



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Manual de comunicación interna para cooperativas : un aporte desde la comunicación para el desarrollo estratégico de la economía social y solidaria

Autores (en el caso de tesis y directores):

Débora Laura Malamud

Nelson Cardoso, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2017

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



INFORME DE TESINA DE PRODUCCIÓN

Manual de comunicación interna para cooperativas

Un acercamiento desde la comunicación para el
desarrollo estratégico de la economía social y solidaria

Tesista: Débora Laura Malamud

DNI 34493528

Tutor: Nelson Cardoso

Ciencias de la Comunicación

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad de Buenos Aires

2016 - 2017



Índice

1. Introducción	3
• El movimiento cooperativo	4
• Acercamiento personal	6
• Un aporte desde la comunicación	9
2. Características del manual	10
3. Propósitos y fundamentación	11
4. Métodos empleados	13
5. Modelos teóricos, tradiciones y valores que alentaron el trabajo	15
• El aporte de la comunicación a la economía social	15
• Desafíos para la comunicación y la economía social	21
• Herramientas comunicacionales para la autogestión	23
6. Conclusiones	25
7. Bibliografía	29
8. Anexo	30

1. Introducción

Este informe acompaña al trabajo central de la tesina de producción, que es un manual de comunicación interna llamado “Manual de comunicación interna para cooperativas. Un acercamiento desde la comunicación para el desarrollo estratégico de la economía social y solidaria”. Está destinado especialmente a trabajadorxs de cooperativas en actividad, en proceso de formación o trabajadores con intención de organizarse en una empresa de estas características. Su objetivo general es realizar un aporte a la organización de trabajadorxs cooperativistas a través de esta herramienta de capacitación en comunicación interna.

En estas páginas que lo acompañan se describe el contexto y etapas de la elaboración del trabajo, el acercamiento personal a la temática, introducir al tema del cooperativismo y presentar el aporte de la comunicación a la economía social. Así, se espera se logre comprender el significado que este trabajo tiene o puede llegar a tener una vez que circule entre diversas cooperativas y otros grupos o movimientos sociales.

Además, se quiere introducir e invitar al debate respecto de las diversas herramientas y recursos que la comunicación tiene como disciplina social para lograr mejoras de todo tipo en los sectores de la economía popular. En este sentido, esta propuesta no es en absoluto menor dado que, junto al resto de las metas de este trabajo, busca en conjunto, generar un aporte a este campo de estudio y acción que es el de la comunicación popular y comunitaria y la economía social, o más bien un cruce entre campos que puede ser sumamente fructífero. Justamente, es un área poco estudiada en Argentina, inclusive podría decirse que es nueva considerando la poca bibliografía, investigaciones y propuestas existentes, la mayoría de ellas utilizadas aquí.

Es por eso que se busca también generar curiosidad, plantear interrogantes y debates y motivar a trabajadorxs, académicos, organizaciones, etc. a buscar puntos en común entre la comunicación popular y la economía social para la mejora y crecimiento del sector. Con seguridad, y mucho más a partir de este manual, podemos decir que los resultados serán positivos.

Esta tesina fue elaborada en un contexto político cambiante de Argentina especialmente signado por un cambio drástico de gobierno en lo que respecta a políticas destinadas a la economía social.

Si bien la intención no es hacer un análisis político, sí se tiene presente la situación de las cooperativas en los últimos años (2014-2016), con sus conquistas y carencias, con vistas a una nueva etapa de gobierno (comenzada en diciembre de 2015) el cual, hasta al menos el cierre de este trabajo, no ha demostrado tener intenciones que beneficien al sector de la economía social. Esto surge, además de todo aquello relativo a la comunicación interna (tema principal del manual), del intercambio y seguimiento de cooperativas de la ciudad de Buenos Aires con las que se contó para elaborar el manual. Es decir, se trató de un abordaje que surge de un trabajo compartido de construcción con diversas cooperativas que formaron parte de un proceso que adquirió facetas de investigación-acción.

Entre ellas se encuentran las fábricas recuperadas y hoy cooperativas gráficas Campichuelo, Suarez, IMPA (Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentina), PTGA (Producción Tecnológica Gráfica y Audiovisual Limitada) y Vulcano (la cual terminó de conformarse durante el proceso de escritura de la tesina); Radio Gráfica y Por Más Tiempo; y la cooperativa de consumo Colectivo Solidario.

Lxs trabajadorxs de estas cooperativas abrieron las puertas de sus fábricas y lugares de trabajo con excelente predisposición y se prestaron siempre al diálogo y debate sobre diversas cuestiones, especialmente respecto a la comunicación interna y externa y su relación y vínculo estratégico con otras organizaciones del sector.

El movimiento cooperativo

Durante el siglo XX se desarrolló una tendencia llamada luego Latinoamericana, que implicó una reapropiación de los principios cooperativos desde una perspectiva propia, comprendiéndolos no solo en su dimensión económica como alternativa a las formas de producción capitalista sino en sus posibilidades de transformación social. Se consolidaron así “los principios de solidaridad y apoyo mutuo, la posesión colectiva de los medios de producción por los sujetos que lo utilizan para producir; gestión democrática de la empresa; participación directa de los trabajadores; distribución de ingresos entre los integrantes según criterios acordados; el destino de los excedentes anuales es acordado entre los cooperadores,

la igualdad en la toma de decisiones, la distribución equitativa de los ingresos, la solidaridad no basada en la competencia y el cuidado del ambiente.”¹

En Argentina particularmente fue después de crisis como las de los años 70s, 80s y 2001 -con formas agresivas de expulsión social, grandes masas de desocupación estructural y vaciamiento de las hasta entonces grandes fábricas- que se dio un nuevo impulso a las formas de organización comunitarias, como salida a problemáticas socioeconómicas y políticas. De modo que la recuperación de fábricas bajo gestión de los propios trabajadorxs, las asociaciones mutuales y de ayuda mutua y las cooperativas surgieron como alternativas de organización del trabajo.

“En 2002, en medio de una crisis política y económica muy grande, descubrimos que el patrón estaba preparando una maniobra para quebrar la empresa y dejarnos en la calle, sin siquiera cobrar una indemnización. Nos dimos cuenta que debíamos mantener el trabajo. Eso nos fue empujando, además conociendo otras experiencias, nos fuimos animando y ocupábamos este lugar, desafiando la orden de un juez”². Ernesto González Cooperativa Chilavert.

Muchas de esas cooperativas prosperan hoy no sólo a partir de su organización y logro de productividad, sino que también reciben ayuda del Estado y de otras organizaciones del sector que ayudan a sostenerse en pie y sortear los múltiples obstáculos económicos y legales que aparecen con frecuencia.

Formar una cooperativa es un proceso complejo y casi siempre conflictivo, en el cual lxs trabajadorxs se sienten parte protagonistas por un lado pero distantes por el otro, dadas las dificultades técnicas que los alejan de un seguimiento por ejemplo legal del estado de conformación de la cooperativa. Más allá de esa ayuda que se recibe al recuperar una fábrica y el apoyo económico y de contención de agrupaciones, sindicatos y otras organizaciones de la economía social, lxs trabajadorxs deben poder organizarse de forma autogestiva. Es decir, pasar a esta nueva forma de vivir con valores distintos, alternativos al común de las empresas. Y aquí no se pretende que ese proceso de aprendizaje se dé naturalmente y de un día para el otro sino justamente se alienta a la discusión en torno a una de las carencias actuales del

¹ Mutuberría Lazarini, V., El debate en torno a la Economía Social: Discusiones fundamentales desde la perspectiva de los países centrales y los países periféricos.

² Entrevista a Ernesto Gonzalez. Cooperativa Chilavert, Programa No pasarán, Barricada TV, 30 de agosto de 2013. Disponible en <http://www.barricadatv.org/?p=1866>.

sector, la comunicacional, a través de la cual esos procesos serían facilitados. Esto es, en definitiva, parte de un proceso productivo de diversas aristas que se complementan pero que deben aprenderse e interrelacionarse.

Este déficit no sólo trae consecuencias a nivel interno, sino que también repercute en una instancia superior. Por un lado dentro del mismo sector cooperativo existen dificultades para generar alianzas y diálogos que desemboquen en acciones concretas de difusión, capacitación, fortalecimiento. Por otro lado, las consecuencias se dan en el ámbito de la comercialización y promoción de los productos, dado que las ventas podrían incrementarse de lograr un posicionamiento concreto en un mercado en competencia constante.

Acercamiento personal

En este contexto de surgimiento (imposible no mencionarlo para comprender el presente) y el consiguiente desarrollo del cooperativismo en los últimos años es que sitúo mi acercamiento y experiencia personal. Primero, desde una curiosa militancia y luego, como asesora en comunicación de diversas cooperativas y otras organizaciones de la sociedad civil.

Entre charlas con trabajadorxs, acompañamiento en sus luchas y con los aportes de la carrera, fui comprendiendo que la comunicación como dimensión y como herramienta no era tenida en cuenta en la vida cotidiana y que muchos de los problemas internos de las cooperativas podían resolverse, en efecto, con capacitación en comunicación. Por ejemplo, la cooperativa gráfica Vulcano atravesó un período extenso de lucha para la recuperación de la fábrica y sus trabajadorxs entraron fácilmente en conflictos internos de organización agravados por la mala situación económica que pasaron junto a sus familias al no tener ingresos.

En esos meses de acompañamiento, más allá de lo técnico (legal y contable), colaboré con la organización, explicando de qué se trataba el trabajo autogestionado, la importancia de la división de roles, el respeto y solidaridad entre los pares y la igualdad entre los mismos.

También, a partir de observar charlas de trabajadorxs con contadores y abogados, comencé a pensar en recursos que facilitarían la comprensión de la situación, con por ejemplo gráficos e infografías explicativos sobre la situación legal y las diversas etapas que debían atravesar. Al

incorporar esas herramientas comprendieron y se apropiaron completamente de esa situación sin tener absoluta claridad sobre las cuestiones técnicas.

Esto desemboca en la toma de conciencia del lugar donde están parados, del valor acumulado en la historia del movimiento cooperativo, que es exactamente el valor agregado que un producto de la economía social tiene: su procedencia, sus principios, sus valores, una organización horizontal y democrática del trabajo y de una producción sustentable sin explotación del trabajador/a.

El cooperativismo es un valor en sí mismo. Y ese paradigma es el que debe instalarse y desde el cual el movimiento debe posicionarse tanto a nivel interno como externo. Pero si no se comunica, es como si no existiera el valor. Si no mostramos que un producto proviene de una cooperativa con todo lo que ello implica, si no entendemos al consumo como acto político, entonces hay silencio. De ahí que entre otros recursos y disciplinas, se proponga hacer hincapié en la comunicación, entendida como un proceso fundamental de creación conjunta de ideas claras y compartidas. Con un rol estratégico en la medida en la que revaloriza la dimensión subjetiva, reconoce y difunde demandas sociales, permite analizar circunstancias particulares y generar acciones en las que los sujetos puedan, por medio de sus prácticas, producir sentidos.

A su vez, he podido confirmar que la comunicación tampoco está considerada como una dimensión fundamental por el sector cooperativo cuyos objetivos se relacionan justamente con posicionar valores alternativos y contrahegemónicos en un mercado competitivo. Para que ese discurso pueda co-construirse en pos de estas metas, debe inevitablemente nutrirse de herramientas comunicacionales que, además, ayudan al pasaje de formas verticales de organización a las horizontales.

En el caso de una reciente cooperativa, la del diario Tiempo Argentino, caso con el que también colaboro en la actualidad, se da una situación particular. Lxs Trabajadorxs no pertenecen a clases populares, más acostumbradas a largos períodos de lucha –como dormir en el establecimiento de trabajo- ni a realizar trámites de todo tipo o trabajar sin jerarquías.

En este proceso, la comunicación interna entre los recientes cooperativistas se vio muy debilitada al comienzo, en especial, porque no tenían incorporados valores fundamentales del cooperativismo como el apoyo mutuo, la democracia y la solidaridad. Esto derivó en conflictos para hacerse cargo de tareas (que se creían las hacía un “otro” inexistente), para

organizar la lucha “física”, establecer roles y cargos en el consejo de administración, cumplir las decisiones tomadas en asamblea de asociados sin estar de acuerdo con esa mayoría, etc.

Más allá de las particularidades, lo que este caso refleja, entre otras cosas, es la falta de herramientas de autogestión y el poco acompañamiento (por desconocimiento) que hay en estos temas de aquellos que sí acompañan en otras temáticas (legal, contable, financiera).

