



### **COOPERATIVA RENACER, una experiencia desde el “Fin del Mundo”**

Ubicada en la ciudad de Ushuaia, Tierra del Fuego, en el año 2001 se conforma la cooperativa de trabajo Renacer luego de un largo proceso de conflicto por recuperar y sostener los cientos de puestos de trabajo que la empresa Aurora Gründing dejaba en la calle a partir de su cierre en el año 1996. Esta gran empresa autogestionada por 180 trabajadores se ubica frente al Canal de Beagle y es una de las fábricas productora de diversos electrodomésticos (microondas, televisores, lavarropas, entre otros) que se ensamblan en la provincia. En este marco, desde el OSERA entrevistamos a Mónica Acosta, presidenta de la cooperativa.<sup>1</sup>

**E: Entrevistador**

**M: Mónica Acosta**

**E: ¿Cómo fue el proceso de recuperación de la empresa?**

M-. Nuestro caso data del año `96 cuando cierra la empresa Aurora dejando 1500 personas en la calle. A partir de ese momento se empieza a pensar nuestro proyecto autogestivo. Ambas plantas de la empresa en Ushuaia y en Avellaneda acompañaban el proceso judicial de la quiebra Aurora y comenzaron los procesos autogestivos encabezados por la UOM. Ellos estaban esperando a ver a qué manos privadas se iba a transferir esa quiebra por “chauchas y palitos”; y esencialmente el grado de construcción de esas autogestiones era conservar la estructura piramidal de los antiguos patrones, con esos mismos privilegios y lineamientos donde vos tenías desde un gerente de fábrica que ganaba cinco mil dólares y vos ganabas quinientos pesos en la línea de producción. O sea, esas eran las asimetrías.

**E: La forma era una Sociedad Anónima, ¿pero uno de los integrantes, accionistas eran los trabajadores?**

**M:** Todos. Sobre todo, los responsables, de alguna manera, de tener que tomar créditos personales para volcar a la producción que nunca se pagaron. Lo más mafioso que hubo en esa época, porque la verdad que todavía vivía Lorenzo Miguel, para que vos te des una idea. Y todos los que comandaban la empresa eran todos alumnitos de esa escuelita mafiosa y acá te amedrentaban. ¡Qué ibas a opinar en una asamblea! ¡Sabes que! A la noche te tenías que bancar la balacera, las piedras, toda una de aprietes. Te iban a la línea de producción, que en esta fábrica había 439 personas en la línea de producción que nos dedicábamos esencialmente a la producción de lavarropas y televisores.

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada por Rodrigo Salgado y Santiago Iorio.



Democracia cero, control sobre las cuentas cero. Vos estabas para compartir, obviamente desde los papeles eras una especie accionista responsable de los desmanejos, pero no eras partícipe de la fiesta. Nosotros en ese momento pudimos precisar que venía realmente de transferencia el proyecto, se lo querían entregar esta fábrica -todos pugnaban desde el gobierno, de la provincia, como el gremio- se lo querían entregar al grupo Newsan. Ahí fue donde de alguna manera yo fui delegada, en el año `98 de la UOM. Como al año siguiente iban a ser las elecciones del Secretariado Nacional inventan un congreso trucho, me expulsan para que no tenga ningún tipo de aspiración al Secretariado. Porque además se venía el cierre de la fábrica y tenía que ser sin mayor conflictividad. En ese momento yo estaba militando para un partido de izquierda -milité 17 años para el Partido Comunista Revolucionario-, y en ese momento habíamos conformado lo que se conocía como la Corriente Clasista y Combativa. Acá la integrábamos un montón de compañeros de todas las extracciones, peronistas, radicales. Así que habíamos armado un lindo frente que después se transformó en una Comisión de Lucha. Esa Comisión de lucha tenía un plafón bastante alto de legitimidad entre los obreros y estábamos en guerra constante con el sindicato y el sálvese quien pueda. Porque ellos decían, “el mal menor es elegir a los jefes de familia, transferirle la fábrica a Newsan y que el resto se vuelva a su provincia de origen, que hagan lo que tenga que hacer”. Entonces ahí fue que nos interpusimos.

