios de las cooperativas como de la permanencia en un espacio laboral durante períodos más o menos extensos.

15

Yo me llamo Alejandro, fui hasta hace poco tiempo el presidente de Vitrofin y ahora soy el síndico. Uf, el tema de los pibes es complicado. En nuestro caso, los chicos que fuimos incorporando son muy jovencitos y nos encontramos con pibes que no ven como una oportunidad la posibilidad de adquirir una capacitación, la posibilidad de un crecimiento futuro, de tener una familia. Vienen simplemente por la necesidad de trabajo inmediato o porque los mandan los padres. Y después cuando comprueban que pueden cobrar una semana, se van. Acá en Vitrofin nos hemos encontrado con el problema de que si les pagás un viernes, el sábado ya no vienen porque les pagaste el día anterior, si les pagaste el día sábado, a veces durante la semana no vienen, o como tienen plata para el fin de semana,

el lunes no vienen porque ya cobraron. Realmente se trató de buscarle la vuelta por distintos lados pero no la encontramos. Al no encontrarle la vuelta acá adentro, salimos a buscar respuestas a otras industrias y encontramos lo mismo en fábricas de muebles de acá, de Cañada de Gómez, o en industrias relacionadas con el plástico. Tenían los mismos problemas que nosotros. Con la ventaja que ellos tienen mayores posibilidades de capacitar a la gente en el corto plazo porque son actividades más sencillas, más simples. Son oficios más básicos. En un corto plazo ya lo podés ubicar en una máquina o en una línea de producción. Acá, en la cristalería, necesitamos muchísimas horas para que ese aprendiz pueda abrir y cerrar un molde, para que pueda llevar las piezas al horno, para que pueda estirar una pierna o hacer un pie de una copa. Lleva al menos varios meses de capacitación e incluso años. Nos cuesta entonces muchísimo porque a los dos o tres meses que el chico empieza a aprender el oficio ya se retira y tenemos que empezar otra vez con el proceso de formación.

En algún momento nos preguntábamos adónde iban, porque también empezamos a averiguar por qué se retiraban. En un período la empresa estuvo pagando poco dinero y muchos ya habían comprado la motito, el celular, las zapatillas y otros que tenían mayores ambiciones económicas se iban a trabajar a otra actividad. Se iban a un rubro completamente distinto al nuestro pero en el que les pagaran un poco más. Entonces la idea no era poder hacer una carrera en Vitrofin o en otro lado, la idea era poder pagar la moto, el celular, las zapatillas, o tener para el fin de semana. Yo creo, siendo sincero, que nosotros tampoco pudimos transmitirles un poco esa cultura del trabajo con la que contamos. Una cultura en donde la idea de planificación esté presente.

A las personas que incorporamos, las incorporamos como socios plenos. Eso es una decisión tomada. Les vamos

descontando en muy cómodas cuotas mensuales el aporte inicial. Para nosotros ha sido un desafío grande. Es más, como los sueldos no eran muy altos y tampoco los motivan los valores cooperativos o la posibilidad de decir el día de mañana yo puedo participar de la toma de decisiones de esta empresa, pensamos que tal vez iban a valorar una obra social muy buena. No. Eso tampoco. El 70% se quedó sin obra social. Es decir: a pesar de hablar con ellos, de facilitarles el llenado de formularios, solamente el 30% formalizó los papeles. Directamente no venían a firmarlos, no traían la fotocopia del DNI, se olvidaban de otros formularios, no mostraban ningún interés. Tal es así, que tuvimos casos de enfermedades complejas y tuvimos que recurrir a una colecta interna por no contar con la obra social en el momento. A mí a esta altura se me quemaron los papeles. Lo que yo pensaba que podían ser valores válidos al menos para seguir apostando a cierto rumbo, entusiasmarse, pensar en el futuro y no solamente que todo pasara por el dinero, no lo es así para los chicos, se ve que lo viven de manera diferente. Es importante para mí y para el resto del Consejo de la Administración, pero no para ellos. Acá la mayoría deja de venir sin avisarnos. O te avisa días después. O te dicen: ayer me quedé dormido o se me pinchó una goma de la bicicleta o me fui a dormir a la casa de mi novia y no tomé el colectivo. A los que no venían más, en muchos casos les tuvimos que mandar cartas documentos y expulsarlos porque ni siquiera venían a firmar la renuncia. Y ellos eran socios. Ante la reiteración de esos quilombos, tuvimos que implementar un sistema en el que cada socio nuevo, mientras cumplía un período de prueba, tenía que firmar una renuncia anticipada por tres meses. Lo tuvimos que sumar al reglamento interno porque había mucha gente que entraba un par de meses, se iba, no avisaba, o después volvía como si nada y no te explicaba nada sobre por qué no había venido

más. Entonces lo que hacemos es recurrir a esas renunciadas anticipadas que habían firmado. Porque si no es muy difícil instrumentarlo administrativamente. Los tenías que seguir, perseguir, hasta el punto de mandarle una carta documento para echarlo. Era todo un conflicto para la cooperativa.

Nosotros pensábamos que era un tema únicamente de dinero, pero después empezamos a pagar mejor y la situación no cambiaba. En 2010 estamos con los honorarios al día y estamos pagando muy bien. Si tenemos en cuenta lo que se está pagando en Cañada de Gómez por ocho horas, que en nuestra cooperativa se trabajan cinco horas, lo que se paga acá es superior al resto de las industrias. Y somos, junto a la municipalidad, la única fábrica que está pagando por adelantado. No pagamos sobre mes vencido. Termina la semana y la persona cobra esa semana. Pero siguen faltando igual. Y encima después te discuten todo. Te dicen: y qué, me van a suspender... bueno, dale, suspendeme, échame. La semana pasada tuvimos que suspender a dos. Eran dos personas que habían laburado con nosotros pero que se habían ido y que hace poco volvieron a pedir trabajo. Los tuvimos que echar porque no se presentaban a trabajar. Tenían 5, 6 ó 7 faltas seguidas o capaz que faltaban dos semanas seguidas y no te avisaban. También es gente que sabe que de alguna manera son únicos, porque es un oficio muy difícil. Es muy complejo el oficio del artesano del cristal. Acá se te va uno y cómo lo reemplazás, si para ser un oficial soplador son entre cuatro a cinco años. Se trata de un saber que da mucho poder de negociación. Nosotros tenemos las plazas muy justas y si te falta una persona ya nos cuesta producir. Podemos perder 200 piezas por día. Realmente es muy complicado.



Capítulo VI

Los Consejos de Administración: adelante y atrás

Bueno, yo soy Lisandro, trabajo en La Victoria, y anduve escribiendo algunas pelotudeces con un pibe del Conicet. No, no, bueno, era una joda, ahora hablando en serio, tengo ganas de decir algunas cosas que pienso. Para mí lo principal es que no exista esa división falsa entre los que piensan y los que trabajan. Si no es como que estaría la cabeza y el cuerpo. Acá la cabeza serían los de adelante, los que están en el Consejo de la Administración, y el cuerpo los que trabajan en las máquinas. Eso no puede ser. Cuando estuvimos en las malas éramos todos iguales y ahora se arman diferencias de ese tipo. No, no puede ser, no estoy de acuerdo para nada. Lo mismo que ganen más algunos que otros. Hagamos una cosa, en vez de recibir más guita por tener mayores responsabilidades, repartamos las responsabilidades, digan en qué se necesita mayor ayuda y lo hacemos entre todos. Yo no quiero que se rompan la cabeza los de *adelante* sino que nos capacitemos todos y listo, que todos nos cuidamos la espalda. Armemos un grupo único, sin divisiones. Porque yo me pregunto lo siguiente: ¿cómo sabemos nosotros si se está administrando bien *adelante*? Si no estamos en la cosa todo el tiempo. Por más honestos que sean los compañeros, nosotros no podemos comprobar si trabajan bien porque no sabemos de administración. En la fábrica se renovó el mismo Consejo y es lo más lógico que eso haya pasado porque la mayoría de nosotros nunca participa en las cosas administrativas, no sabemos cómo hacerlas, entonces quién va a presentarse en las elecciones. Se trata de que también participemos de esa parte. La cuestión es la participación de todos, que vayamos todos para adelante, pero participando sin divisiones entre los que piensan y los que no piensan. Una cosa es administrar

una empresa o fábrica, pero otra es ser patrón o ser jefe. Ahí el obrero no tiene que entrar. Porque lo importante es recuperar la dignidad y no ser jefe como muchos dicen que son. Por algo el juez te dio a vos la fábrica, no para que seas un empresario, sino para que los trabajadores administremos la fábrica. Otra cosa, lo quiero decir de nuevo: por qué mierda los de adelante cobran más, si yo tengo un montón de responsabilidades en la máquina. Yo lo he dicho en una asamblea: por qué vas a cobrar más si yo no puedo ni ir a mear cuando estoy laburando en la máquina. ¿Qué es eso de que laburan más en la administración? Mentira. Ellos pueden estar una o dos horas más pero yo estoy cargando una masa de 50 kilos. ¿Eso qué carajo es? Lo que pasa que eso no se mide por tiempo, es esfuerzo puro. Acá no es quién habla mejor o peor, acá de lo que se trata es de la posibilidad de aprender. Si estás laburando poco o mal, vení al lado mío y te digo qué hay que hacer, cómo hay que hacerlo, cosa que después lo puedas hacer solo. Entonces no hay que pedir aumento o quejarse, hay que pedir ayuda y abrir el juego. Porque un obrero que no piensa o al que nadie lo ayuda para hacerlo, yo creo que es semejante a una máquina. Se prende 8, 12, 16 horas y se apaga. Eso es terrible. Con esto estoy diciendo que siempre se lo va a manejar. Para mí un obrero es dignidad y la dignidad se forma por todo lo que el obrero saque espiritualmente de su laburo. También lo que llegás a lograr con tus manos, cómo elaborás el producto. La belleza que encierra el poder trabajar. Sí, dije bien, es una belleza el trabajo por donde lo mirés. Sólo Dios sabe que no existe máquina alguna que pueda ser más perfecta que las manos de un obrero. Porque el obrero con su mente aprende todo, desde no haber ido a la escuela y poder manejar máquinas que son complicadísimas, hasta crear laboralmente algo inimaginable.