*“Una vez que se terminó el proceso, en general, muy conflictivo y los trabajadores ya vuelven a trabajar, es muy difícil poner todo en funcionamiento. Creen que, con tener los conocimientos técnicos, es suficiente pero con el tiempo veo que muchas (cooperativas) fracasan en términos de rentabilidad o tienen muchas dificultades que, después de analizar la situación, nos damos cuenta que se relacionan a su falta de organización y comunicación. Es complicado pasar de un día para el otro a la autogestión”*³. Pablo Godoy, abogado de múltiples cooperativas de la Ciudad de Buenos Aires, a las cuales acompaña en los procesos de recuperación.

En cooperativas que ya tienen muchos años de experiencia, como la gráfica Campichuelo, lxs trabajadorxs han tenido, con el tiempo, que aprender de forma autodidacta no sólo las cuestiones relativas al cooperativismo en particular sino las que acá nos competen, como las comunicacionales.

Aún así, tampoco al día de hoy le dan la importancia que merece esta dimensión. De hecho, del relato de lxs trabajadorxs de Campichuelo, surge que la comunicación externa está situada en un lugar de relativa importancia y por eso han abierto una página web, una de facebook y renovado su logo, pero lo han dejado en manos del área de diseño sin intervención de especialistas en comunicación.

La comunicación interna, por otro lado, no la maneja nadie en particular y los materiales que han elaborado –como el reglamento y el estatuto- están guardados en un viejo armario en el fondo de una oficina. Sin embargo, el presidente de la cooperativa Hugo Cabrera, dice tener preocupaciones al respecto de la organización interna, especialmente sobre nuevos ingresantes y ha planteado la necesidad de elaborar un manual de inducción que haga hincapié en valores y principios cooperativos para quienes vengan del sector privado verticalista.

³ Pablo Godoy, Abogado de cooperativas empresas recuperadas, Entrevistado por Débora Malamud, 4 de octubre de 2015. Entrevista personal.

En esta línea, con estas experiencias y otras conjugadas en un análisis ayudado por los aportes de varios teóricos de la comunicación en general y de la comunicación popular y comunitaria, en particular, es que se propone este manual de comunicación interna para cooperativas.

Un aporte desde la comunicación

El objetivo general pasa por contribuir al día a día de las cooperativas a través de herramientas, conceptos, actividades y propuestas reflexivas. Pero no dejar de lado, a su vez, el planteo de necesidades y abrir el debate sobre las carencias comunicacionales en las propias organizaciones pero también en la oferta de programas estatales, grupos de investigación académica e interés universitario que lleven, a largo plazo, a una mejor comunicación del movimiento cooperativo. Por mencionar un ejemplo, se logró recién en 2013, y de forma excepcional, una articulación entre la Confederación de Cooperativas de la República Argentina (Cooperar) y la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación, de la cual resultó el Programa de Educación en Cooperativismo y Economía Social en la Universidad (Res. SPU N° 227/13). A partir de esto, se abrió una convocatoria nacional a la presentación de proyectos de investigación y constitución de redes universitarias, en conjunto con cooperativas y otras entidades de la economía social. Sin embargo, aportan Acosta y Levin⁴, este tipo de logros no es en absoluto habitual ni sistemático sino más bien excepcional y por lo tanto, un desafío.

Promover el cooperativismo como colectivo capaz de construir y contribuir a una sociedad más justa, requiere enfrentarse con sentidos sociales previamente instalados y disputarlos. Y esta disputa cultural, que es de poder, no sólo atraviesa a los consumidores sino que también se encuentra al interior de las mismas organizaciones de la economía social.

Por eso el planteo pasa por dialogar con los actores para que adquieran conciencia del lugar desde donde se paran, trabajan, comunican, son. Aprendan y valoren el esquema cooperativo, sus virtudes y necesidades. Que obtengan y generen recursos que contribuyan a su organización y posicionamiento interno. Que conozcan y comprendan las ventajas de una comunicación planificada, como recurso estratégico para agregar valor al proyecto organizacional. Y que logren, a su vez, generar redes sólidas al interior de la economía social,

⁴ Acosta, M. C., y Levin, A., La formación universitaria en cooperativismo y economía social en Argentina, Buenos Aires, 2012.

y se fortalezcan y potencien sus vínculos institucionales con el fin de formar parte, conjuntamente, de un proceso integrador y transformador.

Una vez logrado ello internamente, será más simple y concreto su desarrollo hacia el exterior, en el mercado en particular y hacia la sociedad en general. Porque tendrán una posición clara y planificada desde la cual comunicarse a sí mismos y dar la batalla cultural.

Esto no quiere decir que la temática no exista en ciertos ámbitos (como por ejemplo el área de comunicación del Centro Cultural de la Cooperación) ni que de este trabajo surja una solución mágica sino que, hasta ahora, lo que hay es poco y debe ampliarse porque la contribución desde la comunicación puede ser enorme siempre y cuando sumemos voces, esfuerzos, instalemos el tema y comprendamos el potencial del sector para transformar la realidad.

El movimiento cooperativo debe ser capaz de construir y articular un discurso homogéneo, inclusivo de las especificidades de cada actor, y basado en los principios que lo sustentan. Este posicionamiento deberá estar acompañado de una estrategia que lo muestre como alternativa, no sólo en términos económicos sino también comunicacionales. Es un desafío que tenemos por delante, queda enfrentarlo.

2. Características del manual

El producto final es una herramienta de comunicación en formato manual gráfico. La intención es que pueda ser impreso y distribuido de forma gratuita en cooperativas del país. Para lograrlo se buscará financiamiento en las federaciones de cooperativas, programas de gobierno y becas de Centro Cultural de la Cooperación, entre otros.

Por otro lado, el manual estará disponible en formato digital con una licencia creative commons, de libre distribución y será enviado a las organizaciones sociales y cooperativas comenzando por aquellas que participaron del proceso de elaboración del manual.

Es un manual de 70 páginas, que está pensado, en su contenido y formato vertical; con un tamaño de hoja de 170 mm x 244 mm; letra de 11 puntos, interlineado 13; signado por los amarillos, naranjas y turquesas; con dibujos de la ilustradora Kiti López que representan los contenidos. El papel Ilustración Brillante de 115 g., 4/4 tintas, para el interior y papel

Ilustración Brillante 300 g., 4/4 tintas, para la tapa con solapa de 5 mm. Para su encuadernación se llevó a cabo un cosido por cuadernillos. En el diseño participó Andrés Wittib y en la impresión y encuadernación, con sus respectivas recomendaciones, la Cooperativa Gráfica del Pueblo, dato no menor considerando el contenido de este manual.

Estas características no son en absoluto aleatorias ya que, para producir el manual, se indagó primero acerca de las actividades cotidianas del público destinatario: trabajadorxs de cooperativas. De esto surge la necesidad de ofrecer un material de lectura para quienes no están del todo acostumbrados a leer ni tienen mucho tiempo para hacerlo.

Por lo general, y lo he corroborado en base a mi experiencia, lxs trabajadorxs de fábricas recuperadas devenidas cooperativas no tienen estudios superiores y algunos tampoco tienen completo el nivel secundario.

Los textos están acompañados por ilustraciones y elementos paratextuales como actividades, definiciones y espacios de reflexión que facilitan la lectura y hacen más atractivo al manual como herramienta de consulta. Si bien presenta temas generales, también invita al lector a participar y llevar los contenidos a su realidad para reflexionar y mejorar la misma.

Es cierto que comunicación interna es un tema muy amplio en constante transformación y surgimiento de nuevas herramientas, por lo que los contenidos que se seleccionaron y se jerarquizaron en este manual se eligieron por formar parte de aspectos básicos de la comunicación interna y por lo tanto indispensables, como ser formas de organización de tareas y roles, identidad organizacional, diagnóstico y planificación de la comunicación. Además, los temas son los suficientemente abiertos como para que el lector pueda profundizar por su cuenta en aquellos que le interesen y sirvan.

En términos de posicionamiento, el manual, además de presentarse como una herramienta comunicacional y pedagógica, es un texto político que plantea, dentro de un contexto determinado, ciertos lineamientos que contribuyan al desarrollo y la concreción de sus objetivos del movimiento cooperativo, entendido como espacio de creación de sentidos alternativos y contrahegemónicos.

3. Propósitos y fundamentación

El propósito principal de este manual es contribuir a la organización de trabajadorxs de empresas cooperativas a través de una herramienta de capacitación en comunicación interna. A grandes rasgos, con un planteo más amplio y general, también se buscó llamar a la reflexión respecto a la importancia de la dimensión comunicacional en la economía social.

En un contexto de grandes dificultades para el movimiento cooperativo (este trabajo comenzó a producirse en 2015 y se terminó en 2016 en el marco de las luchas por las altas tarifas de servicios que el nuevo gobierno ha impuesto y el consecuente cierre de muchos establecimientos), entre las cuales la situación económica es central, muchos aspectos que contribuyen a una mejora a corto y largo plazo del trabajo de una cooperativa se ven desatendidos. Eso se suma a la poca difusión y capacitación existente dentro del cooperativismo en temas relativos a comunicación. De hecho, muchos de los actores con los que se trabajó en la etapa exploratoria de este trabajo le daban un lugar de muy poca relevancia a la comunicación interna y externa de su cooperativa.

Es por esto que se buscó una forma de capacitación en comunicación interna accesible para trabajadorxs que ocupan actualmente su tiempo en otras prioridades.

También, y en base a la experiencia propia, el manual está destinado no sólo a quienes ya han creado una empresa cooperativa sino para quienes se encuentran transitando el proceso de conformación o deseen crear una. Así, el material fue elaborado para una lectura fácil, que guíe a quienes tienen dificultades para organizarse al estar acostumbrados a un modelo verticalista empresarial.

Además muchas veces, cuando se recupera una fábrica, lxs trabajadorxs tienen tiempo de sobra para capacitarse como cuando toman establecimientos a la espera de que jueces dicten medidas a su favor, se declare la quiebra de la empresa, etc. Esos procesos son largos y pueden durar años, como fue el caso de la cooperativa gráfica Vulcano, cuyxs trabajadorxs resistieron casi dos años esperando por recuperar sus fuentes de trabajo. Esto ocurrió justamente durante la elaboración de este manual, por lo que es un caso que fue de gran utilidad y al cual se acompañó en el día a día.

En definitiva, lo que se buscó es explicar de forma didáctica por qué la comunicación es fundamental tanto para una mejora en lo concretamente laboral y autogestivo, pero también, y no menos importante, plantear la relevancia de la dimensión comunicacional para el desarrollo del cooperativismo como movimiento sociocultural.

Es decir, el manual no es una mera herramienta de comunicación interna, que ayudará a lxs trabajadorxs a organizarse y trabajar conjuntamente en el día a día logrando mayor productividad. Es a su vez, un llamado a la reflexión y generación de interrogantes acerca del movimiento en el que se está inmerso y las posibilidades que la comunicación, entre otras disciplinas, brinda para mejorar su presente y su futuro, empezando por tomar conciencia de que el sólo hecho de trabajar en una cooperativa y defender ese modelo de trabajo autogestivo es ya revolucionario. Y que eso, como valor, no sólo que debe poder ser transmitido y representado hacia el exterior sino que también se necesita organización, fortaleza y lazos internos dentro de una cooperativa y desde ésta con otros actores del sector, para aunar voces y construir un frente contrahegemónico, alternativo y popular.

4. Métodos empleados

Desde los inicios, se buscó abordar el trabajo desde una perspectiva crítica a través de una investigación-acción presuponiendo que el campo de la comunicación popular y comunitaria y de la economía social involucran un necesario trabajo de campo y, por sobre todas las cosas, una construcción colectiva del conocimiento. A lo largo de todo el proceso de elaboración se intentó no perder de vista el objetivo: contribuir al cooperativismo a través de acciones transformadoras de la realidad del movimiento y sus actores.

En este sentido, se realizó primero y continuó luego en simultáneo a la producción, un trabajo de campo exploratorio que consistió en observaciones, algunas pasivas y otras participativas; visitas a las fábricas; entrevistas a lxs trabajadorxs; diálogos informales con los equipos técnicos (abogados, contadores, etc.) que asesoran cooperativas; concurrencia a eventos organizados por las cooperativas, como asambleas, la recaudación de fondos, manifestaciones, festivales de fin de año; y acompañamiento cotidiano a trabajadorxs de diversas cooperativas de la Ciudad de Buenos Aires, la mayoría de ellas fábricas recuperadas o en proceso de recuperación.

Esta exploración desembocó en una suerte de diagnóstico de situación que sirvió para relevar mínimamente qué problemas tienen los cooperativistas en general y específicamente la dimensión comunicacional. Para esto, fue fundamental la participación activa de los trabajadorxs, quienes me transmitieron su opinión, contaron su experiencia y hasta propusieron herramientas de trabajo sobre comunicación.