**E:- ¿En qué año fue?**

R.- Puntualmente septiembre del 2000 que arrancó el despelote. Ahí empezaron a no pagar los salarios. Empezamos nosotros a meter una auditoría, encontramos todo tipos de desmanejos, se robaban la plata del Tesoro Nacional. Todos los ATN que habían llegado para la empresa no tenían registros contables, era un despelote eso. Y bueno, acá adentro estábamos al borde de matarnos, porque cuál fue la táctica inteligente del Gobierno en ese momento, no necesitaba reprimirnos ni nada. La fuerza de choque la había instrumentado desde los mismos trabajadores, entonces tenías el 50% de la masa de laburantes para un lado y el 50% para el otro. Lo mismo que están haciendo con la supuesta grieta, la gente va a tardar años en dirimir esta fisura como sociedad. Lo mismo habían planteado para nosotros y en ese momento nosotros dijimos “Bueno no, la fábrica no la vamos a dejar”. No le facilitamos la transferencia porque necesitaban del acuerdo del cien por cien o por lo menos del 51% de la gente para transferir la fábrica, y empezamos a trabajar la solidaridad con otros sectores que estaban en lucha, viajábamos constantemente a Buenos Aires porque la quiebra se tramitaba allá. Nos organizamos acá como un grupo de desocupados, veníamos a hacer guardia, ollas populares, pedíamos alimentos, cortábamos rutas, tomábamos edificios, hicimos todo lo que teníamos que hacer.

**E: ¿Con qué otros actores se articulaban en ese momento, que permitía también -me imagino- sostener la lucha? Más allá de ustedes o de laburantes de la empresa, me imagino que las**



**articulaciones con otros actores hacían que eso sea sostenible. ¿Qué actores?**

M.: Nosotros cuando íbamos al juzgado de Marcelo T. de Alvear (Capital Federal) íbamos con movilizaciones de cinco mil personas. En esa época que era todo deliberación permanente, asambleas barriales. Obviamente, nos acompañaba lo que era la CCC, el Movimiento de Fábricas Recuperadas siempre destinaba representantes. Iban los chicos del Bauen, de Zanon, de otros agrupamientos también. Así que eran marchas multitudinarias cuando nos tocaban. Las trabajábamos bien, y cuando había Plan de Lucha Nacional vos encontrabas en un corte de ruta desde Jujuy hasta Tierra del Fuego te levantaban una banderita de Renacer y eso fue producto de que nos movíamos con gran parte de esos sectores. Además, había contradicciones en ese Juzgado, el Juez tampoco estaba de acuerdo con transferir toda la propiedad a un empresario que se quería quedar con todo por dos pesos. Entonces eso nos dio cierto margen que cuando empezamos a estudiar algunas experiencias que ya veíamos como era en el resto. Estudiamos la del Ingenio La Esperanza que en ese momento había un administrador judicial y entonces empezamos. Primero planteamos la estatización. Pero nunca nos quedamos con eso, íbamos estudiando las otras experiencias a ver cómo iban evolucionando hasta que apareció el primer antecedente, que fue Cristalería San Justo. Una de esas yo me acuerdo de que fue, que fue una de las que dirigía Caro y presenta el primer proyecto de expropiación. Entonces ahí nomás dijimos “Vamos a armar una cooperativa” y se armaron unos debates, eran unos debates estúpidos desde lo ideológico. No la idealizamos como el summum máximo de la igualdad en este sistema, sino que lo que vamos a hacer es plantear un instrumento que hoy te posibilita expropiar la unidad productiva y que -lógicamente- la película no queda ahí, porque después viene otra batalla.

**E: ¿En qué año fue eso?**

M: En el 2003. Porque también fuimos evaluando las condiciones políticas para presentarlo, y esperamos el momento en que Manfredotti fuera derrotado porque se fue el delfín que tuvo Menem en nuestra provincia. Porque sabíamos que con esa fuerza política fortalecida no íbamos a ir a ningún lado.

**E: ¿En ese momento siguieron produciendo o hubo parates?**

M: No, nosotros empezamos a producir recién en el 2004. Todo lo que hubo antes fue lucha, defensa, vivir de los subsidios, otra cosa totalmente distinta. La gente que no creía que íbamos a ganar, luego un momento donde esa lucecita al final del túnel la veía muy poco y nosotros que sosteníamos que había que seguir aguantando que en algún momento nuestra lucha iba a dar sus frutos porque no había un país que funcionara con un modelo que excluyera la industria. Y que mientras siguiera existiendo la Ley de Promoción industrial nosotros teníamos que resistir para poder volver a replantear la situación.