Antes nos preocupaba mucho lo que le pasaba al otro. Que todo ande bien entre todos, dándonos una mano, como siempre pasó al principio cuando era lo más difícil, porque fue la época más difícil. Ahora no, ahora ya no es difícil, ahora va bien, el mercado en La Victoria ya lo tenés, tenés la gente, pero antes cuando no tenías nada y ahí eran los lazos. Vamos a quedarnos a apoyarnos, nos decíamos cuando la mano venía muy dura y nos quedábamos muchas horas acá adentro. Yo podía tener una alteración con alguien pero la pasaba, me peleaba hoy pero la pasaba hoy, y seguía al otro día todo bien porque queríamos conseguir algo. Ahora no, ahora si no te hablo a vos me importa un huevo y si no quiero hablar con vos, no te hablo, porque lo que me interesa es que la producción salga. Acá hay problemas entre los de *adelante* y algunos muchachos de *atrás*. Vamos a ser sinceros: atrás laburamos en las máquinas, adelante, en cambio, tienen 20 ó 30 minutos de laburo fuerte y después están dos horas al pedo tomando café. Entonces si el laburo que es fuerte lo hacés acá adentro, tenés que ponerte a pensar que el de atrás, y ni siquiera hablo de mí, de Valeriano, hablo de los demás muchachos, también lucharon para que vos estés ahí adelante metiendo la cara. No puede ser que por ahí te digan “pero nosotros les traemos el laburo”. No, vamos a ser sinceros, ellos traen el laburo porque nosotros trabajamos muy bien.

Yo creo que cuando nosotros tuvimos que estar metidos en una fábrica, lo estuvimos. Hay que reconocerle al presidente lo que hizo, la sacó a flote a la fábrica cuando estaba en quiebra, pero ahora La Victoria es un barco que se pilotea solo, ya no hay que sacarlo más a flote, lo único que tenés que tener es un tipo que agarre el timón y lo haga llegar a su punto. No es que hay que volver a sacarla para arriba como si fuera el Titanic. Nosotros ya estamos en el mercado. Pasaron nueve años de la

recuperación. Es lo que yo siempre digo, porque quieren hacernos ver las cosas como si fueran difíciles, si lo difícil ya pasó, ahora empieza lo más fácil. Y ya sé que no es tan fácil mantenerse, pero lo más difícil era empezar como empezamos, lo jodido era tener el número de matrícula, lo jodido era conseguir el local, empezar de nuevo, eso era lo difícil, pero ya pasaron muchos años, ahora que tenemos el mercado es otra cosa.

Yo en estos años también me he cansado de las asambleas y de las reuniones porque se escucha siempre lo mismo y nada cambia. Aparte hace bastante ya que hay muy poquitas asambleas. Se hacen cuando hay temas que se desbordan mucho y se necesita de la opinión y el voto de todos. Antes cuando mis compañeros me decían que fuera a hablar de tal o cual cosa, lo hacía, o cuando hablábamos de tener un aumento de plata lo hablaba con los del Consejo, pero ahora hace un tiempo que prefiero irme a mi casa y estar tranquilo y no quedarme a las reuniones. Ya me cansó que haya tantas quejas porque no todo el mundo se calienta en el laburo, porque habría que laburar más y no sé qué otras tantas boludeces. No lo puedo entender, no entiendo qué significa eso de calentarse más, por qué hay que trabajar más. A un compañero se lo digo siempre: yo no me voy a reventar acá adentro, vos hacé lo que quieras, pero te estás reventando y no te lo reconocen. Él es encargado de la producción, es un tipo que respeto muchísimo porque es muy responsable y solidario, pero trabaja demasiado, a veces no puede parar, se rompe todo, se operó la rodilla y a las tres semanas vino a trabajar de nuevo. Me parece mucho, a pesar del respeto que le tengo, a veces se pasa de vuelta, él si se tiene que quedar hasta las 9 de la noche se queda.

Hace unos años, cuando levantamos cabeza, teníamos veinte repartidores y ahora tenemos 60, avanzamos un montón, pero no podés pretender pasar a tener 80, porque para eso primero vas a tener que formar gente, traer gente que labore, que sepa,

poné gente que trate bien a los compañeros, a los empleados, que no putee, así están todos contentos. A veces se dice que la patronal nos trataba mal, porque realmente era así, pero a veces también terminamos teniendo actitudes parecidas o... bah... qué sé yo... por lo menos es lo que me parece a mí.

Hay compañeros que se van a horario, que lo cumplen estrictamente y si les dicen de quedarse a laburar más horas, te dicen que no, que no quieren laburar más, y a mí me parece bien esa postura. Es como cuando te dicen los del Consejo que te quedés a laburar más allá de las 3, que es el horario de cierre, así liberan a los pibes contratados y no se les paga la hora extra. “Quedate a limpiar vos así nos ahorramos unos pesos”, me dicen. No, no, pará la mano, no me quedo nada, pagale dos pesos más a los pibes y que se queden ellos, yo me voy al carajo. Ahí nomás me dicen que soy un vago, que me cago de risa de todo, pero yo me voy igual, me chupa un huevo. Yo ya hice mi parte, yo colaboré para recuperar esta fábrica, ya cumplí, si nosotros no hubiéramos hecho esto, los del Consejo no estarían en donde están, entonces ahora tengo derecho a descansar. Yo se los digo clarito y todos se me cagan de risa, como yo soy medio jodón, pero es la verdad, es lo que pienso.

Hoy por hoy lo que más me gusta en la cooperativa es el estar todos los días con los compañeros, saber que tienen problemas los demás y hacerlos cargar de risa un rato. Lo que más me gusta es la parte humana, conversar, bromear con ellos, yo siempre les digo lo mismo, que plata no tengo pero que los puedo escuchar, hablar y ayudarlos. Vamos a decirlo con claridad, la realidad es que estoy la mitad de mi día acá adentro, a veces más, entonces tengo que aprender a sobrellevar lo bueno y lo malo, por más que haya cosas que me molestan, porque la verdad es que estoy medio día acá adentro.

(Octubre de 2005)

Ayer nos encontramos de nuevo con Leticia, amiga y ex compañera de la facultad. Nos juntamos para seguir delineando el taller en La Victoria. Si bien acordamos que por lo menos en principio no tenía mayor sentido incluir a los pibes contratados, nos parecía relevante incluir la contratación de trabajadores como problema actual en la cooperativa. En realidad el problema primordial que queremos trabajar es el de los vínculos internos. La situación interna es preocupante. Hay mucho quilombo, tensiones, rumores. El taller surgió después de varias conversaciones con José Antonio, Trimarchi y otros laburantes. Coincidimos en que podía ser una buena oportunidad de elaborar ciertos conflictos y también, en el caso de mi participación, una forma posible de retribuir la generosidad que habían tenido desde que entré en La Victoria. De igual modo, siento que hay resquemores a la hora de la convocatoria. Los trabajadores están bastante reticentes a participar. Ya fui varias a veces a invitarlos y algunos mostraron serias dudas sobre si tenía sentido sumarse. Con Leticia revisamos algunas entrevistas que hice durante este año y el año pasado y empezamos a armar un encuadre posible. Ella tiene mucha experiencia en coordinación de grupos y también –algo muy importante– participa y trabaja en (y con) experiencias políticas y sociales acá en Rosario. Por eso le pedí una mano para la coordinación. Las ideas que fueron surgiendo nos entusiasmaron. También leímos algunos textos sobre empresas recuperadas y los discutimos. Seguramente la semana que viene nos reunamos con Enrique, un psicólogo amigo que tiene mucha experiencia en trabajo grupal, para compartir las ideas que vayan surgiendo en estos días. (...) Antes de terminar le avisé a Leticia que Lisandro me había asegurado que no pensaba participar de la propuesta porque no quería putearse con nadie. “No vas a cambiar nada, pendejo, no te gastes, no pierdas tiempo, las cabezas no se modifican así como así”, le dije que me había dicho

Lisandro la última vez que nos habíamos visto en su casa. “Pero estaría bueno que él se pudiera sumar. Por lo que me venís contando es alguien que tiene mucho para decir sobre la situación actual de La Victoria”, me dijo Leticia, que si bien nunca lo vio, creo que a esta altura lo conoce a la perfección a través de mis relatos. Antes de terminar la reunión me propuso que lo llamara y que lo invitáramos a tomar unos mates mañana. Lo llamé a anoche y Lisandro extrañamente aceptó. Estaba de buen humor, cosa rara en el último tiempo. Nos invitó a su casa a las 5 porque antes quería dormir la siesta. “Yo no soy como vos que estás siempre boludeando con los libros, pendejo del orto”, me dijo antes de cortar y me hizo reír.