Mediante la forma descripta, se intentó partir de la experiencia propia de lxs trabajadorxs y darles protagonismo durante el proceso de elaboración a través de una propuesta de participación activa. De modo que también para estos actores sea un proceso de aprendizaje sobre sus propias prácticas y una forma de generar conciencia del lugar en el cual se encuentran, hacia dónde van, y de su necesario protagonismo en el proyecto transformador que proponen.

A pesar de que, como se dijo, el contacto con actores del movimiento cooperativo se mantuvo a lo largo de todo el proceso, ni bien se obtuvieron datos concretos, un análisis aproximado y una idea de diagnóstico suficiente para comenzar a pensar herramientas específicas para las problemáticas encontradas, se inició la etapa de producción del manual de comunicación interna para cooperativas.

Todo el proceso, con diversos materiales en cada etapa, estuvo acompañado de un relevamiento bibliográfico que contribuyó tanto a la primera instancia exploratoria y diagnóstica como a la producción misma del material elaborado. Además de textos académicos, se usaron materiales educativos de comunicación para el sector, y se evaluaron las herramientas comunicacionales de las cooperativas visitadas, como sus folletos, página web, carteleras, actas, estatutos, redes sociales, y otros que hayan desarrollado.

A su vez, se llevaron a cabo entrevistas con referentes del movimiento cooperativo y especialistas en cooperativismo, quienes realizan tanto en lo académico como en otras disciplinas (derecho, contabilidad, etc.) un seguimiento y asesoramiento continuo a cooperativas.

Entre las personas consultadas⁵ se encuentran abogados de cooperativas; contadores de cooperativas, federaciones y otros movimientos sociales; autoridades de federaciones cooperativas; investigadores del Departamento de Cooperativismo del Centro Cultural de la Cooperación y del área de economía social de diversas universidades.

Los establecimientos que formaron parte del corpus fueron las cooperativas de trabajo de la red gráfica como ser Campichuelo, IMPA, Suárez, Vulcano, Por Más Tiempo, Radio Gráfica (asociación civil) y la cooperativa Colectivo Solidario, de comercialización de productos comestibles (ver anexo).

⁵ Ver entrevistas desgravadas en anexo

Cada una de estas organizaciones tiene sus características particulares y fueron recuperadas o formadas en diversos contextos. Por ejemplo, Gráfica Campichuelo, IMPA y Suárez son cooperativas con muchos años de experiencia en el sector al punto de que sus representantes conforman la Red de Cooperativas Gráficas. En cambio Vulcano o Por Más Tiempo, son cooperativas recientemente conformadas, con un proceso de lucha importante y particular y de allí han surgido varias ideas y problemáticas útiles para la elaboración de este manual.

5. Modelos teóricos, tradiciones y valores que alentaron al trabajo

El aporte de la comunicación a la economía social

Si bien hay muchos aportes y perspectivas que desde la comunicación se pueden hacer a la economía social, podemos empezar por la más básica. Lo comunicativo como dimensión social y cultural presente en las relaciones entre personas, inmersas en una sociedad y en una cultura.

Es una instancia en la cual los sujetos mediados por el lenguaje nos movemos, interpelamos, incorporamos saberes, generamos hábitos, compartimos información, interactuamos. En definitiva, somos en y a través de la comunicación.

Las prácticas culturales se estructuran, de alguna manera, en circuitos de comunicación, porque son interpersonales, son del decir pero también del escuchar.

Como dimensión transversal de la vida y de la cultura, sería imposible desarrollarnos en sociedad sin comunicación. Ese campo es amplio y cambiante, y en términos de Jesús Martín Barbero⁶, los movimientos sociales, como es el caso del cooperativismo y las nuevas dinámicas culturales, son los ámbitos de donde se podrá *rehacer* el campo ampliándolo hacia nuevas experiencias de transformación social.

Cuando, por ejemplo, se propone conformar y organizar un movimiento a largo plazo, se establecen relaciones, roles, sentidos, disensos y consensos. En ese proceso, además, se crean, definen y afianzan identidades individuales y colectivas, también, a través de relaciones comunicacionales. Y esas identidades hacen a la cultura.

⁶ Barbero, J.M: “La comunicación en las transformaciones del campo cultural”, ponencia presentada al Encuentro Interamericano de Estudios Culturales, México, 1993.

En términos de Rosa María Alfaro, “La comunicación está allí instalada no sólo en las interlocuciones establecidas, sino en los cambios de identidad, cuando las situaciones lo ameritan. Y también estas relaciones están definiendo las identidades mutuas, las formas culturales de ser un pueblo o una colectividad.”⁷ Esto se ve claramente en los procesos de conformación de cooperativas en los cuales los integrantes pasan por un cambio en las formas de organización que tiene un amplio trasfondo ideológico e identitario.

Es en este sentido que la comunicación es una instancia para el desarrollo de subjetividades, identidades, cultura y, con ello, construcción de un proyecto colectivo alternativo. Tomar conciencia de nuestra propia subjetividad y del poder de construcción colectivo, resulta fundamental para el desarrollo de un movimiento como el cooperativo. Y esto es un punto clave que se intentó plasmar, de manera pedagógica y vivencial, en el manual de comunicación interna.

Se plantea en el manual, por lo tanto, el desarrollo de habilidades interpersonales que les permitan a los participantes moverse y actuar cómodamente dentro de la organización e intentar resolver algunos problemas que pueden surgir –y está bien que ocurra- durante la autogestión.

Por ejemplo, la capacidad de expresión, tanto hablada como no verbal; la actitud de escuchar activamente; capitalizar demandas y necesidades; compartir información; hablar en público; escribir; liderar; respetar roles y reglas; elaborar materiales informativos; organización de reuniones y eventos; etc.

Otro aporte teórico que se tuvo en cuenta para este trabajo es el de Aníbal Ford, quien plantea que en épocas de crisis e incertidumbres, las culturas se vuelven conjeturales y refuerzan la construcción de saberes de tipo indiciario⁸. Es decir aquellos que se definen por contigüidad, por abducción y por su implicancia corporal.

Como proceso cognitivo implica una forma de producción de conocimiento contrapuesto a la producción de conocimiento hegemónica y cientificista, ya que revaloriza la producción de saberes a partir de huellas y prácticas específicas y las diferentes formas de percepción

⁷ Alfaro, R. M: Una comunicación para otro desarrollo, 1993.

⁸ Ford, A. Conexiones. El conjunto índice, abducción, cuerpo. Entre los comienzos de nuestra modernidad y la crisis actual. Comunicación, cultura y crisis, Amorrortu, Buenos Aires 1994.

sensorial. La abducción parte de los hechos sin tener, en un principio, ninguna regla general o teoría marco.

Podríamos decir, que muchas formas de conocimiento implementadas en la cultura popular y sus diversas experiencias, como las distintas organizaciones de la economía social, parten de un conocimiento indiciario, de la propia experiencia y de sus intuiciones a la hora de llevar adelante sus proyectos.

Las crisis en Latinoamérica y particularmente en Argentina han sido caldo de cultivo para numerosas experiencias de organización social. El rol de la comunicación en la producción de nuevos conocimientos resulta clave en relación a la producción de saberes y sentidos contrahegemónicos.

Construir alternativas de trabajo democráticas sobre principios tales como la solidaridad, el apoyo mutuo y la autogestión implica el desentrañamiento y desestructuración de lógicas de comunicación y decisión enraizadas en la sociedad capitalista opuestas a las metas y objetivos de la economía social y solidaria. En definitiva, se plantea una lucha por el sentido, que es de poder.

Se da una lucha discursiva por el sentido propio de los contextos y cambiante según el significado hegemónico que se imponga. Desde ya, que cuando se habla de sentidos, se habla de ideología que se intenta imponer.

Valentín Voloshinov⁹ define al signo como una arena por la lucha del sentido, trazando así un puente entre ideología y discurso. Considerando a que todo lo ideológico es sígnico, y viceversa, sería pertinente pensar cuáles son los signos sobre los que el movimiento cooperativo se construye y cuáles debe ser capaz de disputar en esta lucha por el sentido. Este es uno de los desafíos del cooperativismo.

*“A la gente nueva le cuesta acostumbrarse, tomar conciencia de que acá no los van a mandar ni estar mirando pero hay que trabajar”*¹⁰. Daniel Suárez, cooperativa Chilavert.

En esta misma línea, poniendo el foco en el lenguaje y en el discurso social, Jaime Correa¹¹ afirma que esos significados, esas ideas –en este caso nos referimos a las de la economía

⁹ Voloshinov, V., El signo ideológico y la filosofía del lenguaje, Nueva Visión, Buenos Aires, 1976.

¹⁰ Entrevista a Daniel Suárez, Cooperativa Chilavert, Programa No pasarán, Barricada TV, 30 de agosto 2013. Disponible en <http://www.barricadatv.org/?p=1866>.

social- son fundamentalmente producidos por el lenguaje, entendido como productor de sentidos. De aquí la importancia de la participación activa de lxs trabajadorxs en la vida comunitaria y los procesos que la atraviesan, espacios de creación y disputa de sentidos, que nunca son neutrales.

Al agregar la variable espacio temporal a esta disputa, aparecen ciertas reglas y valoraciones discursivas acordes a una hegemonía contextual que favorecerá a ciertos enunciados por sobre otros, habrá otra “aceptación”.

Este pensamiento se relaciona tanto al orden del discurso, controlado y seleccionado planteado por Foucault¹², como a aquello que retoma Angenot¹³, quien afirma que esa lógica hegemónica puede ser aprovechada por ciertas entidades para imponerse con cierta homogeneización del discurso social.

Reconociendo y haciéndose conscientes de esa hegemonía es que se la puede disputar y crear movimientos, discursos y escenarios de disputa contrahegemónicos, partes de un proceso de construcción política hacia una alternativa social y cultural, en términos de Antonio Gramsci. Y este manual busca formar parte, como contribución, de ese proceso no sólo de disputa sino primero de concientización.

Las organizaciones de la economía social o aquellas en proceso de conformación, deberán asumir esa lucha, empezando por tomar conciencia de la misma y asumirse parte de ella. Y una de las vías para lograrlo es a través de un proceso colectivo de aprendizaje de las formas de comunicación en todos sus niveles. De este modo y a largo plazo, lxs trabajadorxs serán protagonistas de aquellas transformaciones por las que nace y lucha la economía social.

Pero esto no se logrará de un día para el otro, menos aún en un mercado externo donde reina la feroz competencia, el consumismo y la maquinaria publicitaria. Por eso, debe transitarse un proceso largo, difícil y hasta frustrante de trabajo y capacitación.

Uno de los niveles de la comunicación que debe tenerse en cuenta y que tendrá impacto positivo en cada organización tanto en cuestiones cotidianas como hacia un posicionamiento externo, es la comunicación interna, de la cual se ocupa este trabajo.

11 Correa J.: Lenguaje y Comunicación Comunitaria, apunte de cátedra UBA 2000.

12 Foucault, M. El orden del discurso, Ed. Tusquets. Buenos Aires, 2005.

13 Angenot, M. El discurso social. Los límites de lo pensable y lo decible, Siglo XXI editores, Buenos Aires, 2010.

Ésta puede aportar al desarrollo y resolución de conflictos que tienen impacto en la consolidación interna del organismo. Por ejemplo en la forma en la que se toman las decisiones; en la participación general de sus asociados en el compromiso asumido por éstos en los aspectos más globales en función del bien común del proyecto; en el desempeño de tareas y distribución de roles; en las formas de apoyo y ayuda mutua como forma de acompañamiento para superar obstáculos y limitaciones; en la capacidad colectiva de generar una proyección, un discurso y una planificación comunes, objetivos a medio y largo plazo; un posicionamiento desde donde pararse para hacer y expresar como organización pero también como movimiento social.

Este proceso de aprendizaje también tiene impacto en la forma de comunicación institucional, en las redes dentro del cooperativismo y en la interpelación como sector al mercado en general, tanto para posicionar cada organismo como para consolidar el sector de la economía social como alternativa posible y deseable de organización económica sobre la base de la autogestión.

En términos generales, esto implica un trabajo de reflexión y autocomprensión de las propias organizaciones ya no solo como empresas sino más bien como organismos político económicos, es decir portadores de voz propia y de un proyecto económico autogestivo con desarrollo social y arraigo en la comunidad.