**E: ¿Hubo vaciamiento en todo el proceso? Porque es algo que impacta, bastante característico de los**



**procesos.**

M: Sí, sí. Nosotros no le dejamos sacar nada a nadie de acá. Nos atrincheramos en la puerta, nos daban bala, nos daban botellazos, de todo. No les dejamos sacar nada, no les dejamos robarse nada. Y gran parte de eso fue el sustento una vez que conformamos la cooperativa que primero la conformamos previendo la presentación del proyecto para empalmar ambas cuestiones. El tema fue que lo primero que hicimos fue poner en producción la fábrica, vender 750 lavarropas al Estado para que se comercializara un lavarropas con una vivienda. Era parte del armado de los primeros recursos y ahí salimos con un plan de ofrecernos en todas las fábricas que habían quedado acá en Rio Grande, de Ushuaia, incluyéndola a Newsan para ofrecernos como prestadores de servicio para algún proceso productivo. Entonces así agarrábamos alguna changuita que era para 30 personas y nosotros la dividíamos en 70. Así empezamos de a poquito. Hasta que hubo otro momento que se empezó abrir otro sector que es el de inyección, también era por un año, por el mundial en 2004. Sanyo nos contrató para hacer más de cien mil tapas traseras de televisores de tubo. Entonces mientras inyectábamos eso, teníamos turnos rotativos, algunos conjuntos y alguna que otras cositas más, empezamos armar los primeros recursos. Nunca me voy a olvidar que nuestro primer sueldo fue de cuatrocientos setenta y dos pesos. A partir de allí fue algo constante, si bien era poco, pero hacíamos un esfuerzo enorme para no mantenernos parados, y a veces mechábamos con una solicitud de subsidio al Ministerio de Trabajo. Porque casi todos los temas importantes estaban vedados para nosotros: ¿acceso al crédito blando para producir?, olvidate. No éramos creíbles, no éramos confiables y lo que tenía de bueno nuestro proyecto de expropiación era que nosotros lo encaramos desde un primer momento lo de la seguridad jurídica como algo esencial. Eso sí polemizaba con los movimientos. Los movimientos decían que no había que ir... o bien, había que comprometerse a que fueran expropiaciones a título oneroso -que esa era la de Luis Caro-, y claro vos le haces el entre a los acreedores, le haces el juego al Estado encima de que te vaciaron la fábrica, te hicieron pelota, te dejaron sin indemnización. Vos le vas a andar pagando los endeudamientos a los sinvergüenzas. No, que el Estado se haga cargo, decíamos nosotros. De alguna forma vamos a tener alguna moneda de cambio para negociar con los ejecutivos. Nosotros teníamos, de esta unidad productiva, dos plantas. Esta la más chica, la más grande es la que tiene Newsan, que era la ex CM. Nosotros le propusimos al Ejecutivo y a la Legislatura que si ellos apoyaban nuestra ley -que además fijaba un monto indemnizatorio a los acreedores- partía de la base de remate, pero también en el caso que si había un avenimiento que el Ejecutivo se pusiera a negociar con todos ellos para la cancelación definitiva. Después sí, la entrega a título de donación gratuita, nosotros le cedíamos la otra fábrica -al Estado- para educación. Así se presentó nuestro proyecto. Nos querían obligar a que la otra planta no entrara en el proceso de negociación de la expropiación. Entonces la



lucha fue con el Ejecutivo que vino después, la ley salió estaba todo macanudo. Pero también el otro gobernador se quiso apiolar y quiso hacer su negocio y no lo dejamos. Porque decía: “yo voy a reglamentar la ley de ustedes y voy a reglamentar que se queden con esta, pero la otra yo la quiero vender...”. “Usted no va a hacer eso, usted va a cumplir la ley porque si no se va a armar un quilombo”, ya arrancamos mal con el gobierno que vino. Y el otro gobierno también, nos costó sudor y lágrimas, porque qué no nos hizo el otro gobierno. Mucho más inteligente que el anterior que nos combatía, nos combatía. Ganó una parte de la gente que había estado en la lucha, y nos ofreció a todos -mandó a su ministro coordinador-, nos ofreció a todos pasar al Estado con categoría 24 si nos olvidábamos de la fábrica. Ese fue Jorge Colazo, también lo sacamos a los bolsazos. Dijimos, “miren si todos ustedes quieren ir a trabajar al Estado, vayan a trabajar al Estado y después si quieren cuando salgan vengán a trabajar a la cooperativa. La Cooperativa se va a mantener en pie y no le vamos a ceder esta fábrica ni nada.