Hoy fuimos a la casa. Nos esperó con una pastafrola casera. Como cada vez que le digo que no tomo mate, me respondió: “Qué pasa, nene de mamá, te da asco compartir la bombilla”. Se lo notaba nervioso. Se movía. Gritaba. Comía rápido. Se le caían las migas y se le enredaban en la barba. “No rompan las pelotas, al taller no voy ni mamado”, nos aseguró durante toda la primera hora. “Perdón que suba el tono, flaca, vos no tenés nada que ver, pero este pibe me viene insistiendo con esta gilada como si fuera a cambiar algo allá adentro”, le dijo a Leticia que intentaba tranquilizarlo. Después hablamos de la fábrica, de ciertos cambios en los últimos meses, también de su vida y de su mujer que andaba con problemas familiares. A Leticia le hizo preguntas de todo tipo: ¿qué es el psicodrama?, ¿teatro para los locos?, ¿por qué te metiste en eso?, ¿estabas re mal?, ¿a este salame dónde lo conociste?, ¿de qué cuadro sos?, ¿vos sos jipi?, ¿cuándo vas a ir a la fábrica?, ¿comprás productos de La Victoria? Recién al final pudimos convencerlo para que participara aunque sea del primer encuentro. “Probá y listo”, le dije cuando ya me tenía un poco harto. “¿La primera es gratis?”, me respondió y ante la cara que le puse agregó: “Una joda, che, yo lo único que les digo es que voy pero no abro la boca, no me rompan las pelotas con decir lo que pienso”. Igual pareció conforme. A veces Lisandro se comporta como un nene. Le gusta que le insistan. “A ver

si se acercan otro día a conocer a Claudia porque hoy está laburando, pero no me vengan con las boludeces de los talleres y esas cosas”, nos dijo en la puerta y largó esa carcajada estridente que suele soltar cuando está de buen humor.

4

No, ahora si nos va mal en La Victoria es por problemas nuestros, porque la fábrica es nuestra y las máquinas son nuestras. Yo tengo en claro que lo más difícil, ahora que pasaron varios años de la recuperación, no es ni vender o comprar, lo más difícil hoy es mantenernos juntos nosotros. A mí me parece que el objetivo de todos es el mismo pero después tenemos muchas diferencias. Por ahí uno viene con cara de culo, yo vengo con cara de culo, otro viene enojado, al otro no le gusta una cosa, o no le gusta algo que hizo el otro, pero el objetivo es el mismo. Y tenés que algunos participan más, otros menos, a otros les da lo mismo y te dicen “José Antonio, que se haga lo que deciden todos”. Hay muchos que quieren seguir como obreros, marcan la hora y se van. Pero no es más así, acá si te tenés que quedar tres horas más, te tenés que quedar tres horas más. Tienen que ir a la facultad, tienen que ir a una reunión con todas las cooperativas, tienen que ir a lugares que antes no iban. En otro momento a lo mejor íbamos los de *adelante*, pero ahora nosotros siempre tenemos una reunión o viene gente o tenés que completar papeles, entonces tienen que ir otros muchachos de *atrás* que antes no iban.

Esto es como un equipo, porque es así, mientras que está todo bajo presión están todos juntos, pero en cuanto levantaste un poco la cabeza ya empiezan a enquilombarse las cosas. El asunto es que no se nos vuelen los pájaros. Que no digamos “ah, bueno, ahora vamos a repartir esto, yo quiero más plata, yo ahora

me quedo sentado”. No, no, porque se relaja la cosa y se empieza a pensar cualquier pelotudez y se piensan que son patrones, pero no patrones para laburar, se piensan que son patrones para quedarse sentados. Entonces vos tenés que hacerles entender que no, que sos patrón pero que laburás o si no te cagás de hambre. Igual, esto es lo que pienso yo, porque después puedo decir cualquier cosa y me dicen “y vos qué sos, José Antonio, el dueño de la fábrica”. Éste es un problema de otras cooperativas también: primero te eligen y te dicen bueno vos sos presidente, tesorero, secretario, pero después cuando vos les decís está bien, miren, vamos a hacer esto así, vamos por acá, te dicen ah vos qué sos, el dueño, qué me mandás a mí, a mí no me manda nadie. Y te dan ganas de decirle pero si vos me elegiste. Por eso en las asambleas la participación cuesta mucho. Igual, es como que ya nos acostumbramos. Antes me hacía más problemas y les insistía con que tenían que hablar, que dieran su opinión o algo, ahora ya no, qué le vas a hacer, ya son muchos años. Entonces optamos por darle para adelante y si el tipo sigue siendo así, qué vamos a hacer, no podés esperar por una persona que no habla en la asamblea o que te dice hacé lo que quieras, está bien lo que decidiste, está bien, ustedes hagan nomás. En esos casos no podés ponerte a decir: ¿che, estás seguro?, o decir pará, pará, vamos a esperar que se decida él también.

El objetivo de la cooperativa es tratar de expandirnos un poco más. O sea, la idea que yo siempre les propongo a los muchachos es no quedarnos únicamente con ser una fábrica de pastas, tener otra clase de negocios, como rotisería o panificación, cualquier cosa. Distintas cosas que no dependamos de esto solo. Qué sé yo, uno siempre tiene miedo de quedarse sin trabajo, por eso tenemos que expandirnos, tener otro rubro y si te va mal en esto, tenés lo otro y así, como una rueda. Puede pasar algo en el mercado o en el país y si vos ahí ya tenés un resguardo de cierta cantidad de plata u otro negocio para cubrirte

hasta que la cosa vuelva a cambiar. Por eso las inquietudes de abrir otros negocios. Es más por miedo, miedo mío por si esto se para por cualquier cosa. Porque a lo mejor te podés quedar toda la vida vendiendo empanadas, pero no lo sabés, yo pensaba jubilarme acá y sin embargo me echaron a la mierda.

El tema de los diferenciales económicos fue por responsabilidad, en el sentido de que cada uno del Consejo, como el secretario o el tesorero o yo mismo que soy el presidente, tenemos que firmar cosas importantes y hablar y estar en muchas reuniones y gestionar todo el día. Asumimos muchas responsabilidades que lo otros no quieren asumir. En el caso de los encargados de la producción, que ellos también tienen una diferencia económica, aparte de la responsabilidad que tienen, ellos están mirando que todo salga bien, que no falte nada, que no sobre nada, se fijan qué hay que pedir, qué no hay que pedir para el otro día. Por eso, amén de que todos tienen responsabilidades, hay responsabilidades diferentes, porque uno capaz que hace fideos y cuando terminó por ahí te dice chau y se va. Y a lo mejor el encargado de la producción entró a las 6 de la mañana y son las 7 de la tarde y todavía sigue acá, porque tiene que controlar que esto salga bien, controlar qué mercadería falta en la cámara. Lo mismo nosotros que llegamos a nuestra casa y seguimos pensando cómo solucionar tal cosa, seguimos preocupados por los problemas, tenemos que responderle un llamado a tal cliente, o ir a una reunión por fuera del horario de trabajo.

5

Yo me puse el guardapolvo, el gorro y la cofia; Leticia, por su parte, tenía una carpeta en una mano, el grabador en la otra, después se puso los anteojos, y, por fin, entramos a la cocina. Apenas nos vieron, los obreros nos recibieron con entusiasmo.

“Qué payaso que sos pibe, siempre igual vos”, me gritaban mientras aplaudían divertidos. Cuando se hizo nuevamente silencio, empezamos a parodiar el encuentro entre un trabajador de La Victoria y una investigadora académica. “¿Es bueno ser horizontal? ¿Se sienten libres haciendo asambleas? ¿Es cierto que odian al capitalismo y a los patrones? ¿Ustedes tienen conciencia de clase?”, preguntaba Leticia mientras los obreros se reían ante cada pregunta que ella disparaba en un tono de voz grotesco. Cuando llegó mi turno, empecé a responder las preguntas intentando reproducir muchas de las respuestas que formaban parte de esa novela institucional que había escuchado en la fábrica. “Sí, por supuesto, acá nos sentimos libres, muy libres”; “las asambleas son muy importantes porque nos ponemos de acuerdo bastante fácil, algunos piensan una cosa y algunos piensan otra, pero lo charlamos con paciencia y respeto y al final estamos de acuerdo”; “cuesta pero la mayoría participa, pone su granito de arena”; “sí, sí, ganamos todos lo mismo, es lo que corresponde”; “conflictos hay pero no tantos, los normales, como en todo grupo”.