Otro de los elementos importantes que lxs trabajadorxs no deben perder de vista es que la comunicación –tal como se aclara en el manual- aporta a la sustentabilidad y desarrollo de la cooperativa. Sustentabilidad no sólo económica sino también política y social. La organización es un todo y debe poder sustentarse a lo largo del tiempo en todas sus aristas, hacer frente a los obstáculos que se presenten –que en la economía social son muchos- y en la medida de lo posible, mejorar y crecer.

Cuando se pensó como uno de los puntos clave del manual la planificación de la comunicación, más allá de las estrategias concretas, lo que se quiso demostrar es que la estructura cooperativa no puede sobrevivir de forma improvisada, menos aún en un contexto poco amigable para la economía social. Y aquí la planificación de la comunicación y posicionamiento político sostenido de la empresa cooperativa es fundamental para mantenerse.

Retomando el aporte a la sustentabilidad, debemos explicar que cuando nos referimos a sustentabilidad social¹⁴ hablamos de todos los lazos hacia afuera que una cooperativa pueda entablar, tanto con otras organizaciones de la economía social, el Estado, sindicatos, el barrio y la comunidad y los medios de comunicación comunitarios.

Éstos últimos son herramientas centrales para la difusión y participación de propuestas de asociativas y, según la investigación de Alfonso Gamucio Dargon¹⁵, América Latina lleva la delantera a nivel mundial en experiencias de comunicación popular, donde además se observa un componente de apropiación comunitaria que, a la larga, logra cambios sociales significativos a nivel local.

Para tomar dimensión de la importancia de los medios y sistemas de comunicación en la actualidad de nuestra región, basta con mirar hacia atrás y ver lo logrado. Pensar, por ejemplo, en lo que produjo el sistema de comunicación participativa Cassette-Foro Rural¹⁶, creado por Mario Kaplún a finales de los setentas. Un método precursor del movimiento pro-comunicación que consistía en la grabación de casetes y su envío lo que le permitió a agricultores cooperativistas, centros de educación popular, y otros grupos, mejorar notablemente su participación, integración, comunicación y generación de ideas de manera democrática.

También, con sustentabilidad social nos referimos a las relaciones internas de una cooperativa: las actividades colectivas e inclusivas, los proyectos y planes creados a partir de la participación del conjunto, de forma siempre democrática y colaborativa, sin caer en la manera vertical de monopolizar la información y las decisiones.

Como plantea Olga Nirenberg¹⁷ al respecto de las evaluaciones de sustentabilidad en proyectos u organizaciones, con las cooperativas también se deben evaluar los procesos de trabajo, su desarrollo y por último sus resultados y efectos respecto a la sustentabilidad social y económica.

14 Taller Anual de la Orientación de Comunicación Comunitaria. Comunicación: un factor clave para el desarrollo de las organizaciones comunitarias, Material de cátedra, 2009.

15 Gamucio Dargon, A., Haciendo olas, Historias de comunicación participativa para el cambio social, Fundación Rockefeller, La Paz, 2001.

16 Kaplún, M., Comunicación entre grupos. El método del Cassette-Foro, Centro Internacional de Investigaciones para del Desarrollo, Bogotá, 1984.

17 Nirenberg, O., Evaluar para la transformación Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales, Paidós, Buenos Aires, 2000.

Por otra parte, las cooperativas están contribuyendo a la igualdad de género, cuestión que ha crecido en Argentina en los últimos meses. Según el informe Las cooperativas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible¹⁸ de la Alianza Cooperativa Internacional, el número de trabajadoras asociadas va en aumento y se vienen generando más oportunidades laborales para mujeres dentro de la economía social a nivel mundial.

Ser exitoso en estos sentidos, propios de lo humano, sumado a los valores que predica el cooperativismo, ayuda sin duda a sostener una organización en el tiempo con desarrollo y crecimiento.

Muy ligado a lo social se encuentra la sostenibilidad política de la cooperativa, que tiene que ver con las relaciones estratégicas que ésta establece con otros actores relevantes y el provecho que debe ser capaz de sacar de esos lazos. Uno de ellos, ya mencionado, es el Estado, quien puede proveer a una cooperativa de apoyo técnico y financiero. También pueden hacerlo las federaciones o confederaciones, en especial en procesos de recuperación de fábricas.

A su vez, hay un posicionamiento político de la cooperativa, siempre ligado a los valores y principios de la economía social, que debe construirse, discutirse, comunicarse y vivirse. Y con ello crear redes que puedan acompañar un desarrollo de la organización y el sector. Mantenerlo y reconstruirlo en lo teórico pero también en lo práctico día a día es un aspecto que hace a la sustentabilidad.

Por otro lado, tenemos la sostenibilidad económica. Se trata de analizar dónde se está parado a nivel financiero, hacer balances y planificar en base a los objetivos, nuevos proyectos o inversiones, como el capital que la cooperativa debe destinar para educación. También incluye la economía diaria que, hace un tiempo, comenzó a aparecer en las cooperativas de Argentina como un problema fundamental dados los altos aumentos de tarifas en los servicios.

Y, por último pero no menos importante, a nivel internacional, las cooperativas, de acuerdo a organismos como la Organización Internacional del Trabajo y las Naciones Unidas, son el tipo de empresa más idónea “para abordar todas las dimensiones de la reducción de la

¹⁸ Alianza Cooperativa Internacional, Organización Internacional del Trabajo., Las cooperativas y los objetivos de desarrollo sostenible, Debate sobre el desarrollo después de 2015.

pobreza y de la exclusión”¹⁹ y para el desarrollo sostenible, en especial, por su focalización en lxs trabajadorxs y las necesidades locales.

Desafíos para la comunicación y la economía social

Los desafíos de emprender y desarrollar proyectos a partir de la iniciativa de las organizaciones sociales con miras y objetivos de transformación social son muchísimos. Éstas deben lidiar y competir entre lógicas de organizaciones jerárquicas y centralizadas. Por lo tanto, el gran interrogante es cómo desarrollar organizaciones con una filosofía alternativa a esas lógicas y aún así lograr transformaciones.

Lxs trabajadorxs tienen, por lo general, conocimiento sobre cómo se piensan, planifican y desarrollan las diferentes etapas de un proceso de producción. Pero es mucho menor el conocimiento que tienen acerca de quienes están involucrados en dicho proceso, qué lógicas los atraviesan, qué vías de comunicación están presentes y de qué manera es mejor organizarlo, presentarlo y difundirlo. Los aspectos legales, contables, organizativos y administrativos son algunos de los desafíos que se piensan principales en las cooperativas. Esos conocimientos técnicos son fundamentales y por lo tanto el dinero y la energía se invierten en ello.

A su vez, se puede acceder como organización a diversas líneas de crédito o subsidio de capacitación en estas temáticas o a financiamiento por parte de federaciones o sindicatos para paliar las problemáticas legales y contables indispensables para el desarrollo de la cooperativa. Pero no se ofrecen líneas de crédito o financiamiento para capacitación o asesoramiento relativo a la comunicación. Ni tampoco surge, por lo general, como requerimiento por parte de los mismos trabajadores.

Esto se debe en muchos casos, como se dijo, a la falta de conciencia y conocimiento sobre los alcances que las herramientas comunicacionales tienen. La comunicación es uno de los aspectos generalmente menos pensados en las organizaciones del sector de la economía social y sin embargo es una de las aristas que tiene mayor influencia en la vida interna y mayores consecuencias e implicancias en el contexto social en el cual se desarrollan.

¹⁹ Ibidem.

*“Hay siempre una lucha cultural. Porque veníamos atravesando por años de cultura de trabajo dependiente con patrón y pasamos a la nueva forma del empleo, a la autogestión, a la discusión, la asamblea, a comprometerse más”*²⁰. Eduardo “Vasco” Murúa, Cooperativa IMPA.

Los integrantes de los grupos deben poder desarrollar habilidades interpersonales que les permitan moverse y actuar cómodamente dentro de la cooperativa e intentar resolver problemas que pueden surgir durante la autogestión. La capacidad de expresión, tanto hablada como no verbal; la actitud de escuchar activamente; capitalizar demandas y necesidades; compartir información; hablar en público; escribir; liderar; respetar roles y reglas; elaborar materiales informativos; organización de reuniones y eventos; etc.

Los principios de la economía social poco tienen que ver con el capitalismo y sin embargo sobrevive en él: el apoyo mutuo, el desarrollo sustentable de la economía incorporando una dimensión ética considerando el bien común por sobre la renta y la acumulación de riquezas, la solidaridad, la participación en las decisiones políticas estratégicas y operativas de la organización, la no explotación, así como la educación para el crecimiento personal y colectivo de un proyecto, la inscripción de la organización en la trama social en el territorio que habita. Estos son los principios más o menos legitimados que cimentan la economía social como sector. Son esos valores los que deben poder ser transmitidos en cada acción de un trabajador cooperativista. Los valores están. Lo que falta son las herramientas para ponerlos en práctica.

Estamos inmersos en una sociedad en la cual fuimos educados y formateados con una lógica jerárquica y centralista, una forma de trabajar y organizarnos según la cual, la gestión y organización de la “empresa” se da de manera piramidal.

Esto ha implicado evidentemente, en muchos casos, un problema hacia el interior de las cooperativas siendo que por lo general las personas estamos acostumbradas a que un núcleo pequeño (dueño de los medios de producción) tome las decisiones y el resto las obedezca.

Como ya se mencionó anteriormente, lxs trabajadorxs vienen acostumbradxs a no contar con toda la información y a no identificar ni establecer vías o espacios de comunicación o participar de los mismos. En el caso de las empresas capitalistas, las personas empleadas

²⁰ Entrevista a Eduardo Murua, IMPA, Programa No pasarán, Barricada TV, 30 de octubre de 2013. Disponible en <http://www.barricadatv.org/?p=2228>

desconocen todos los elementos que forman parte del proceso y a veces tampoco tienen interés en profundizar sus conocimientos porque no están identificados con el proyecto ni ética, ni ideológica, ni materialmente. Por eso muchas veces al constituir un organismo cooperativo, lxs trabajadorxs no saben cómo moverse o desempeñarse en el mismo.

Por eso, uno de los desafíos que se presentan a la hora de formar una cooperativa, es cómo garantizar que las decisiones sean colectivas. O cómo lograr una identificación y compromiso con el proyecto por parte de todxs. Consideramos que la comunicación trae respuestas prácticas a esos interrogantes y facilita la generación de espacios para el intercambio de información y el aprendizaje colectivo, fundamentales para el desarrollo cooperativo.

A veces, y tal como se menciona en varios testimonios, en las organizaciones se tiende a reproducir una lógica piramidal entregando, en los hechos, un poder o un peso mayor en las decisiones al consejo de administración o la comisión directiva, como si el conocimiento técnico garantizara el criterio político.

Generalmente esta delegación automática del poder en los órganos de consejo responde al desconocimiento de otros modelos de organización, o bien a la costumbre y al empleo de las formas conocidas de organización verticales. Es difícil ver la dimensión política de los proyectos que se emprenden tanto como la dimensión política de la comunicación misma, no como mero vehículo de información que traslada datos de un lugar a otro sino como forma de creación colectiva.

Que lxs cooperativistas se involucren en las decisiones acerca de las formas de producción, circulación y consumo implica inscribirse en las problemáticas sociales que los afectan y atraviesan en tanto trabajadorxs. Implica preguntarse sobre la formación de precios, sobre la calidad y las condiciones en las que se produce, la formación de equipos de trabajo, la toma de decisiones, etc.

Herramientas comunicacionales para la autogestión

Como se dijo, el desafío aquí y a lo que el manual viene en parte a contribuir es a construir espacios dentro de la organización que disputen sentido con la lógica y los modelos de trabajo y organización establecidos.

Para dar un simple ejemplo, también planteado en este trabajo, en una cooperativa debe comprenderse que el rol de una asamblea de asociados no es meramente informativo sino que es nodal en cuanto al cuestionamiento y posibilidad de debate colectivo. Es un espacio de construcción de confianza colectiva que permite preguntar lo que no sabemos, compartir inquietudes y experiencias, saldar roces y malos entendidos y aportar a un clima de trabajo armónico con compañerismo.

En base a esto, generar espacios de trabajo por áreas es una forma de darle a los grupos de trabajo un espacio de asamblea con el objetivo de conocer las responsabilidades y tareas interrelacionadas, prever posibles conflictos, pensar formas de operativizar tareas, etc.

Conocer las demás actividades implica tomar cabal conciencia de cómo afecta la propia labor en el funcionamiento colectivo. Relegar cierta capacidad de producción en función de generar espacios de aprendizaje que garanticen la comprensión cabal colectiva y la rotación de tareas, permite ir acrecentando esa conciencia colectiva y esa valoración del trabajo en equipo. Y a la larga, va a tener una implicancia positiva en la productividad. Todas estas instancias están atravesadas y pueden mejorarse por la comunicación.