**E: Esta es una de las pocas que el tema de la expropiación, pregunto, pudo finalizarse de alguna manera. ¿Ya es de propiedad de los trabajadores?**

M: Sí, nosotros en el 2010 ya recibimos nuestros títulos. Porque Colazo paga la base del remate, después le hacen un juicio político al año siguiente y lo echan. El que era vicegobernador queda como gobernador de la provincia. Ese también nos apoya antes de asumir como Gobernador, cuando era gobernador nos combatía. Siempre se iban generando situaciones donde una cosa es el antes y otra cosa era cuando tenían el poder en sí mismo. Porque nosotros no dejábamos de ser una especie de híbrido en un rubro sumamente feroz, como es la electrónica. En donde se disputaban la principal promoción industrial de la isla que era la nuestra. Imagínate que nosotros tenemos, mediante decreto presidencial, una licencia que nos habilita a fabricar 50 electrodomésticos es la única que no tiene cupo para la exportación, es la única que sustituye productos sin necesitar una autorización nacional para modificar el producto. Tiene condiciones propias que no las tienen ninguna promoción de la isla.

**E: ¿En qué año fue el decreto?**

M: La originaría era la de Aurora, y el decreto nos lo firma Kirchner el 28 de agosto de 2003 y lo transfiere a la cooperativa. La ley de expropiación fue más o menos en esa... más o menos calculamos que fue una derrota para el Menemismo y fue una derrota para Manfredotti. O sea, nosotros tratamos de empujar las dos cosas en simultáneo, por eso se dio en ese momento esa contradicción.

**E: Ustedes vuelven a producir de nuevo en el 2004, todos estos años hasta el 2015, ¿el contexto económico en qué medida favoreció o qué rol cumplió para el desarrollo económico de la cooperativa?**

M: Muchísimos años de precariedad. Todo lo que se lograba no podía ser volcado a las mejoras y era



apechugar las condiciones internas. Creo que recién hubo una serie de políticas que beneficiaron un poquito que fue 2007 – 2008 -mira todo el tiempo que paso- donde apareció el Monotributo social. Con ello se entra a discutir un “Manos a la obra” para la producción. Pero todas medidas incipientes, la electrónica no es como cualquier otro rubro donde vos necesitás dos pesos para evaluar lo que hace falta. Vos acá, que se yo, una máquina te sale un millón y pico, dos millones de pesos. Un millón de dólares sale un tren de chipeo. Estas hablando de cifras... está bien que el dólar antes no valía lo que vale ahora. Pero en todas las épocas ha sido muy complejo. No éramos sujetos de crédito, que no éramos creíbles, que la cooperativa, que fulano de tal. Entonces no podíamos sacarnos el mote de “fazoneros” con otras industrias y cuando Cristina firma la ley de impuestos internos que le otorga una rebaja impositiva a las industrias radicadas - la alícuota esa famosa que está tanto en discusión en estos últimos días – al 7%. Claro, vos tenías cerrada la importación, era como que vos tenías al tigre adentro del jardín zoológico cazando a mansalva. De eso hubo un crecimiento exponencial en las arcas de los empresarios y por ende el acuerdo era tomar mucha cantidad de gente, pero con ella también nació la precariedad laboral. Que te la quieren vender como que es ahora la reforma, para Tierra del Fuego arrancó hace mucho. Es algo que nosotros permanentemente denunciábamos, porque decías: por un lado, Sanyo te daba un contrato jugoso de hacerle cien mil microondas, pero vos tenías que competir a la hora de discutir esos costos con una mano de obra sumamente flexibilizada, jóvenes de 18 años, la creación de categorías por fuera de los Convenios Colectivos. Por ejemplo, la categoría “joven” era tomar un pibe de 18 años y pagarle la mitad del sueldo de un efectivo. Los bancos de horas, es decir, a vos la empresa te necesitaba hoy y te decía “Venga a las tres de la mañana” tenés que levantarte a las tres de la mañana porque al empresario se le cantaba el culo de que así le cerraba el circuito laboral. Y si no te decía “Sabes que, no me llegan los insumos váyanse todos a la casa. Van a seguir cobrando, pero después a la empresa le van a deber 185 horas que la van a tener que devolver de la siguiente forma”. Todo eso arranco al calor de esos crecimientos exponenciales donde en el resto del país nos mostraban como si fuéramos el gran polo de desarrollo tecnológico. Nosotros supimos aprovechar ese beneficio. Obviamente para nuestra gente fue fundamental porque ahí les dimos trabajo a nuestros hijos, entraron ochenta hijos de los compañeros más los ochenta que éramos, ya éramos un buen número de gente. Eso lo supimos aprovechar. Pero dónde estaba la discusión con el Ejecutivo, que seguíamos siendo ensambladoras. Y las ensambladoras, si bien generan valor agregado porque los puestos de trabajo existen y es el último eslabón de la cadena que no podés prescindir de ello. Aun sustituyendo importaciones el paso final de un proceso productivo es el ensamble. Esa fue la discusión con los de arriba y los de abajo que no te sustituían una tuerca. Entonces vos decías, esto va a tener un techo. Si vos no desarrollás tecnologías propias porque obviamente China es el gigante asiático, nadie