Así comenzamos, hacia finales de 2005, un taller sobre los vínculos internos en La Victoria. Si optamos por abordar esta problemática fue justamente porque en aquellos años los conflictos entre los principales miembros del Consejo de Administración y los obreros que cumplían funciones en la línea de producción se habían intensificado. No fue casualidad que, en ese primer encuentro del taller, ante la propuesta de que se dividieran en dos grupos, terminaran agrupándose los miembros del Consejo y los encargados de la producción por un lado, y el resto de los trabajadores por el otro.

El tiempo de convivencia en La Victoria me permitió conocer diferentes modos de habitar la cooperativa. El taller no hizo otra cosa más que poner de manifiesto las tensiones entre estas modalidades. Incluso las rupturas. Si bien al interior de cada

sector existían diferencias y malestares, aquello que generaba las mayores distancias y problemas era que, en aquel entonces, la administración y gestión general había sido asumida básicamente por los miembros del Consejo. De esta manera, así como los laburantes compartían todos aquellos saberes referidos al proceso de producción, no ocurría lo mismo en lo relativo a las funciones administrativas, comerciales y financieras. Las labores en las máquinas eran sumamente repetitivas y extenuantes. Cada obrero rotaba de un puesto a otro de la cadena productiva durante extensas jornadas diarias. Se habían incorporando máquinas semiautomáticas y automáticas, pero todavía se requería una dedicación agobiante. Los obreros padecían las cargas físicas y la monotonía de tener que llevar a cabo aquellas mismas tareas que venían realizando desde su ingreso a temprana edad a La Victoria. Por el contrario, los principales miembros del Consejo –en especial el presidente– comenzaron a desempeñar funciones radicalmente diferentes a las que cumplían en la fábrica bajo patrón. Sus tareas implicaban el contacto con los proveedores, clientes, repartidores, con las distintas reparticiones del Estado, la planificación comercial, administrativa, financiera, la relación con los medios de comunicación y las relaciones institucionales. Ese conjunto de actividades que asumían les había permitido incorporar (pero también desplegar) nuevos saberes y competencias que antes quedaban obturados como consecuencia de la férrea división del trabajo que imponía la organización de la fábrica privada. Al mismo tiempo, a diferencia de sus compañeros, para estos laburantes había surgido un problema inesperado: la dificultad para poner fin a sus jornadas diarias. En la medida en que sus funciones fueron adquiriendo un carácter eminentemente intelectual, para ellos la clásica línea de demarcación entre el horario de trabajo y descanso se fue desdibujando y por momentos se les borró por completo. Podían cumplir el mismo horario que el resto, pero eso no implicaba que al salir de la

fábrica ingresaran en un tiempo de no-trabajo. El tipo específico de tareas que desempeñaban no requerían de un emplazamiento particular y ni siquiera de una máquina especial. José Antonio solía comentarme, con agobio, que así como se le había abierto un panorama inmenso, a veces sentía que las presiones y responsabilidades lo sobrepasaban.

La cooperativa, en definitiva, no era un ente homogéneo. La coexistencia entre estos modos tan disímiles de habitar el proyecto así como había permitido un intenso proceso de cooperación capaz de reconstruir y sacar adelante a La Victoria, también había provocado, tiempo después, serios inconvenientes en la convivencia interna. Los de *atrás* solían quejarse de la acumulación de poder en manos del Consejo, del carácter liviano de sus funciones y de la ausencia de una socialización más cristalina de información estratégica (financiera, productiva, contable, comercial); los de *adelante*, por su parte, les reprochaban la pasividad y la falta de compromiso e implicación en la gestión más general de la cooperativa.

Esa distancia entre sectores se fue tornando cada vez más pronunciada a medida que la cooperativa fue logrando un sostenido avance productivo y comercial. En pocos años, gracias a la brillante planificación obrera, se habían logrado trascendentales niveles de expansión que posicionaron a La Victoria como una marca nuevamente líder en la región. El reverso de ese crecimiento fue la creciente imposición de nuevas temporalidades que provocaron efectos concretos en la autoorganización de la fábrica. Los trabajadores se encontraban abocados primordialmente a dar respuestas a las demandas y a lograr nuevos niveles de expansión y diversificación de la producción. La aceleración de los tiempos fue notable. Esta reconfiguración general fue promoviendo una incipiente división del trabajo que repercutía en los vínculos internos e intensificaba los desacuerdos y los enfrentamientos.

Al primer encuentro del taller asistió la totalidad de los obreros fundadores de la cooperativa. Ya para el segundo se hizo presente la mitad. En las visitas semanales que hacíamos con Leticia para reforzar las invitaciones, algunos nos avisaban que no asistirían porque querían evitar nuevas discusiones, otros porque consideraban que no había manera de mejorar ciertos vínculos, y otros porque temían que lo dicho en ese espacio repercutiera en la ya compleja convivencia con el resto. Finalmente, en el tercero y cuarto encuentro, terminamos trabajando con un número mínimo de laburantes.

6

Acá en Herramientas Unión te rompés más la cabeza, te volvé loco, tenés ganas de putear a todos, tenés ganas de mandar todo al carajo, pero a la vez, por lo menos en mi caso, a pesar de todas esas dificultades, he aprendido algo valiosísimo: aprendí a resolver problemas. Yo tengo un primo mío que es gitano, que yo le digo que es un *busca*, y no sé si alguna vez va a tener un mango pero está siempre buscando algo y se las arregla. En mi caso, yo no estaba seguro de si me iba a animar a agarrar un rollo de papel higiénico y tratar de venderlo en la calle, pero fue así, me animé a ponerme a vender cualquier cosa, hacer presupuestos, investigar materiales, conocer gente, hasta resolver todo el tiempo quilombos diarios.

La otra vez fui a una reunión, era un curso sobre el balance social, y la coordinadora me dice: “Laureano, lo interesante es que hoy vayas vos en tu rol de secretario a hacer tal cosa, que mañana vaya Rumino en su rol de presidente a tal otra, y después que vaya otro socio que no sea del Consejo a otra”. Pero lo que yo quería decirle y hacerle entender es que no lo lograrás, en lo teórico está bien, me encanta, pero a veces por más que

quieras no es fácil esa participación ampliada. Entonces por ahí repetís el esquema y eso te duele. Porque sabés que está mal, que vos no querés organizar la fábrica de esa manera, que querés abrir el abanico, pero a lo mejor terminás haciendo otra cosa. Incluso puede ser hasta más grave: que llegue un momento en que yo diga *ma sí* me tienen los huevos llenos, me voy de la cooperativa. Porque yo ya me voy a dormir con miedo a que suene a la madrugada el celular. Ya no podés descansar. El otro día, el domingo, estaba en misa, con el celular apagado, salgo, lo prendo y era mi hijo que decía que llamaron desde la alarma. Tenía el llamado de la empresa *Security*. Me voy a la casa de Rumino que está cerca y le digo qué hacemos y, claro, obviamente, terminamos yendo a la fábrica para ver qué había pasado. O sea, de a poquito nos tiraron todas las responsabilidades a nosotros dos. Desde el control de la alarma, hasta los clientes, el trabajo, los pibes que incluimos como socios; el resto se fue sacando todo de encima. Entonces llega un momento en que vos decís está mal que tomemos decisiones solos, porque lo correcto sería consultar con todos las decisiones, ésa es nuestra convicción, pero después cuando consultás es para problemas o directamente no te dan bola. Claro y ahí repetís el esquema: la cabeza por un lado y el obrero en la máquina por el otro.

Pero, bueno, después está todo lo otro que es positivo. Acá te tenés que hacer cargo cuando llega el trabajo y pasarlo para la fábrica, conseguir el material, que el trabajo se haga bien, en tiempo, porque después hay que poner la cara con el cliente. Yo en estos seis años lo que aprendí fue muchísimo. Desde el manejo de un trámite bancario, el saber qué materiales van, por qué va ese material, por qué sirve, qué composición, dónde se puede conseguir, ver maquinarias que en mi vida había visto, tratar desde un ingeniero hasta otros obreros, conocimientos generales de todo tipo, los bancos, los presupuestos. Hemos aprendido un montón de cosas, lo que se nos ha abierto es un campo muy rico.