Planificar, entonces, una comunicación interna fluida disminuye la posibilidad de rumores y roces personales que afectan al funcionamiento colectivo. Registrar los acuerdos alcanzados, los responsables designados y los plazos establecidos, resulta fundamental, así como realizar tareas de autoevaluación en relación a los objetivos y la planificación colectiva.

Todas estas herramientas además de facilitar enormemente las tareas cotidianas de la organización, permiten poner en común un discurso desde el cual partir en cada una de esas tareas, en cada reunión, en cada producto. Es decir, cada espacio de discusión, de producción, de educación que se generen permitirá construir un discurso colectivo, con los valores que la economía social considera fundamentales, que estará presente en cada trabajador, en cada producto, en cada paso que de la organización.

Y esto no sólo es beneficioso a nivel interno, sino que logra un posicionamiento desde el cual cada organización debe pararse para enfrentar el afuera, y contribuir así, a través de la comunicación, al desarrollo particular pero también general de un movimiento democrático, popular y comunitario.

La comunicación, resulta así una vía estratégica hacia el logro de las transformaciones sociales que la economía social se propone.

6. Conclusiones

Las conclusiones a las que se han arribado a partir de este trabajo tienen que ver, por un lado, con confirmar que la comunicación, entendida como dimensión que atraviesa procesos cotidianos de organización, trabajo y lucha, es indispensable para que un conjunto de personas se organicen debidamente en su cotidianeidad.

Por otro lado, se ha podido comprobar que muchos espacios cooperativos carecen hoy tanto de la formación en comunicación como de la conciencia del aporte que esta disciplina les brinda.

Esto último no sólo ocurre en referencia a los aspectos teórico-prácticos de la comunicación, los cuales aportan a las formas de autogestión sino a las posibilidades brindadas en torno a los procesos comunicacionales y las disputas y generación de sentidos de un movimiento mayor.

A su vez, si se toma en cuenta el contexto político económico actual de la Argentina y consciente de que el análisis no será completo dado que lo que se estudia está ocurriendo en el presente, debemos decir que las cooperativas están sufriendo un deterioro importante, dadas las últimas medidas económicas y la persecución –en el marco de la disputa política entre gobierno actual y anterior- que desde el Poder Ejecutivo, con la ayuda de los medios de comunicación, se da hacia cooperativas formadas durante la última década.

En este sentido, y sin al menos hasta el momento asegurarnos de que el Estado está dispuesto a brindar ayuda y adoptar como política propia el desarrollo y mejora del cooperativismo, surge hoy más que nunca la necesidad de tener al alcance de la mano materiales como el aquí propuesto para lxs trabajadorxs de las cooperativas.

Ya no sólo a modo de formación y capacitación en comunicación interna, sino como aporte accesible y gratuito en un contexto crítico en el cual no están recibiendo ningún tipo de ayuda para aminorar su situación crítica.

Las herramientas de disputa política, en un mercado salvaje y concentrado, son ya indispensables para siquiera ser conscientes de nuestra identidad y decidir dar esa lucha por una sociedad más justa.

Con esto, concluimos también que no sólo desde el Estado sino desde las organizaciones de la sociedad civil (ONGs; sindicatos; instituciones académicas; federaciones; etc) no se oferta o produce material accesible para que trabajadorxs se capaciten entre otras disciplinas, en comunicación (interna y externa).

Hay una carencia en el sector y no parece pasar solamente por un tema económico sino que debemos ser capaces de generar espacios de discusión frecuentes y reflexionar sobre el presente y futuro del cooperativismo y el aporte que las disciplinas de las ciencias sociales, como la comunicación, pueden hacer.

Y, a su vez, especialmente para el ámbito académico, eso que se produzca debe poder ser adaptado y traducido a cada caso particular de modo que no quede sólo en documentos de investigación o revistas académicas. Debemos salir al territorio, discutir en él junto a todxs lxs trabajadorxs del movimiento.

Es decir, todos los actores de la economía social deben poder tomar conciencia de la batería de principios, valores y métodos que tiene desde su origen y cuyo objetivo es la construcción de formas alternativas de organización del trabajo y la vida social.

Tener claros los principios ideológicos que promueven las prácticas cooperativas es uno de los aspectos esenciales para construir un proyecto colectivo y por ello es que debemos comenzar. La clave radica en la aplicación de métodos coherentes con dichos principios que permitan trazar un recorrido diferente de una forma distinta, alternativa e inclusiva.

Medios y fines en coherencia con los principios garantizan un proceso democrático cuya mayor expectativa es lograr el compromiso colectivo con un proyecto y el aporte hacia la transformación social a través de dichas experiencias.

La comunicación tiene una incidencia fundamental en este proceso, eso es un hecho. Y para comprobarlo no hay que irse muy lejos sino retomar cuestiones meramente cotidianas que nos interpelen a todxs. Como lo problemático de una decisión tomada en el consejo de administración de una cooperativa sin previo debate de todos los integrantes. Algo que puede

ser habitual en una empresa verticalista dista mucho de la riqueza que contiene la toma colectiva de decisiones, en una asamblea de asociados.

Conocer o desconocer los objetivos del proyecto, involucrarse en el debate o no hacerlo, implica diferencias fundamentales a la hora de realizar esfuerzos personales y colectivos en el logro de los objetivos que son comunes. La rotación de las tareas, el intercambio entre áreas, la búsqueda conjunta de métodos que permitan superar los obstáculos, las alianzas con otras organizaciones de la economía social, son todos elementos que marcan la diferencia real y palpable del destino de una organización cooperativa y solidaria. Nos queda dar el siguiente paso.

7. Bibliografía

Acosta, M. C., y Levin, A., La formación universitaria en cooperativismo y economía social en Argentina. Buenos Aires, 2012.

Acosta, M. C., Levin, A. y Verbeke G. E., El sector cooperativo en Argentina en la última década, *Cooperativismo & Desarrollo*, 21 (102), 2013.

Alianza Cooperativa Internacional, Organización Internacional del Trabajo., Las cooperativas y los objetivos de desarrollo sostenible, Debate sobre el desarrollo después de 2015.

Ander-Egg, E. Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad, Lumen-Humanitas, 1998.

Ander-Egg, E; Aguilar Idañes M.J. Qué es un diagnóstico social en Diagnóstico Social: conceptos y metodología, Lumen, Buenos Aires, 1995.

Alfaro, R. M. Una comunicación para otro desarrollo, Asociación de Comunicadores Social Calandria, Lima, 1993.

Barbero, J.M, La comunicación en las transformaciones del campo cultura, ponencia presentada al Encuentro Interamericano de Estudios Culturales realizado México, 1993.

Burin, D; Istvan, K.; Levin, L. Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual para organizaciones sociales, Ediciones Ciccus, 1996.

Burin, D.; Karl, I.; Levin, L., Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual de técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales, Ediciones Ciccus. Buenos Aires, 2008.

Cembranos, F.; Medida, J.A., Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo, Editorial Popular. Madrid, 2003.

Cohelo, R., Comunicación y economía popular, social y solidaria, Buenos Aires, Publicaciones de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, 2014.

Correa Jaime: "Lenguaje y Comunicación Comunitaria", apunte de cátedra UBA 2000.

Economía Social Hacia un Nuevo Mapa de Comunicación. Usina de Medios, 2012.

Feser, M. E; Bausset, M. Herramientas contables e impositivas para cooperativas de trabajo y empresas recuperadas. Ediciones Chilavert, Buenos Aires, 2011.

Gamucio Dargon, A., Haciendo olas, Historias de comunicación participativa para el cambio social, Fundación Rockefeller, La Paz, 2001.

Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. 2014: las empresas recuperadas en el período 2010-2013. 1a ed. Cooperativa Chilavert Artes Gráficas. Buenos Aires, 2014. Disponible en http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe_IV_relevamiento_2014.pdf

Kaplún, M., Comunicación entre grupos. El Método del Cassette-Foro, Centro Internacional de Investigaciones para del Desarrollo, Bogotá, 1984.

Lois , I.; Amati, M.; Isella, J., Comunicación popular, educativa y comunitaria, Buenos Aires, Departamento de Publicaciones de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, 2014.

Marengo, J; Fábricas recuperadas, retrato de aquellos que luchan por trabajar: El caso Brukman y los efectos de su difusión, 1ra ed. El autor, Buenos Aires, 2010.

Mutuberría Lazarini, V., El debate en torno a la Economía Social: Discusiones fundamentales desde la perspectiva de los países centrales y los países periféricos.

Nirenberg, O., Evaluar para la transformación Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales, Paidós, Buenos Aires, 2000.

Plotinsky, D. Orígenes y consolidación del cooperativismo en la Argentina. Revista Idelcoop. N°215, 2015.

Taller Anual de la Orientación de Comunicación Comunitaria. Comunicación: un factor clave para el desarrollo de las organizaciones comunitarias, Material de cátedra, 2009.

8. Anexo

Información de cooperativas consultadas	31
Entrevista a Eleonora Feser	33
Entrevista a Pablo Godoy	37
Entrevista a Macarena Bertran	39
Crónica visita a cooperativa Campichuelo	43
Entrevista a Cristóbal Navarro	50
Crónica visita cooperativa Vulcano	52

Información de cooperativas consultadas

Cooperativa Campichuelo

Rubro: gráfico.

Año de conformación: 1992

Página web: <http://cogcal.com.ar/>

Cooperativa Suarez

Rubro: gráfico.

Año de conformación: 2012

Página web: <http://www.trabajadoressuarez.com.ar/>

Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentina (IMPA)

Rubro: metalúrgico.

Año de conformación: 1998

Página web: <http://www.impalafabrica.org.ar/>

Producción Tecnológica Gráfica Audiovisual Ltda (PTGA)

Rubro: telecomunicaciones.

Año de conformación: 2012

Página web: <http://www.ptga.com.ar/>

Radio Gráfica FM 89.3 – Asociación civil Colectivo Gráfico perteneciente a la Cooperativa Gráfica Patricios

Rubro: gráfico.

Año de conformación: 2005

Página web: <http://www.radiografica.org.ar/>

Cooperativa Vulcano

Rubro: gráfico.

Año de conformación: 2015

Página web: www.vulcanografica.com

Cooperativa Por Más Tiempo

Rubro: prensa.

Año de conformación: 2016

Página web: <http://www.tiempoar.com.ar/>

Colectivo Solidario

Rubro: alimenticio. Comercialización de bienes y servicios de emprendimientos de la economía social y solidaria. Conformación de grupos de consumo colectivo de alimentos saludables.

Año de conformación: 2010

Página web: <http://www.colectivosolidario.org/>

Buenos Aires, 26 - 9- 2015

Entrevista presencial a María Eleonora Feser, abogada y contadora de cooperativas. Fundadora de la asociación civil Trabajando por la Economía Social. Investigadora Centro Cultural de la Cooperación. Docente UNPAZ y UNM. Desgrabación

-En tu experiencia, ¿qué razones llevan, en el contexto actual, a que un grupo de trabajadores conforme una cooperativa?

-Esto depende, si es un proceso de recuperación de empresas, la razón es mantener las fuentes de trabajo y la única herramienta que da la ley de concursos y quiebras es la de cooperativas para continuar con la explotación.

Si estamos hablando de cooperativas de trabajo que no devienen de procesos de recuperación de empresas (en el sector muchos les dicen "autogestionadas" pero a mi criterio esta mal porque todas son autogestionadas, incluso las recuperadas) lo que los mueve, a mi entender, es otra forma de trabajo, autogestivo, sin apropiación de plusvalía, más justo.

- ¿Cómo es el proceso (instancias legales*; lucha en las calles; duración; gastos que afrontan; situaciones grupales, etc..) por el que pasan los trabajadores para llegar a conformar finalmente la cooperativa y comenzar a trabajar?

- Los de formación por iniciativa propia (creo que esa puede ser una buena categoría), a mi entender, el proceso deviene de algunos compañeros más militantes (de algo, no necesariamente militantes partidarios) que conocen esa otra forma de trabajo y deciden aplicarla a su vida en general (una suerte de coherencia), como el caso de El Zócalo, una fotocopidora que está cerca de la facultad de sociales (UBA) que se formó de esta manera o los chicos de PTGA. Colectivo Solidario, tiene también un proceso de conformación interesante porque se armaron a través de la militancia estudiantil, formaron un grupo denominado trabajo y autogestión y desde allí crearon la cooperativa.