puede competir con ellos. Pero había otras ramas estratégicas de la industria que están vinculadas a la electrónica: por ejemplo, la del plástico. Ya en ese momento nosotros discutíamos sobre la ampliación de la matriz productiva, porque a Argentina la conocemos muy bien y su ciclotimia para los procesos de crisis que cada diez años te la pegan.

**E: Pero ¿cómo impactaron los cambios económicos de estos últimos dos años?**

M: Imagínate que fuimos el primer recurso de amparo con el tema del gas. Veníamos pagando 3900 pesos por mes y nos fuimos a 80 mil. Y dijimos “No, estos están re locos” Salimos y recuerdo que la Gobernadora nos decía “No judicialicen porque van a perder y van a tener que devolver hasta el último peso”. Salimos disparados. Tuvimos que recurrir a la legislatura para que por un período de dos años no nos cobren la luz y el agua, y con el municipio -con el que ya veníamos con un acuerdo del Ejecutivo anterior, no fue con este. Ya veníamos con un acuerdo de contraprestación, nosotros alquilábamos el playón ese para el incautamiento y el galpón ese que está más allá para residuos y gracias a eso medianamente compensamos. Imagínate que acá las tasas te las cobran por metro cuadrado de la propiedad. La fábrica tiene 24.000 m<sup>2</sup>, el playón de enfrente 5.000, estamos hablando de un promedio de un millón setecientos, dos millones de pesos al año sólo en tasas; y cuando tu actividad había ido en detrimento. Porque qué habíamos logrado resolver en estos años, arrancamos como monoprodutores, façoneros de microondas y nos terminamos convirtiendo en el principal productor de microondas del país. Entre los volúmenes que le fabricamos a Sanyo con todas sus marcas, pero después empezamos a cerrar contrato con otra gente: Panasonic, Oster, bueno todas esas marcas las trabajamos nosotros, con esos volúmenes compensábamos una producción anual de 240.000 microondas. Le ganábamos a BGH entre todo lo que producíamos. BGH en su momento fue el que más fabricaba microondas. Y después cuando vimos la posibilidad de incorporar otro producto que necesitaba el mercado que eran las aspiradoras, también nos largamos con las aspiradoras. Eso fue en el 2014, fabricamos poco tiempo porque ahora con la apertura de la importación la gente vio la posibilidad de no tener que... uno porque tenían stockeado en su comienzo, pero la otra porque no había una recesión que todavía dura hasta los días de hoy. Por ahí hay determinados segmentos en determinada época del año, el día de la madre, fechas muy puntuales. Pero no es que todo el tiempo se está comprando los televisores.

**E: ¿Hay un porcentaje de lo que se fabrica es “a façon”<sup>2</sup>?**

---

<sup>2</sup> El trabajo a façon es aquel en que una empresa, taller o trabajador a domicilio transforma materiales con su propio trabajo, conocimiento, maquinarias y herramientas por pedido de un tercero. Por el producto final de este proceso de transformación la empresa recibe una retribución de quien le encomendó la tarea. La comercialización y distribución de este producto, y cualquier otra decisión que se pueda tomar respecto de él, corre por cuenta de quien encargó y pagó por el trabajo a façon (Valladares C, OSERAN<sup>o7</sup>).



M: No estamos haciéndole “a façon” a nadie, toda producción propia.