Volviendo al tema de la participación, es como decía Rumino la otra vez: si es una cosa que tenemos que resolver acá en la oficina, la resolvemos, y si hay que hacer una reunión, la hacemos y votamos. Y ahí que hablen todos. Porque otra de las cosas: hacés una reunión, explicás el tema y capaz que recibís sólo silencio. Ahora cambió un poco, pero antes vos no sabías qué hacer porque nadie te contestaba nada. Bueno, eso ya no es así, cada uno tiene que dar su opinión y el que no está de acuerdo que lo diga, pero tienen que opinar. Después también dijimos que había que votar, porque si es uno solo y tiene ocho en contra, entonces, aguantátela. O si no explicá muy bien por qué no estás de acuerdo y ocupate de convencer a los otros. Llegó un momento que era el poder de la minoría. Y con esto no digo que no haya que respetar a las minorías, pero en nuestro caso ya era un exceso. Ocho estaban de acuerdo y uno decía que no y parábamos todo. O sea, fueron distintas etapas. En un momento era un silencio y nadie te contestaba nada. Ahora tomamos la otra: no, no, hablen, den su opinión. Y si yo traje el tema debo tener los argumentos necesarios para convencerte, porque si no salimos de la oficina y van a la máquina y empiezan los rumores. Qué sé yo, todas esas cosas se fueron puliendo un poco. No es la maravilla pero ha cambiado bastante. La verdad que nos rompemos el coco para buscarle la vuelta. El 99% de las reuniones las convocamos el presidente y yo, que somos del Consejo. Después, con temas de la producción hay mayor intercambio de opiniones, ya estamos acostumbrados a eso porque la fábrica es chica, no hace falta hacer una asamblea, por ahí se resuelve en el mano a mano mientras laburamos. Ahora, en lo que es el funcionamiento de la cooperativa, nadie se involucra demasiado salvo decisiones muy importantes. Y como mal no está funcionando no hay demasiadas sugerencias. Tal vez sea porque no conocen el funcionamiento más general de la cooperativa, pero también convengamos que nosotros cuando

empezamos no sabíamos nada. O sea, acá hay mucha voluntad puesta. No es que fuimos a Harvard a estudiar y nos dieron un curso sobre autogestión. Seguramente si un compañero agarra y se suma, es mucho más perspicaz, mucho más inteligente y lo hace perfecto. El tema son las ganas. Porque por ahí nos pasa acá adentro que hay compañeros que te quieren manejar la vida también. Más que aportarte una idea te dicen hacé lo que yo te digo o cuestionamientos constantes, recelos, dudas, palos en la rueda. Y en algún momento nos hemos cansado. A veces comentamos con Rumino, que acá te pasan cosas, o porque no pudiste entregar el trabajo, o porque los compañeros te la complicaron con esto, te la complicaron con aquello, y vos te despertaste a las 3 de la mañana y estás pensando cómo carajo vas a encarar todo eso al otro día, y son las 5 y sonó el despertador y decís pero al final no dormí un carajo. Y seguís, seguís para acá y para allá, porque no te queda más remedio. Por eso, en sí yo no creo que haya jerarquías. La jerarquía entendiéndola como que vos decís A y se hace A. No, eso no. Yo creo que en ese sentido es horizontal. Ahora, en el peso de llevar las ideas para adelante y sostener los proyectos no sé si somos horizontales. Es horizontal, sí, porque no hay jerarquías, pero yo no sé... habría que pensarlo... no lo sé.

7

(Noviembre de 2004)

Nuevo texto escrito por Lisandro. Lo vamos a discutir en el próximo encuentro en su casa:

“Recuperar fábrica es Dignidad. Desarrollarse y construir una sociedad sana. La base de una buena gestión es la participación de todos sus representantes y representados. Todo miembro puede

desarrollar la tarea que sea. Creo que ahí está la transparencia de la gestión. Respecto a las diferencias entre los que piensan y los que trabajan con las máquinas: ya ahí interviene lo contrario a lo que se luchó, cuando uno o un grupo toma decisiones por su cuenta se vuelve irremediamente al sometimiento o a la dependencia de ese grupo o persona y eso ensucia toda lucha ganada (no son leales los que hacen eso). Pensar distinto forma parte de la creatividad de la persona, siempre hablo de un pensamiento sano. Pensar mal del otro miembro está ajeno a proyectos útiles de una cooperativa. Creo que lo que pensemos del otro no tiene que pasar de ahí. Pero sí lo que pensamos para proyectar lo laboral. Hasta el más ignorante puede tener el mejor de los proyectos, o sea: trabajo. De qué manera se puede pensar o implementar la rotación de tareas y la capacitación: la jerarquía no pasa por tu capacidad sino por la del cuerpo. La lucha fue de todos. Y si en la lucha fuimos todos soldados, en el triunfo somos todos presidentes, es decir, iguales. Considero que responsabilidad es como primera medida saber que todos somos iguales. Después cada cual demuestra sus dones sin perder la igualdad y por último se comparten los dones: yo te lego el mío y vos el tuyo. Todos sabemos el trabajo de producción porque somos trabajadores. Lo nuevo hay que capacitarnos. El presidente, tesorero, secretario y síndico ya están capacitados. Enseño: voy transmitiendo todo lo que aprendo a los otros miembros. Siempre llevo a uno distinto a los actos públicos porque la cara de una cooperativa no es el presidente, secretario, tesorero: somos todos. Pienso que quien quiera lo contrario sólo quiere ejercer EL PODER. Un poder ridículo. El poder de las cooperativas está en todos. Y lo puedo demostrar: si iban tres a pedir que no cierren la fábrica al juez, no les daba bola. Al juez le interesaba que estén todos los obreros. ¡Qué me decís! Dónde está el poder realmente. Cuando hay diferencias materiales, económicas, que unos cobran más que otros, es porque en realidad nadie aprendió nada. Te explico por qué: eso es de regímenes patronales. Vos sos un número, o sea valés tanto. Pero la puta que los parió. Ayer

llorabas porque te cerraban una fuente laboral, tu fuente y sentías que te arrancaban tu dignidad moral, honestidad. Eras el obrero humillado y hoy querés cobrar más que tus compañeros. ¡Qué ironía hermano! Hoy que tenés todo para ser vos, te das cuenta de que seguís siendo un número más. Para qué mierda peleaste. El rol de la cooperativa en la sociedad tiene que ser infinito, o sea de nunca acabar. Siempre hay algo por hacer. Desde donar última tecnología a hospitales hasta educar a miles de personas que no pueden hacerlo. Todo lo que la cooperativa aporta a la sociedad es fundamental. Ahí tenés la balanza de cómo estás haciendo las cosas y la verdadera inversión. Dentro de mi ignorancia, la única manera de no crear grupos de poder es que todos seamos el poder. La cabeza sin el cuerpo no tiene sentido, el cuerpo sin la cabeza tampoco”.

8

Así como la convivencia diaria me permitió involucrarme en la creciente conflictividad en La Victoria, la participación en las asambleas del MNER y FACTA me permitió reconocer que las incipientes distancias y las pujas entre los Consejos y los obreros que cumplían funciones en las líneas de producción también eran una constante en el resto de las empresas recuperadas. Los presidentes y secretarios que participaban en las asambleas coincidían en sus diagnósticos sobre la falta de implicación de los compañeros en la gestión más general. Estas miradas se contraponían a los reclamos de los laburantes de la línea de producción que los interpelaban por su participación en reuniones políticas y, especialmente, porque ya no padecían el esfuerzo físico de estar en las máquinas y se dedicaban a tareas menores en las oficinas administrativas.

Si algo pude presenciar en estos años es que la apropiación de los medios de producción no implica, por sí misma, una gestión

colectiva y participativa de las fábricas; en todo caso, las recuperaciones abren potencialmente esa opción pero no la instituyen de manera automática ni mucho menos definitiva. La ambivalencia, esos vaivenes constantes entre la cooperación, los conflictos y la disgregación, es un rasgo concreto e inmanente. La destitución del poder patronal así como impulsa el pensamiento, la creatividad y la solidaridad entre los obreros, también motiva la proliferación de conductas individualistas, agresivas y destructivas que provocaban enfrentamientos y divisiones.

El caso de los presidentes es singular. Estos obreros asumieron roles fundamentales durante la lucha por la recuperación de las fábricas. Para el caso de aquellos que anteriormente habían desempeñado tareas gremiales, las diferencias fueron notorias: como delegados ejercían medidas de presión –paros, reclamos, petitorios– frente al poder patronal, a fin de obtener mejoras o ante despidos injustificados, pero como impulsores de los proyectos autogestivos tuvieron que promover no sólo reclamos frente a la patronal y la justicia sino acciones tendientes a construir una trama colectiva capaz de poner freno a la dispersión de los compañeros ante la situación de crisis generalizada. Se encontraron con un cambio en los parámetros de lucha: más que defender algo existente (las fábricas estaban literalmente quebradas y prontas a desaparecer o ya desaparecidas), más que confrontar con las patronales o el Estado para obtener mejoras, más que solicitar la intervención de sindicatos que salvo excepciones los dejaron librados a su suerte o directamente operaron en contra de sus intereses en alianza con las patronales, tuvieron que crear e impulsar proyectos autónomos. La planificación y creación de cooperativas autogestivas se transformó en un punto de partida indispensable para poder mantenerse juntos. Ése fue el fundamento posible de un nuevo lazo social. Bajo estas circunstancias, la función que ejercieron quienes posteriormente fueron elegidos como presidentes fue

reunir, movilizar y recombinar todo tipo de recursos y fuerzas existentes para cumplir con dichos objetivos. No por nada se eligieron compañeros a los que se les tenía mucha confianza por sus trayectorias pero sobre todo por el lugar que ocuparon cuando se desató la crisis. Otro aspecto fundamental, que se suma a esa función conectiva que continúan cumpliendo a medida que avanzan los proyectos, fue el apoyo afectivo a los compañeros en los períodos más críticos.