Entonces ante esa inquietud de poner en práctica lo que conocen en la militancia deciden organizarse productivamente de esa manera, y así comienzan a contactarse con otros compañeros que hayan atravesado el proceso burocrático. Se contactan con contadores o

abogados "del palo" que les den una mano, van al INAES (algunos se desilusionan) y así van transitando el camino.

En lo que hace a empresas recuperadas el proceso es más rico aun porque la recuperación puede ser muy diversa. Por ejemplo, el caso de la cooperativa Suarez, donde ni se llegó a la quiebra, la patronal negoció con los trabajadores e hicieron un acuerdo sin intervención de un juez comercial.

Después hay otros casos como el de Norte donde la patronal que estaba en el concurso preventivo (o sea un proceso antes de la quiebra en donde la patronal le pide a sus acreedores que hagan un acuerdo así no quiebra), intentó negociar de manera privada con los trabajadores y como no se accedió a un acuerdo justo, los trabajadores le pidieron la quiebra a la empresa (ya hacía un año que la estaban autogestionando) y se judicializó el tema.

Luego está MOM en donde todo fue un fracaso, a los trabajadores los desalojaron, también tuvieron muchos problemas de organización interna y enfrentamientos entre ellos, desacuerdos, peleas.. Es una lástima porque hoy día están en la calle.

En cualquiera de los casos del sector gráfico, el sindicato jugó un rol importantísimo. De hecho en Suarez la idea de formar una cooperativa surgió porque una trabajadora fue a un curso en el sindicato y ahí estaban trabajadores de una gráfica recuperada, se pusieron a hablar y Juana, la trabajadora de Suarez llevo la idea al grupo. Así es como decidieron formar la cooperativa.

A veces el Sindicato les da una mano en el armado (por eso varias cooperativas gráficas tienen su domicilio legal en el sindicato), pero esto no es común en otras ramas, por ejemplo gastronómicos. En esos caso son las federaciones de cooperativas las que intervienen (Facta, Fecootra, entre otras).

- ¿Cuán dificultoso resulta el proceso de conformación a nivel legal? ¿Hay condiciones en Argentina que motiven, acompañen a trabajadores y faciliten la conformación de cooperativas?

- No resulta para nada simple. Primero y principal porque les exigen a los fundadores hacer un curso de cooperativismo y en algunos casos les exigen presentar un plan de viabilidad. Nosotros somos muy críticos con esto, porque si vos por ejemplo, querés crear una sociedad

anónima no se te exige un "curso de capitalismo" ni que tu sociedad sea rentable en el mercado. Acá la normativa atenta directamente contra el sector, presupone que los que quieren armar una cooperativa no tienen idea de lo que están haciendo o no la van a poder llevar adelante entonces de manera compulsiva te hacen hacer un curso que puede que no sirva para nada. No digo que no sirva el curso, sino que la crítica va hacia lo ideológico.

- ¿Cuáles son los problemas más comunes que tienen los trabajadores respecto a su organización en este proceso de conformación?

- Que la Ley de Cooperativas no contempla a las entidades pequeñas, hay una sola normativa que se aplica por igual a una cooperativas de trabajo de 300 asociados que a una de 6 asociados. Por ejemplo tema libros, hay que llevar 10 como mínimo, a veces son más libros que asociados.

La burocratización de la asamblea. Para que sea válida no puedes juntarte así nomas, sino que tenés que avisarle por nota al INAES con por lo menos 15 días de antelación, adjuntar mucha documentación y luego de hacer la asamblea, acta y demás volver al INAES y adjuntar mas información. Eso atenta contra procesos asamblearios ya que los burocratiza.

Por otro lado los proyectos de ley de cooperativas de trabajo (porque ahora solo hay una ley general que sirve para las de crédito, servicios públicos, vivienda, consumo, trabajo, etc). Se quiere hacer una ley especial para el tipo "trabajo" pero sus redactores suelen ser mas burócratas que los redactores de la ley de cooperativas así que quieren complejizar aun más el proceso. A mi entender es porque quieren que la norma haga el trabajo del INAES y no se dan cuenta que al poner más requisitos, lo único que hacen es dejar afuera a las cooperativas de pocos recursos.

Luego están los problemas de financiamiento y de organización interna, sobretodo en cooperativas que devienen de procesos de recuperación de empresas, donde los trabajadores están acostumbrados a un tipo de relación jerárquica y de la noche a la mañana tienen que organizarse de otra forma más horizontal. No todos salen ilesos de ese proceso y puede generar terribles conflictos.

Hay una falsa creencia de que el trabajador cooperativizado es el "hombre nuevo" del Che y se equivocan profundamente porque quien no era buen compañero bajo patrón, sigue siendo igual en la cooperativa Se idealizan los procesos y cuando uno luego va a territorio y ve que

las miserias humanas son las mismas que bajo patrón, puede desilusionarse en vez de fortalecerse. Por eso digo que se necesitan más herramientas para los trabajadores, para que entiendan de verdad lo que quiere decir organizarse de forma democrática y lo bueno de todo eso. No vendrían mal cursos de capacitación en organización interna de la cooperativa.

En resumen, en fábricas recuperadas las mayores dificultades son las trabas del INAES; las trabas judiciales; las de AFIP; las peleas internas del grupo; el hecho de que están en una fábrica donde la patronal suele no invertir en las maquinarias por lo que puede que estén en mal estado, no cobrar durante meses, lo que repercute también en su vida personal (la mayoría suele divorciarse en el proceso); que los clientes y proveedores ya no confían porque la patronal los dejó colgados; el continuo fantasma del desalojo.

En fin, todo eso hace un coctel explosivo, pero aun en ese panorama sombrío, sigo sin entender cómo lo hacen. Los trabajadores han demostrado que se puede y eso es lo que nos hace seguir en el sector luchando, tratando de que a esas personas se los pueda acompañar y que desde nuestro lugar podamos hacerle la vida un poco más sencilla.

- ¿Qué herramientas, información y capacitación, etc. creés que servirían para mejorar el proceso, hacerlo más simple (menos frustrante incluso) para que trabajadores logren organizarse rápidamente y formar una cooperativa fuerte y acorde a las ideas y principios cooperativos?

-Yo creo que un fuerte sistema de acompañamiento en serio sería lo ideal. Otras cooperativas que tengan gente destinada a acompañar a las nuevas, un fuerte y bien remunerado equipo de profesionales serios que pueda dar una mano en cuestiones puntuales de todo tipo como legales, contables, de organización y comunicación, incluso acompañamiento del tipo más psicológico o trabajo con el grupo. Además tendría que haber una ventanilla en el Estado donde se tramiten cuestiones de cooperativas y atiendan con información y amabilidad a los trabajadores.

Buenos Aires, 4 de octubre de 2015

Entrevista a Pablo Godoy, abogado laboralista especialista en cooperativismo y recuperación de fábricas. Desgrabación.

- ¿Con qué conocimientos sobre cooperativismo te encontrás al enfrentarte a trabajadores que quieren recuperar su fábrica?

- Depende el caso. A veces hay algunos trabajadores que tienen ideas por conocer experiencias similares. Otros simplemente acceden porque alguien les dijo que es una buena forma de continuar con su fuente de trabajo y que, además, sacan a los patrones del medio, entonces eso es atractivo.

Especialmente sobre el funcionamiento cotidiano de una cooperativa, no saben mucho. Yo acompañé muchos procesos desde que ejerzo la profesión y es muy dificultoso que se acostumbren. Sería bueno que existieran o fueran accesibles cursos o materiales que enseñen algunas cuestiones básicas. No digo que no haya del todo, algunas cooperativas más viejas incluso empezaron a organizar, o federaciones. Pero no es algo muy masivo y tampoco se les ocurre a los trabajadores que, en un proceso de recuperación, están obviamente más concentrados en cómo conseguir algo de plata para comer que en cómo organizarse para trabajar de forma ordenada una vez que ingresen a la fábrica.

- ¿Cómo se da el proceso de recuperación?

- A nivel legal en general es complejo. Hay casos de trabajadores que arreglan con los empresarios pero la mayor cantidad de veces la empresa va a la quiebra y todo el proceso se judicializa hasta que, después de pelearla mucho, accede a que los trabajadores se queden con la fábrica y los bienes materiales y la reabran. Es muy fácil acá decirlo pero a veces no se dan fallos positivos y hay que seguir imponiendo recursos. El proceso puede durar más de año y medio.

Entre todo eso están los más afectados que son los trabajadores y que mucho, en general, no entienden lo que está pasando. Mi teléfono suele sonar a cualquier hora con muchas consultas. Ellos además tienen miedo, a veces están viviendo adentro de la fábrica o ahí en la calle. Es muy complejo y obviamente surgen muchas peleas en el medio porque la situación es tensa. Algunos se terminan yendo por eso o porque consiguieron otro trabajo. Es decir, si

bien varía según el caso, es claro que cuesta mucho organizarse, dividirse tareas. Eso ayudaría al proceso también.

- ¿Qué dificultades encontrás una vez formada la cooperativa?

Una vez que se terminó el proceso, en general, muy conflictivo y los trabajadores ya vuelven a trabajar, es muy difícil poner todo en funcionamiento. Creen que, con tener los conocimientos técnicos, es suficiente pero con el tiempo veo que muchas fracasan en términos de rentabilidad o tienen muchas dificultades que, después de analizar la situación, nos damos cuenta que se relacionan a su falta de organización y comunicación. Es complicado pasar de un día para el otro a la autogestión.

La gente tiene personalidad también y hay quienes se asumen líderes cuando a menos que sean operativos, no se necesitan. O sea, está bien que uno sea el presidente de la cooperativa y se ocupa de representarla. Pero las decisiones se toman en conjunto. Eso es algo fundamental y muy difícil de entender. Todos son dueños de los medios de producción. Es algo muy valorable pero no todos son conscientes desde el comienzo de eso.

También están los problemas con clientes, proveedores, maquinaria obsoleta, falta de dinero para financiarse. Todo depende del contexto económico del país también y la ayuda que se reciba de sindicatos, federaciones o el mismo Estado.

La solidaridad de vecinos o de otras cooperativas también se ve muy clara en la mayoría de los casos. Por ejemplo, con la cooperativa Vulcano que estamos intentando recuperarla ahora, ellos hacen festivales ahí en la calle para recaudar básicamente para vivir y los vecinos y gente de otras organizaciones se acerca a ayudar en lo que pueda.

Buenos Aires, 18 de octubre de 2015

Entrevista a Macarena Bertran, trabajadora social con experiencia en asesoramiento a cooperativas. Fundadora de la cooperativa de consumo Colectivo Solidario. Desgrabación.

- ¿Qué duración tiene, en promedio, el proceso desde la decisión de formar la cooperativa hasta que los trabajadores vuelven concretamente a trabajar? ¿Con qué obstáculos se encuentran? ¿Qué ocurrió en particular con Colectivo Solidario?

-La duración nunca es la misma, cada caso es particular. En las cooperativas que vienen de un proceso de recuperación, puede pasar un mes o pueden pasar dos años. Depende de muchos factores: si interviene alguna federación, si existe la quiebra de la empresa anterior o falta todo ese proceso judicial, el rubro, entre otras. Y en su mayoría, ninguna elige la forma cooperativa por principios sino como figura jurídica que les permite seguir trabajando. En otros tipos de cooperativas, por ejemplo de profesionales, o de compañeros que eligen organizar su trabajo en forma de cooperativa, en general, la estructura y su funcionamiento se decide como cooperativa, y arrancan a trabajar informalmente, hasta que obtienen la matrícula, que tarda mínimo un año. Eso pasó con Colectivo Solidario. Tuvimos que ser muy pacientes pero como teníamos cierta experiencia en cooperativismo, ya sabíamos qué documentación entregar, cómo hacerlo, dónde. Esto claramente no lo sabe casi nadie e incluso a veces tienen que contratar asesores para que ayuden a hacer los trámites de matrícula.

Respecto a los obstáculos, en general el principal problema está en la estructura misma de la organización. La dicotomía entre gestión y producción, el asambleísmo constante que termina en “bla bla bla” pero no deja tiempo para la producción, versus “producimos para vender”, que es lo único que importa, y dejamos el resto en manos de unos pocos. Y también nos quejamos más luego, porque no formamos parte de las decisiones. Estoy siendo irónica ¿se entiende?

Nosotros en Colectivo Solidario sabíamos lo que queríamos y somos poquitos, pero roces hay siempre. Decir que uno acepta las decisiones de la asamblea es muy fácil. El tema es ejecutarlo.

También tuvimos peleas cuya causa estaba, en realidad, en desconocer cómo se hacían algunas cosas. Los momentos grupales de catarsis nos sirvieron bastante.

-¿Cómo solucionaron o solucionan en general algunos de esos problemas?