Pese a ello, a medida que los emprendimientos comienzan a salir de las crisis más agudas, se va generando una distancia cada vez mayor entre estas figuras y el resto de los trabajadores. Un efecto que se ha tornado frecuente es la proliferación de síntomas físicos (estrés, tensión arterial, fobias, ataques de pánico, depresión) en presidentes y otros miembros de los consejos. En los talleres de 2007 surgieron estos tipos de padecimientos en un primer plano. Reproduzco una conversación:

–Cuando estoy descargando un camión tampoco es bueno, porque el cliente ve eso y lo que mira es al presidente de la cooperativa descargando productos. El tema es que para el obrero el que piensa es un empresario, por eso tenés que cumplir con otros tipos de laburos también y eso te agota –dijo José Antonio de La Victoria.

–Claro, porque está mal visto que te encuentren todo el tiempo en la oficina. Pero lo que ellos no reconocen es que, en realidad, cuando uno sale no sale a dar vueltas porque sí, sale a trabajar; a mí nadie me dice nada pero cada vez que salgo les veo las caras –agregó Rumino de Herramientas Unión.

–En nuestro caso, la presidenta es una piba que atendía la caja. Es una chica muy inteligente. Los más viejos decidimos ponerla a ella porque es una luchadora bárbara. El tema que hace poco le agarró un pico de estrés y entonces le tuvimos que sacar un poco de responsabilidades porque no daba más, se la había cargado mucho –dijo Ernesto de Pastas Merlat.

–¿Sabés cuál es el problema?, algo que me pasa a mí desde hace un tiempo. No sé qué les pasa a ustedes, pero a veces me levanto a la madrugada y pienso en lo que tengo que hacer al otro día, o se me ocurre una idea a las 4 de la mañana. Yo siento que no termino de laburar nunca, que estoy todo el tiempo enchufado, porque el domingo abro los mails, cosa que no puedo hacer muy seguido durante los días de semana, y ya me meto de nuevo en los temas de la fábrica –aportó Rumino y se encogió de hombros.

–Yo estoy entrando a la mañana muy temprano y me voy de la fábrica a la noche bien tarde. Me acuesto, duermo unas horas, y ya me levanto y de vuelta a la fábrica. Durante el día estoy laburando ahí, después me voy a reuniones de FACTA o a las reuniones con la municipalidad o con algún proveedor, y así todo el día –dijo Gonzalo de La Cabaña.

–El problema de las responsabilidades es terrible. La otra vez un muchacho de otra fábrica decía que todo lo que se decide en la asamblea se tiene que firmar. Porque pasa otro problema, que se dicen cosas pero después no nos hacemos cargo. Les doy un ejemplo: nosotros habíamos diseñado un sistema de anticipo de retorno. Eso creaba muchos problemas. Uno de los compañeros propuso entonces un aviso de retorno fijo. Lo aprobamos en forma unánime. Pero después resulta que en otra asamblea dijeron que eso nadie lo había propuesto –aportó Ernesto y se rió mostrando resignación.

–Yo tengo un ejemplo parecido. Habíamos decidido poner las asignaciones familiares en un fondo en común, pero la cuestión que después vino el fondo de desempleo y ahora todos quieren las asignaciones familiares –dijo Diego de la jabonera Sagyd.

–Sí, a nosotros nos pasan cosas parecidas. Para mí, lo digo con sinceridad, estar adentro de la cooperativa es involucrarse. Involucrarse con el proyecto. Yo como presidente tengo una responsabilidad particular. Porque el liderazgo es así. Vos podés ser

líder pero si no tenés responsabilidad no liderás nada. Vos tenés poder de la mano de la responsabilidad. Pero lo que hay que hacer es delegar responsabilidades para poder desarrollar las tareas. Entonces vas afinando los roces porque si no tenés continuamente choques. Y el choque lo atenuás responsabilizándola a esa persona para llevar esto adelante. Para mí eso es la autogestión. Vos te sentás y les explicás a los compañeros que no es que sos más que ellos, sólo que tenés que conducir, que tenés que dar ciertas órdenes porque si no esto no funcionaría. Es autogestión y liderazgo. Pero siempre sabiendo que tenés que delegar responsabilidades en tus compañeros –afirmó Néstor de Lo Mejor del Centro.

Las formulo en presente pero se trata de preguntas que arrastro desde los primeros años: ¿De qué se trata esa paradoja de no estar dispuestos a asumir ciertas responsabilidades vinculadas con la gestión general de las cooperativas pero a la vez tener fuertes resistencias a que un sector o una figura sí las asuma? ¿Mero inconformismo? ¿Pasividad? ¿Retorno a modos asalariados de habitar las fábricas? ¿Imposibilidad de reconocer a los trabajos de gestión y administración como un *trabajo* en sí mismo?

Interrogantes que siguen abiertos y que aún hoy protagonizan las conversaciones con los trabajadores.

Los conflictos entre sectores dan cuenta de una amenaza latente: la consolidación de un poder estable, escindido de la mayoría de los obreros, en las fábricas. Cada situación que conocí tenía sus singularidades. En ciertos casos la delegación se complementaba con fuertes voluntades de poder por parte de determinadas figuras o sectores; en otros, los laburantes, incluidos los presidentes y el Consejo, ocupaban buena parte de su tiempo en diseñar todo tipo de estrategias para fomentar la participación. Las cooperativas parecían debatirse, en el marco de fuertes tensiones, entre la fijación de límites –a través de resistencias dispersas– al avance de una división del trabajo

insalvable, y la aceptación, sin más, de una transformación radical del proyecto.

Las empresas recuperadas surgen y se sostienen a partir de las relaciones de cooperación que ponen en marcha los obreros al interior de las fábricas y a través de los vínculos que son capaces de gestar con esa multiplicidad de actores que se van haciendo presentes a medida que la lucha y la organización avanzan. Las dificultades para lograr mayores niveles de participación colectiva dan cuenta de una experiencia de la horizontalidad y la autonomía sumamente abigarrada y compleja, lejana de esas imágenes superficiales que las concibieron como un simple punto de llegada. A esta altura, no caben dudas de que las recuperaciones de fábricas lograron abrir una serie de interrogantes vitales sobre los desafíos concretos y materiales que implica la autogestión obrera en este nuevo siglo.

9

Lisandro me espera en el hall del edificio en donde vive actualmente. Nos saludamos con afecto y caminamos hasta el bar de la esquina. Todavía de pie, junto a una mesa, observamos en un televisor enorme, plano, el comienzo del partido entre Ghana y Estados Unidos en Sudáfrica. “¿Qué vas a tomar pendejo?”, me pregunta apenas nos sentamos. “Una lágrima en jarrita”, le respondo. Cuando se acerca la empleada, Lisandro pide la lágrima y suma una medida de cognac. “Ah, bueno, ¿andás con sed?”, le digo sonriendo y él también sonrío. Hablamos de nuestras vidas en estos años. Hace mucho tiempo que no conversamos con tranquilidad. “Vos sabés que la otra vez Claudia se acordaba de vos y me preguntó si estabas yendo a la fábrica”, me dice y, sin esperar mi respuesta, empieza a contarme sobre algunos problemas familiares y unas vacaciones en el sur; en algún momento

de la charla interrumpe de golpe lo que estaba diciendo y me pregunta cómo había visto a la fábrica. “¿Hablaste con todos los muchachos? Siempre los mismos quilombos entre nosotros, ¿no?”, me dice mientras toma un sorbo del cognac y pone cara de asco. “¿Es muy fuerte?”, le pregunto. “¿Qué cosa?”. “El trago, salame”. “No, qué fuerte, está buenísimo, me encanta”. Le digo que no había hablado mucho sobre la fábrica con los compañeros, que tan sólo había ido unas cuantas veces para saludarlos. Lisandro hace algunos años que forma parte del Consejo de Administración de La Victoria. En su momento, apenas me lo dijo, me sorprendió la noticia. Él tenía una posición muy crítica respecto al Consejo. Después, una vez que pude escuchar sus argumentos, me alegró mucho que hubiera podido salir de una posición de queja que no le estaba haciendo para nada bien a él ni tampoco a la cooperativa. “Che, ahora que sos jefe, ¿puedo tutearte?”, le pregunto y me río. “La concha de tu madre, pendejo”, me responde y empieza a criticar la postura de muchos de sus compañeros porque no se comprometen con la fábrica. “¿Te acordás lo de la división entre la cabeza y el cuerpo?”, le respondo con cierta malicia. Lisandro asiente y me dice que sigue pensando lo mismo pero que hay muchos que no quieren dejar de ser empleados y solamente están para quejarse. “¿Seguís pensando que tienen que ganar todos igual?”, le pregunto un poco más serio. “No, la verdad que no, porque lo que hacemos *adelante* es un laburo distinto. Igual, más allá de eso, hay cosas que no las vas a cambiar en la gente, ya es así”, agrega mientras vacía la copa. “Siempre tan positivo vos”, le respondo y con la excusa de un gol de Estados Unidos cambio de tema y le pregunto si se acuerda del viaje a Caracas. “Cómo no me voy a acordar, no me olvido más de ese viaje”, me responde y le pide un vaso de agua a una empleada que está acodada sobre la barra. “¿Sabés una cosa?, el libro que estoy escribiendo empieza con nosotros dos en el avión. ¿Te acordás el quilombo que tuvimos en Ezeiza?”, le

digo y recuerdo cuando el avión empezó a carretear por la pista y Lisandro me advirtió que si en cinco minutos seguíamos viendo los mismos galpones era porque nos hacíamos mierda. “Ojo con lo que escribís, mirá que te salgo a desmentir por los medios, te lo digo en serio pendejo”. “Bueno, jodete, loco, vos nunca me dejaste que te grabe”, le respondo sonriendo y nos ponemos de pie para ir a conocer el departamento.

Cuando llegamos, Lisandro toca al portero y me aclara que le tiene que avisar a su mujer. “Mirá que resultaste pollerudo, eh”, le respondo. Apenas se escucha la voz de Claudia, Lisandro se saca la dentadura postiza, me amenaza con pasármela por la cara, y después abre la boca y la acerca lo más próximo posible al visor del portero. “¡Ay, Lisandro, por favor, no seas desagradable, ponetela de vuelta, no seas asqueroso!”, se escucha que grita Claudia desde el otro lado de la línea.

Mientras subimos por el ascensor no puedo dejar de reírme. “Vos estás mal de la cabeza”, le repito mientras él también se ríe a carcajadas.

“Claudia se debe estar bañando”, me avisa una vez que entramos al departamento. Después me pregunta: “Y, ¿te recibiste vos? Qué manera de estar al pedo, pendejo”. “Me doctoré en noviembre del año pasado”, le respondo. “Che, ahora que sos doctor te puedo llamar para que me cures la gripe”, me dice y me pregunta si sigo siendo hincha de Central después del descenso. “Obvio, a muerte, ¿qué, vos no? El otro día escuché que ya no te importaba”. “Pero qué decís, salame, lo que pasa que en la fábrica me hago el boludo para que no me carguen”.

Lisandro prende el televisor y empieza a hacer zapping entre los canales deportivos mientras me aclara que no podemos ver el final del partido de Ghana y Estados Unidos porque no tiene *TyCSports*. Le respondo que no importa, que después vemos los goles en otro canal, que mientras tanto me muestre las fotos de sus últimas vacaciones en el sur.



Epílogo

En una película de la que nunca supe el nombre, aunque supongo que era inglesa, porque tiene en mi memoria la iluminación de las películas inglesas que parecen siempre filmadas en la década del 70, el plano se acercaba, lentamente, a un visor de una cámara de fotos apostada sobre un pie; cuando llegaba hasta el pequeño recuadro de vidrio, éste apuntaba hacia una mancha oscura que tenía justo enfrente, a unos pocos metros; segundos más tarde, a medida que una mano iba ajustando, con cuidada y efectiva parsimonia, el *zoom* y el foco de la cámara fotográfica, la imagen se iba tornando cada vez más nítida hasta que pronto se podía reconocer, aunque todavía de manera muy vaga, el contorno de unos cuerpos sentados en lo que parecía ser un banco o una tarima; finalmente, luego de los últimos retoques dados con el foco, brotó un plano general con toda nitidez: aquella mancha oscura se transformó en una familia compuesta por dos ancianos vestidos de frac, tres niños con los pelos rubios que les caían sobre la cara, una pareja de recién casados vestidos con sus trajes de boda, un matrimonio de unos 35 años con cara de impostada alegría, y un sacerdote con una sotana reluciente. Estaban sentados en un banco de plaza amarillo, enorme y antiguo, junto a un árbol frondoso y una pileta detrás.

La resolución de esta escena me lleva a pensar en el sentido que tuvo la escritura a lo largo de estos años de trabajo. De alguna manera, allí cuando lo necesité, tornó nítido aquello que era demasiado difuso, transformó en tangibles y materiales sentidos que de tan huidizos tendían a desvanecerse en el fragor de las innumerables situaciones que iban sucediéndose en las fábricas o en otros espacios junto a los obreros.

Así como estuvieron presentes de manera indispensable amigos, compañeros y espacios militantes de trabajo con –y en– los que compartimos encendidas discusiones y

experiencias en torno a las empresas recuperadas, la escritura fue ese ejercicio diario –muchas veces rabioso, otras con contenida calma– que me permitió transformar en *relato* un cúmulo disperso de sensaciones, imágenes y situaciones que iban surgiendo a medida que me involucraba en la vida cotidiana de las cooperativas.

Rechazo, en este punto, la idea de una escritura como mero resumen, certificación o reflejo de lo ya vivido. No se trata de *primero lo experimento, luego lo escribo*. En muchos pasajes en las fábricas, por el contrario, fue la escritura la que posibilitó que se terminaran de configurar las experiencias. O mejor: para que se pudiera configurar un sujeto propio de esas experiencias. “La escritura es una cifra de la vida, condensa la experiencia y la hace posible”, escribe Ricardo Piglia. A través de ella pude trazarles un contorno a las vivencias durante esos pasajes en los que sentía que éstas me abrumaban o, incluso, me excedían. Vale aclarar, entonces, que se trató de un ejercicio individual pero en el marco de intensos procesos colectivos en los que me fui incluyendo y afectando de manera decisiva. Así lo compruebo después de releer la cantidad de apuntes y relatos incluidos en diferentes archivos cuyos nombres fueron *Notas I*, *Notas II*, *Notas III*. Allí registraba desde diálogos con los laburantes, crónicas minuciosas de lo ocurrido en una visita a una cooperativa, pensamientos sueltos que me surgían en el colectivo hasta mi casa, extractos de charlas con amigos, relatos de situaciones difíciles, apuntes sobre un partido de fútbol con obreros de La Victoria, Mil Hojas y Herramientas Unión en un viejo club debajo del viaducto Avellaneda, una asamblea del MNER, un documental sobre las fábricas que había visto en la televisión, una discusión sobre la autogestión obrera con compañeros de la Universidad Experimental, conjeturas sobre las razones por las que un trabajador me había tratado con indiferencia, crónicas de los avances positivos, las opiniones sobre un libro que

estaba leyendo en ese momento, anécdotas de una cena con la familia de un obrero, la vez que fuimos a la cancha de Central con un laburante de La Victoria.

Si algo no hice fue releer esos materiales en forma inmediata a su escritura. Ni siquiera los utilicé para la redacción de las tesis de maestría o doctorado. La escritura de esas notas tuvo otra función. Cumplió otro objetivo. Muchas veces me pregunté: ¿qué estaba en juego ahí, en esa costumbre cotidiana de llegar de una cooperativa y anotar, como si fuera un escribiente puntilloso y obsesivo, los pormenores de esa jornada? Quienes escriben diarios íntimos, afirma Alan Pauls, no lo hacen “para saber quiénes son; lo escriben para saber en qué están transformándose”; no se trata, por lo tanto, de la revelación de alguna verdad oculta que sale a la luz en esas páginas ordenadas bajo la estricta secuencia temporal que impone el calendario, sino de la narración de una mutación en curso. Si algo tengo en claro, entonces, es que entre esas palabras amontonadas en los cuadernos de Notas se encuentran presentes, como si fueran pisadas hechas sobre un territorio siempre fangoso, los rastros de una transformación personal profunda.

Finalmente, en el caso del encuentro con Lisandro, la escritura se inscribió como un dispositivo de enunciación que permitió abrir una experiencia de amistad capaz de poner entre paréntesis e incluso de trascender las identidades preestablecidas y los prejuicios.

Agradecimientos

A los obreros de las fábricas. Por todo lo compartido. Sin su generosidad e inagotable apoyo no hubiera sido posible este trabajo. En especial a Omar Cáceres, Omar Pucciano, Antonio Venatti, Sergio Zapata, Rodolfo, Chamorro, el Peruano, Abel, Juan, Hugo, Jorge, Lucas, Toto, Mariano, Fabián, Daniel, Huguito, Vizcacha, el Flaco, Marianela, Edgardo, Héctor, Edith, Omar Ojeda, Esteban, Alicia, Omar Pelli, Carlos Millán, Luis, entre tantos otros.