Las soluciones irían en dos direcciones a mi entender. Por un lado, como herramienta de gestión interna, con dos patas. La primera, abordando mecanismos, nuevas formas organizacionales que mejoren la toma de decisiones. Me refiero también a algo más sistematizado, como encontrar alguna herramienta que nos ordene y todos estén siempre enterados de lo que nos compete a todos.

Y la otra pata, pensando en la circulación de la información, entendiendo ésta como otra herramienta para "distribuir el poder". Hacia afuera de la cooperativa sería la segunda dirección, pero esa ya iría orientada a acompañar planes de posicionamiento institucional, de



comercialización, campañas, etc.

A nosotros nos ayudó mucho, por ejemplo, cuando comenzamos a hablar con otros compañeros y logramos ingresar al mercado de la economía popular en Palermo, Mercado Bonpland y en la feria de la Facultad de Agronomía. Ahí hay mucho diálogo, intercambio de experiencias, hasta te pasás información

sobre alguna nueva resolución del INAES que te sirve, nuevas líneas de financiamiento del gobierno o sobre cuestiones más de proveedores, etc. Es muy importante estar en contacto con organizaciones del sector. Te fortalece y motiva.

Foto: charla organizada por la cooperativa "El Estado y las organizaciones en la formación de precios".

- ¿Cuánto conocimiento sobre valores y principios cooperativos y su organización interna contaban cuando comenzaron el proceso de formación de la cooperativa?

- Yo distinguiría tres tipos de cooperativas. Primero las empresas recuperadas, que en principio no eligen la forma cooperativa como alternativa sino como única opción. En este caso, en general, los conocimientos son escasos o nulos, y la obtención de la información se da a través de federaciones, otras cooperativas, por lo menos en la actualidad. O sea, no está

realmente sistematizado. No hay un lugar fijo al cual ellos puedan recurrir y aprender. A veces lo encuentran fácil. A veces, no.

En el caso de las cooperativas de movimientos, en general son una estrategia de generar productos y trabajo para los compañeros a través de formas cooperativas. La estructura interna acompaña la del movimiento, es parte, se integra a sus estrategias y formas de acción. Ahí ya vienen con una base interna, reglas y demás.

Y tercero, las cooperativas de convencidos, como yo las llamo. Ahí entra Colectivo Solidario. Somos un grupo que decidió organizarse como cooperativa porque sabíamos lo que era y justamente por eso lo hicimos. En nuestro caso y en general, se busca información, nos contactamos con otras experiencias, nos fuimos metiendo todos en tema, fuimos aprendiendo al hacer, pero hay muchísima más voluntad en cuanto a crear una estructura que se adapte a las necesidades del grupo.

Lo que aparece acá es una dificultad por la escasez de recursos, como no hay la verdad mucho escrito al respecto y es tan complejo porque son varios frentes a tener en cuenta - cuestiones legales, contables, organizacionales, etc.-, se hace más complicado. Pasa lo contrario si queremos, por ejemplo, formar una sociedad anónima. Sobre eso hay mucha más información.

- ¿Cuáles son los problemas que les surgieron respecto a la organización en el proceso de conformación?

- La comunicación, los mecanismos de toma de decisiones, ponerse de acuerdo. La parte de que la toma de decisiones y hacerse cargo de ellas, llevarlas a cabo aunque no las compartas a nivel personal, no es solamente un derecho sino una obligación. La distribución de responsabilidades. Aceptar las diferencias con el resto y aprovecharse de ellas para el trabajo. Problemas de circulación de información, o sea que no lleguen a todos ciertos mensajes indispensables y que además no sepamos cómo resolverlo. Hay muchas pero la gestión y la comunicación son puntos conflictivos siempre. Con todo eso tardamos en darnos cuenta que necesitábamos tener un espacio de reflexión grupal y que el área de comunicación, de la cual se encarga un compañero, no es sólo la página web y el facebook, sino que puede aportar para nuestro trabajo cotidiano.

- **¿Qué herramientas, información y capacitación, etc. creés que les servirían para mejorar el proceso de organización?**

- Yo creo que visibilizar la importancia que tiene la estructura. Es decir, la forma en que se organizan, los espacios y mecanismos para toma de decisiones, circulación de la información, canales claros de comunicación. Todo eso hace al orden y el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

También con el tiempo entendí que, no sólo al comienzo sino como mecanismo de recambio generacional, hay que armar planes de inducción a nuevos ingresantes a las cooperativas, ya que el elemento ideológico-cultural es fundamental para la supervivencia de estas experiencias.



Foto: puesto de Colectivo Solidario en Mercado Bonpland.

Buenos Aires, 30/9/2015

Visita a la Cooperativa Gráfica Campichuelo.

Hugo Cabrera está sentado en la pequeña oficina que le destinaron en un sector de la fábrica, a la nueva fundación de Campichuelo, donde hay un montón de comida para donar o vender a precios populares. Ofrece un mate y sin que se le pregunte, comienza a hablar gustoso del comienzo de la cooperativa de la cual es fundador. Cada vez que se refiere a lo que él define como “los buenos tiempos de la empresa”, en especial el período 2003-2010, se le llenan los ojos de lágrimas. Por su posición en la cooperativa, ha tenido contacto con varios políticos del peronismo, quienes incluso han visitado la fábrica. Lo dice con un orgullo que emociona.

En determinado momento, interrumpe su pedagógico relato para guiar un recorrido por el ruidoso galpón donde trabajadores operan infinidad de máquinas de diversos tamaños y tecnologías. En medio del zigzag que se debe hacer para caminar cada pasillo, Hugo presenta a cada trabajador y trabajadora con el que se topa. Sabe la fecha exacta del ingreso de todos, qué funciones ha cumplido, de dónde viene, qué horarios trabaja, a qué equipo de fútbol sigue. Todo. “Somos una familia”, aclara. También muestra el departamento de diseño, desde donde dos jóvenes manejan también los temas de comunicación, redes sociales, cartelería, página web. Para la comunicación interna hay una cartelera en la entrada que todos deben mirar. Allí se ponen las noticias y, en especial, la fecha de asamblea. Igualmente, dice Cabrera, “nos mandamos mensajitos al celular”.

Arriba, en un entresuelo que parece montado el día anterior, hay oficinas y un salón que pertenecen a la fundación recientemente conformada. “Acá damos cursos sobre cooperativismo, nos reunimos y también vienen profesores que dan talleres de otras cosas como cine, tango, arte... Estamos abiertos a la comunidad”.

Transcripción del relato de Hugo Cabrera, presidente de la cooperativa Campichuelo

Historia de Campichuelo

Cuando hace 23 años arrancó Campichuelo, éramos 120 trabajadores del estado y la formamos sólo 42. Tuvimos que armar un reglamento y estatuto.

Depende el sector, hay experiencias que la tuvieron más fácil y otras más difícil. No sé cuál es el resultado final para no fracasar.

Campichuelo era la imprenta del boletín oficial. Publicamos las leyes, todo lo que el gobierno mande. Hubo una etapa al final del gobierno de Alfonsín, de mucha crisis, y muchas empresas del Estado querían privatizarse. En el último momento se privatiza la impresión del boletín, que nos lo sacan a nosotros. Fue una lucha larga, hubo muchas promesas de armar una editorial. Pero era mucho de nada.

En el medio había un proceso de retiro voluntario. El que se quería ir, le pagaban. Nosotros decidimos quedarnos hasta el final y nosotros nos quedamos con una indemnización en cuotas. La solución jurídica más rápida que se tiene es armar una cooperativa pero no todos los compañeros sabían de cooperativismo.

COGTAL nos ayudó mucho. Es histórica y tiene hoy unos 55 años, viene de la época de Perón. Tuvo mucho protagonismo en la década del 70 porque imprimían los diarios tanto de derecha como de izquierda. Ellos nos convencen de hacer una cooperativa. Vino Rafael Bielsa y el sindicato gráfico que representaba a los trabajadores también apoyaba. UPCN representaba a los jefes. Ellos estuvieron de acuerdo. Los de COGTAL nos aconsejaron y nos enseñaron qué era una cooperativa porque nosotros no sabíamos bien. Fue por ellos que la formamos.

La otra posibilidad concreta en vez de cooperativa era volar el edificio. Era un sector trosko pero queríamos movilizarnos y que vengan acá los diputados, todos. Era eso o armar la cooperativa. No creíamos que el sector privado tuviera que tener la impresión del boletín. Muchos funcionarios se juntaban con nosotros y después no hacían nada. Luchamos en ese momento, era muy muy difícil. Eran olas inmensas de publicidad en contra de empresas del estado en contra de nosotros que resistíamos a esa política. 120 a 42 trabajadores quedamos, o sea era para muchos inviable. Los más mayores nos quedamos y nos arriesgamos a la cooperativa. Yo era tipógrafo. Me enorgullece ser gráfico y ser argentino.

De chico trabajé en el diario La Nación y con compañeros ahí me llevó a la militancia. En la década del 70' nacieron muchos militantes, muchos desaparecidos claro.

Teníamos máquinas de dos siglos atrás. Otras las habían roto a mazazos. Nada funcionaba. Estábamos en cero. Tiramos mucho material. Un año estuvimos reacondicionando el taller vivíamos de la indemnización. En el medio presentábamos la documentación para que nos den la matrícula pero nos llevó un año acomodarnos en este espacio y organizándonos.

Mucha gente, los más jóvenes se iban a otros trabajos porque no creían en este proyecto cooperativo, era riesgoso también. Algunos quisieron volver cuando vieron que funcionaba la cooperativa.

En este período, de la década del 90, entraron sólo 3 chicos nuevos. Porque fue un momento muy difícil, trabajamos para subsistir. no llegabamos a las 6 horas por día, no había trabajo. Nos dio un impulso importante cuando se abre lo del parque automotor y reactivamos. En ese momento, como habíamos pasado hambre, cometimos un error porque no pensamos en innovar tecnológicamente sino que nos enfocamos en imprimir y ya. No podíamos pensar en otra cosa.

Tuvimos una propuesta que venía del sindicato, nos mandaron un contador y un abogado. El contador quedó con nosotros. Un abogado amigo de uno de los compañeros nos asesoró y es el mismo que tenemos hoy. Se bancó las buenas y las malas. Estos se quedaron porque tienen una actitud militante si no, no lo hacen. El que no es militante es difícil que se quede en el cooperativismo.

Organización interna

En el año que nos organizamos, arrancamos con el reglamento y estatuto y lo escribimos entre todos. Eso fue la clave, porque acordamos todos y ahí aprendimos sobre la asamblea y la elección democrática. Los 11 del consejo, los suplentes, síndicos, participaron siempre. El presidente, secretario y tesorero estaban en la gestión. Todo lo hicimos mediante la asamblea. Los puestos eran por 2 años y podían ser reelectos. Después rotaban. Era muy democrático pero muy antiproduktivo. Porque al rotar, volvían a tener que aprender sobre el puesto. Hay que invertir para formar trabajadores, gerentes técnicos. Nuestra lógica no tiene que ver con contratar gente de afuera. Por eso nos enfocamos en capacitar a otros. Por eso, con el tiempo, lo fuimos modificando. Nos dimos cuenta que no era productivo. En apariencia era bárbaro pero no productivo en el funcionamiento. Había roces entre los gerentes y el consejo de administración. Con el tiempo nos dimos cuenta que tenían que presentar proyectos con lo que creían y se votaba un proyecto y los que ganaban eran los que conducirían el taller técnicamente.

Dificultades

En el 2001 estalla el país y nos quedamos. nadie compraba un auto y nosotros vivíamos de eso. Habíamos contratado el servicio de máquinas de Xerox, 35 mil dólares por mes. No lo pudimos pagar y pudimos irnos a la quiebra, que es lo que nos aconsejaban los profesionales. Por suerte el presidente de Xerox, nos dio una mano y un plan de financiamiento que pagamos hasta muchos años después. Esto es un gran ejemplo de la fortaleza del cooperativismo. Porque decidimos, votamos salvar la cooperativa. Nos llevábamos incluso 300 pesos por mes, pero nos bancamos entre todos incluso a alguno que estuvo por perder su casa. Y esto mismo hicimos con otras deudas que tuvimos. Apostamos a seguir con la cooperativa.

El sindicato nos dio la obra social y los sueldos los organizamos según esas escalas también. Había conflictos por las responsabilidades de cada uno, porque cada uno creía que su trabajo era importante. Acordamos las escalas del convenio colectivo de trabajo del sindicato y de todas formas hay un piso importante y bueno para todos.

Reactivación

En 2003 se reactivó todo y se consumen más autos y ahí salimos adelante. Simultáneamente



empiezan a jubilarse los más viejos. Quedábamos como 35 y surge necesidad de incorporar trabajadores. La prioridad la tienen los hijos como aprendices y ahí ingresaron jóvenes. Esa juventud tenía otra lógica diferente a la nuestra que veníamos del Estado. Esos jóvenes no sabían bien qué era una cooperativa, no tenían formación o tenían otra cultura de trabajo porque

habían estado en el mercado común. Llevó como dos años la capacitación y con conflictos internos porque todos creían que podían ser jefes y manejar la cooperativa. Bueno, eso llevó tiempo y trabajo de todos, mucho debate también. Es obligatorio formar al otro en cada puesto. Por eso hay jóvenes que participan como asistentes y aprendices y se forman en cada área.

Ingreso de nuevos trabajadores

Cuando ingresaron por primera vez jóvenes, nadie les enseñó concretamente qué era el cooperativismo, los pusimos a trabajar de una. No tuvimos las ideas ni las herramientas. Y fue un error. También nosotros, los más viejos, tuvimos conflicto porque no los respetábamos igual a los más jóvenes. Hasta que recordamos nuestros valores, un trabajador un voto. No hay nadie mejor que otro. Hoy el ingresante pasa por un curso de valores cooperativos obligatorio. El error fue que cada chico se formó en los valores según cada persona con la que trabajaba. Ahora lo cambiamos y damos cursos de 6 meses y armamos el año pasado una fundación y damos cursos para que sepan los compañeros qué es el cooperativismo, sus derechos y obligaciones, los principios.

Ahí hicimos un manual de procedimiento. Antes no teníamos nada de eso. Vino una consultora externa y nos revolucionó porque no teníamos comunicación entre las diferentes áreas. Creíamos que no era necesario y hoy esas reuniones son permanentes. La necesidad de coordinar entre las áreas era real pero no nos habíamos dado cuenta en años. Todo eso fue un proceso de aprendizaje.

Una cooperativa, a diferencia de una empresa privada, es que se baja la información de forma horizontal y no verticalista. Acá se socializa y discute todo.

En el reglamento, nos ayudó mucho fijar muy claro obligaciones y derechos. Y sanciones para la exclusión directa de la cooperativa: robar y pelearse. Eso no significa que no hay debate pero somos todos iguales y tenemos un voto. No nos podemos faltar el respeto. Por su puesto que había roces pero dentro del trabajo. Por fuera somos amigos, no hay cuestiones personales. Sólo laborales. Con el que más tenía conflicto ideológico, para tener claro, se casó después con mi hija. o sea, hay una convivencia y objetivos comunes. El presidente de ese momento tuvo mucho que ver porque tenía gran capacidad de liderazgo. Él nunca criticaba, él escuchaba y después decía lo que pensaba pero con argumentos geniales y concretos todo fundamentado y desde ahí construía su liderazgo pero eso hacía que la convivencia interna no terminaba en pelea. Su liderazgo ayudó a que hoy estemos participando todos en democracia. Y esto sea lo que es hoy.

Teníamos, por ejemplo, problemas entre nosotros con los turnos y los que trabajábamos en cada turno y había mucha bronca entre nosotros pero pudimos resolver porque teníamos el reglamento y lo decidimos todo en asamblea.

La diferencia de trabajar en una cooperativa es que los compañeros participan y ahí se apropian de los puestos de trabajo, de los elementos, de los espacios. La responsabilidad que cada uno siente por lo que hace es muy fuerte, somos dueños y eso se nota y es muy importante. Y los ves con los jóvenes cuando comprenden, finalmente, que es propio.

También los más mayores no veíamos, a veces, con tanto respeto a los jóvenes y lo tuvimos que aprender que somos todos iguales.

Es bueno que se difunda el cooperativismo. No todos saben, me parece, las ventajas de trabajar de esta forma y es una de las razones por las que no se forman tantas cooperativas y



el movimiento no crece mucho más. También hay que formar redes entre cooperativas y federaciones para crecer y, obvio, más apoyo del Estado. Muchos creen que una cooperativa es de pobres para pobres. Esto tiene que cambiar porque no es real. En el

mercado tenemos que ser competitivos y mostrarnos como una empresa como las demás pero con algo mejor y es la horizontalidad de este modelo. Y también a quienes quieran formar una cooperativa, decirles que no es fácil pero que no están solos. Nosotros por ejemplo, con la Red Gráfica nos ayudamos entre nosotros.

Organización actual

En el medio de los dos turnos, se hace una reunión para dar un informe económico de la cooperativa y tal vez se da debate de algún tema que surja. Esto es una vez por mes. Después termina siendo vinculante y el consejo debe tratarlo.

Las asambleas se comunican en las carteleras. Hay grupos de whatsapp por áreas y uno institucional.

Incluso las reuniones de consejo ahora se suman los responsables de cada área.

Cuando entra alguien nuevo le damos el estatuto y reglamento interno.

Tenemos un video institucional con entrevistas a algunos trabajadores y cuenta la historia de la cooperativa. Lo hizo otra cooperativa que se dedica a producción.



Comunicación externa

Las diseñadoras se ocuparon también de hacer el logo y los carteles de la cooperativa. Eso fue evolucionando porque al principio no teníamos nada, era sólo el nombre.

Tenemos una web que está tercerizado y un facebook lo maneja alguno de los trabajadores.

En publicidad invertimos muy poco. Nosotros sólo invertimos en Radio Gráfica, que es comunitaria. No solamente para vendernos sino para colaborar con el desarrollo de la radio, o sea más para colaborar con ellos y nos pasan un aviso. Tenemos participación de militancia en los movimientos de gráficas, en la federación, con otras recuperadas.

Buenos Aires, 10 de diciembre 2015.

Notas de entrevista telefónica a Cristóbal Navarro, integrante de Cooperativa PTGA (Producción Tecnológica Gráfica Audiovisual Ltda) que funciona en la fábrica recuperada IMPA.

PTGA se conformó como cooperativa en 2012, aunque ya trabajaban desde años antes con la idea de abrir una televisión comunitaria y el comienzo del desarrollo de equipamiento de forma artesanal. Trabajan desde la fábrica recuperada IMPA y en 2009, el esfuerzo dio su primer fruto: un transmisor.

Hoy producen antenas y venden e instalan a radios comunitarias de todo el país. “Nuestra idea no es ser una fábrica común. Nuestro aporte también es a la comunicación comunitaria y por eso ayudamos con las transmisiones, asesoramos a las radios en sus primeras transmisiones”, dice Cristóbal Navarro.

PTGA es un ejemplo de cooperativa que no sólo no se aísla sino que tiene conciencia de las ventajas de la economía social. Tienen interés en el crecimiento del movimiento porque saben que eso también los va a favorecer.

“Uno de nuestros mayores logros fue haber trabajado con el INTI en un transmisor homologado”.

Navarro explica que el desarrollo de ese nuevo equipo logrará muchos beneficios para las radios comunitarias pequeñas porque, por el lugar donde se encuentran muchas veces lejos de las ciudades, se torna complicada la reparación de los transmisores. En base a los problemas que fueron surgiendo, el transmisor registra problemas y facilita la reparación.

Todo lo dicho tiene que ver con las razones que llevaron a un grupo de jóvenes a crear una cooperativa. “Podíamos haber intentado formar una sociedad anónima pero no era el sentido que queríamos. Creemos en el cooperativismo y en los medios comunitarios y por ellos trabajamos”.

“Es verdad que a nivel burocracia hacer una cooperativa es complicado en Argentina. Te piden infinidad de papeles pero fuimos muy acompañados por todo el movimiento, la gente de IMPA, no había vuelta atrás”.

Organización interna: fue y es buena porque eran pocos y sabían lo que querían, tenían conocimientos sobre cooperativismo. “Siempre hay roces como en cualquier grupo pero son menores”. Con el tiempo, dice Navarro, aprendieron a comunicarse mejor, elegir qué vías eran más fructíferas para todos. Pero los objetivos los tienen claros todos los trabajadores y eso es lo que rige el trabajo día a día y evita desvíos.

Buenos Aires, 28 de noviembre de 2015

Cooperativa en formación Vulcano – Crónica de reunión entre lxs trabajadorxs y su abogado, Pablo Godoy.

Es sábado 9 de la mañana. El sol pega fuerte y el asfalto comienza a calentarse. En un pequeño espacio de sombra en la vereda frente a la fábrica que debieron abandonar un año atrás, un grupo de trabajadores y trabajadoras de la ex gráfica Vulcano forman una ronda.

“Gráfica Vulcano. Dueño: Fernando A. Blanco. Paganos los sueldos. Traé las máquinas que robaste, garca”, dice en la bandera de la puerta de la empresa cuyo dueño no quiere soltar.

Una pequeña casa rodante está estacionada allí y sirve de vivienda para lxs trabajadorxs que se turnan para quedarse a dormir.

“¿Quién falta?”, pregunta José. “Como tres”, le contestan varios.

“Parece que Nico no viene más ¿viste? Consiguió otra cosa y necesitaba rápido la plata”, se escucha en la conversación de las dos mujeres que siempre se encargaron de la administración. “Vas a ver que cuando entremos (a la fábrica) viene corriendo a pedir trabajo”, dice Daniel.

Llegan los tres que faltaban y, después de comprar una bebida en el kiosco de al lado, el abogado que como es sábado no está de traje, comienza a explicarles la situación y el proceso legal que están atravesando.

Las caras de lxs trabajadorxs van desde el desconcierto hasta el cansancio y el miedo a no cumplir ese objetivo que se ve cada vez más lejano. Ahí viene el reto: “Muchachos, no podemos seguir así. Les pedí la documentación del seguro dos veces. La última hace como tres semanas ya y no pudieron organizarse para presentarla”, dice, enojado, Pablo Godoy.

Lxs Trabajadorxs se miran. Muchos ni siquiera parecen estar enterados del pedido.

“Yo me hago cargo. Me tocaba a mí y con los problemas que tuve en mi casa no lo pude hacer”, se anima Daniel López, presidente de la cooperativa. Explica después que su padre falleció y debió encargarse de todo.

“Daniel, aunque hayas tomado esa responsabilidad, si no podés tenés que decírnoslo así alguno de nosotros se encarga. No podés ponerte todo al hombro solo”, le dice Silvia de forma comprensiva. Daniel asiente y se seca las lágrimas.

“Bueno, perfecto. Decidamos ahora quién se va a ocupar de llevar los papeles. Igual la firma del presidente tiene que estar”, explica Godoy, ya más calmado.

Una trabajadora levanta la mano y al segundo alguien comenta “Perfecto. Pablo, decinos cómo sigue todo”.

El abogado relata con términos en clave jurídica los idas y vueltas judiciales, los fallos, las apelaciones, el papel que faltaba, el empresario que no quiere ceder. Ahí los insultos se hacen escuchar, como un impulso automático cada vez que se pronuncia “Fernando Blanco”. Pablo los calma y alienta antes de dar por concluido el encuentro. “Vamos gente, a ponerle garra que vamos a lograrlo”. Todos aplauden y agradecen. “Perdón si me saqué. Pero cosas como



esa no pueden pasar. Son trámites fáciles”, le dice Pablo a Daniel al saludarlo.

En medio de la desconcentración, algunas preguntas a los presentes:

- ¿Entendiste todo lo que explicó Pablo sobre la causa?

- La verdad que no. Son cosas de abogados, viste. Pero confiamos en Pablo plenamente.

- ¿Creés que te serviría si Pablo (el abogado) trajera un pizarrón o les diera en papel una línea de tiempo explicando el proceso?

- Sí, claro. Porque a mí, si me das para estudiar no tengo problema. Quiero aprender así entiendo mejor lo que pasa.

- **¿Por qué creés que nadie se encargó de esa documentación que debían tener hace tres semanas?**

- Bueno, porque Daniel no pudo. Pero el problema es que tenemos que estar más comunicados entre nosotros. Así todos sabemos lo que va pasando y nos podemos organizar para ocuparnos. A ver si esto sirve como aprendizaje.

- **¿Ya se dividieron las tareas que van a ocupar cuando ingresen a la fábrica?**

- No. O sea, están los puestos que solíamos tener con la patronal. Pero estaría bueno hablarlo y ver si alguno quiere cambiar algo. No lo discutimos eso la verdad.



Lxs Trabajadorxs de Vulcano acamparon desde diciembre de 2014 y durante 16 meses hasta que lograron que el juez de la causa autorizara el ingreso a la fábrica. Recién en mayo de 2016 volvieron a su trabajo. Después de mucho esfuerzo económico, anímico y físico de lxs trabajadorxs y sus familias, la cooperativa ya está en funcionamiento.