A José Abelli por brindarme su confianza y apoyo desinteresado desde el día en que nos conocimos, allá por abril de 2004. Para él un reconocimiento muy especial.

A Silvana Szvatets por su colaboración permanente en estos años.

Al Colectivo Situaciones y a la editorial Tinta Limón por la posibilidad de publicar este libro y por la amistad de estos años.

A Diego Sztulwark por los diálogos y discusiones en torno a las fábricas y por la lectura lúcida y paciente de textos en estos años. A Mario Antonio Santucho y Natalia Fontana por el imprescindible aguante durante el proceso de elaboración del libro y por sus detalladas y pacientes lecturas y colaboraciones decisivas a la hora de aportar ideas. A Vero Gago, por la invitación a la cátedra, la lectura de parte de la tesis, y las devoluciones para seguir pensando. A Ignacio Gago por las lecturas de los borradores y la paciencia en el diseño. Al Chino y el Ruso por el apoyo.

A Patricia Ventrici, Juan Manuel Sodo, Fernando Pellegrinet y Ezequiel Gatto por la lúcida lectura de borradores.

A Martín Kaissa por las fotografías.

A los compañeros de la Universidad Experimental por lo que pudimos hacer y pensar juntos.

Al Laboratorio de Análisis Institucional de Rosario por aquel taller con los presidentes de las empresas recuperadas y el cuadernillo que armamos a modo de cierre en 2008.

A Marta Panaia, directora de mi beca en el Conicet, por la libertad a la hora de escribir este libro y el apoyo durante los años de trabajo en las fábricas.

A Cecilia Cross, Verónica Allegrone, Flora Partenio, María Inés Fernández Álvarez, Alberto Ascolani, Oscar Bureau, Sandra Valdetaro, Susana Frutos, Miryam Stanley, Mirta Moscatelli, Eduardo Hourcade, Cristina Díaz, Juan Montes Cató, Rodolfo García Silva, Mariano Zukerfeld, Fabiana Bocchicchio, Laura Tottino, Gastón Bassa, Ezequiel Gatto, Francisco Kuba, Paola Gracioli, María Victoria Deux, Cristian Alarcón, Ana Germani, Pancho Ferrara (por aquel libro), Gerardo Aguirrezabal, Daniel Vega, Roberto García, Mercado Solidario, Centro de Psicodrama de Rosario y los compañeros de la escuela 2061 del Barrio Ludueña.

Rosario, abril de 2004 - febrero de 2011

Apuntes sobre *Acá no...*

Por Colectivo Situaciones

1

Esta es la historia de una experiencia que probablemente no vuelva a pasar. La ocupación de fábricas requiere de un tipo de compromiso, de saberes y de esfuerzo con el trabajo que, tal vez, quienes protagonizaron las ocupaciones a principio de este siglo hayan sido la última generación que los posea. Y tal vez esa intuición sea parte de la tristeza y de los dilemas que aparecen entre los “laburantes” y los “pibes”. ¿Cómo incorporarlos a ellos, a los pibes, como socios (es decir, en igual rango) si les duele el cuerpo de nada, si “no se ponen las pilas” y faltan a cada rato sin justificación, si no entienden algo profundo del sentido de dedicarle tanto esfuerzo al trabajo?

Juan Pablo Hudson lo hipotetiza: en los pibes hay una triangulación pragmática entre subsidio estatal, trabajo en negro y changa que como articulación trabajo/dinero es más atractiva, más poderosa, que el salario, incluso que la incorporación inmediata como socio a una fábrica (vieja idea de democratización de la producción que hoy no parece provocar tanta ilusión ni animar tanto empeño).

Desilusión de los “laburantes”: frustración del trasvasamiento generacional. No se ven a ellos mismos de jóvenes cuando ven a los pibes. Como si la ocupación necesitara de que sus protagonistas hayan pasado por la disciplina de la fábrica para que sea posible y, también, deseable. Si se quita ese sustrato, ese pasado, esa experiencia de lucha y obediencia, se vuelve difícil asumir todo el compromiso que implica poner en marcha cualquier establecimiento recuperado. Primer punto, entonces: la ocupación de la fábrica está al interior de un cierto encanto o relación de proximidad con ella, necesaria para transformarla.

Una vez adentro de la toma, aunque no se lo diga con esas palabras, los propios laburantes entienden la *racionalidad* de la precarización. Entienden su ductilidad para lidiar con la desafección al trabajo que sienten los “pibes” y con las exigencias de una producción extremadamente dependiente del mercado. Esto genera una contradicción tremenda: como si tuviesen que íntimamente y a destiempo darle la razón a los patrones. Y, sin embargo, no es así.

El desafío queda planteado de manera nítida es una pregunta que abre un horizonte de problemas muy extenso: ¿es posible encontrar otras figuras laborales, que no sean las del “laburante”, y que tampoco sean una confirmación resignada o derrotada de la precarización como lógica de pura explotación?, ¿es posible desde el trabajo entender la desafección al trabajo?

Ante la dificultad con los jóvenes, una forma de remediar el problema de las incorporaciones de nuevos trabajadores a las fábricas recuperadas (que, en cierto punto, es un problema generacional) es reclutar a los viejos despedidos. Cuando los convocan, las razones de quienes vuelven (ya que la intención de volver, hay que aclararlo, no es inmediata) parecen ser dos: una suerte de revancha contra la fábrica que los echó (y en este sentido la asamblea de ocupantes que los reincorpora siente la euforia y la grandeza de hacer justicia con ellos, de reparar los designios del mercado) y un fracaso en el cuentapropismo intentado.

Ahora, ¿no es la propia figura del “investigador del Conicet” la que para los trabajadores de la fábrica genera sospecha por ser identificada como otra forma de la desafección al trabajo? Reeditando de un modo nuevo la clásica polémica entre trabajo manual y trabajo intelectual (que no es ajena a estas experiencias), se abre una brecha zigzagueante en la relación, pero también entre los trabajadores y su apuesta a la rotación de tareas.

Queda al descubierto que la ideología –del cooperativismo a la horizontalidad– viene a posteriori. Como dice Lisandro cuando tiene que usar ese léxico para escribir: “Las ideas comunistas vienen del diccionario”. En este sentido, la minuciosidad de las frases, las idas y vueltas de los estados de ánimo, los quilombos y los logros que desfilan a lo largo de todo el texto del libro van dando una veracidad al relato porque la palabra es problemática, un poco confusa por momentos, desalineada, pero muy laboriosa, constante y, sin dejar de ser ambiciosa, nunca es utópica.

La autogestión se plantea como enigma. Los problemas de la autogestión no son sólo vinculares. Y, por eso, no se confía simplemente en hablarlos ni en volcarlos en técnicas de grupo. Hay algo en la división de tareas que parece poner conflictos más de fondo. Que no se resuelven con la asamblea.

La relación con el estado no es ajena a la noción misma de autogestión. Aparece a través de sus funcionarios, subsidios y programas. De manera no siempre esperable. Como un tanteo, una ayuda que no termina de solucionar nada pero que viabiliza cosas. Que llega menos prescriptivamente de lo que se supone y, al mismo tiempo, limita las energías capturando esfuerzo.

La escritura de este libro nunca destierra cierto estado de búsqueda, cierta conciencia de provisoriedad. No se dejan de lado las incomodidades: la escritura va y viene por ellas. Y, en ese movimiento, también elude el encasillamiento: ni tono militante ni académico, ni periodístico ni novelístico, no es sólo crónica ni tampoco puras notas de campo. JPH supo que

esos lugares disponibles desde donde escribir estaban ahí, esperándolo, y ensaya entradas y salidas ocasionales. El lugar de enunciación, que no es colectivo, pero tampoco se siente amparado por la noción estricta de “autor” abre el libro a otros que, como Lisandro, lo asume como desafío para ponerse a escribir. La investigación se arma entonces como constelación: amigos, grupos militantes, compañeros, profesores, monólogos, lecturas, talleres, ponencias, etc. Y todo en la articulación un poco azarosa del viaje, el encuentro, la broma, el desánimo, la conversación y la confianza.

5

El nombre “fábricas recuperadas” remite directamente a 2001. A preguntas y experimentaciones que allí se abrieron y que fueron mutando hasta volverse hoy problemas nuevos. El 2001 no sólo es una fecha. Es también una referencia de continuo a unos modos de hacer, a un conjunto de lenguajes y saberes, a una forma de persistencia de la crisis. En este libro resaltan preguntas y dilemas que no son sólo de quienes se aventuraron a apropiarse de las fábricas y a inventar formas de relacionarse, de producir, de compartir, de imaginar. En ellas se cifran preguntas de todos. Y son ellas también las que tienen muchas de las claves de un mundo que no admite ser tratado ni con nostalgia ni con ingenuidad: el mundo del trabajo.