**E: Microondas, TV, aspiradoras...**

M: Sí, las aspiradoras ni bien abrieron la importación fue lo primero que se nos cayó el año pasado. Quedamos con Microondas y TV.

**E: ¿En qué momento dejaron de trabajar “a façon”?**

M: El año pasado, fue el último año que le trabajamos también a Sanyo y después ya son contratos nuestros de lo que nos quedó. Pero de nueve habíamos pasado a tener dos. Tres meses de suspensión este año. El año pasado arrancamos con el quilombo del tarifazo, pero fue -sin duda- nuestro mejor año de trabajo. Porque como esta actividad se planifica con seis meses de anticipación, habíamos cerrado el año anterior buenos contratos y lo único que hubo fue ejecutarlos. Después a muchos de nuestros clientes se les había venido la noche, entonces nos terminaban pagando con productos terminados porque no tenían la plata. Entonces quedamos stockeados, microondas, aspiradoras, salíamos a vender.

**E: ¿Y la venta?**

M: Nos fue re bien. Cuando salimos con los microondas vendimos mil microondas en diez días, acá en Ushuaia. En Rio Grande lo mismo. Y cuando salimos con los TV, ni hablar. Porque nosotros le ofrecemos a la gente, sin la deducción de impuestos internos, y una serie de cuestiones, al 50% de lo que estaban en góndola. Entonces la gente venía como loca, con los TV no llegábamos a abrir la puerta que ya no quedaba nada, porque ya estaban reservados. Dos mil personas pidiendo televisores y teníamos nada más que seiscientos para entregar.

**E: ¿Actualmente cuántos trabajadores y trabajadoras hay?**

M: 162 que somos asociados, pero llegamos a 180 con las chicas, las contadoras que prestan servicios, el arquitecto que trabaja en seguridad industrial. Tenemos un ingeniero también, el abogado. Entre todos ellos sumamos 180 personas.

**E: ¿Con relación a otros trabajadores de la rama, los retiros mensuales están más o menos igual?**

**¿Por arriba, por abajo?**

M: Estamos todos por el subsuelo, pero todos cobramos igual.

**E: ¿Es igualitario el retiro?**

M: Sí. Se diferencia en el tema de la carga horaria, pero básicamente sí. Eso tiene dos cuestiones muy buenas. Una desde el llano, es que te unís con más facilidad con la gente. Después tiene otro aspecto, que es desalentador, que son las metas de superación. Porque si yo sé que pasando un plumero no me hago problema y gano lo mismo que el que dirige, yo paso el plumero. Tampoco se los puede culpar a los compañeros, cada uno tiene una práctica social y hasta dónde esta práctica nos permitió a todos





evolucionar. Entonces en ese sentido, por ahí el tema de las responsabilidades. Después esta fábrica no te despide un solo trabajador. Por ahí se nos acusa de ser demasiado dialoguista en todo sentido, permisivos. “Qué bueno se fue al boliche, que se durmió, que no vino. Que fulano”. Pero así y toda nuestra competitividad, en términos de producción, es muy alta y no tenemos que lamentar más que un 5% de ausentismo. Siendo que es una fábrica que va por el tercer nivel generacional de empleo. Vas a encontrar compañeras muy mayores, muchachos muy mayores también. Lo que pasa que ellos se van jubilando, pero con siete mil pesos no podés vivir. Por un lado, está el amor a la fábrica, el apego y después una cuestión económica que no le permite vivir. Entonces el que puede seguir trabajando, trabaja. Y los que ya han quedado con dolencias físicas que ya los han separado del trabajo, cobran esa jubilación y la fábrica les aporta el resto de los recursos para llegar al salario.

**E: Hablabas del tema de la responsabilidad. ¿Ustedes no tienen igual incluso retiro por responsabilidad?**

M: No.

**E: Porque eso en algunos casos genera conflictos y tensiones internas. ¿Pasa por ahí o en realidad las cuestiones más conflictivas al interior, entre los trabajadores tienen que ver con otras cosas?**

M: Mira, yo creo que las contradicciones más difíciles de resolver no son las que tenés a veces cuando tenés que pelearte con un monopolio o con el Estado. Ahí todo se une de adentro hacia afuera. Las contradicciones más difíciles son las internas, efectivamente. Porque es una sociedad que no solamente está dividida en clases, sino que además el tipo de tarea hace una división objetiva entre el trabajo manual y el intelectual. A veces una simple escalera te divide de tu compañero, sin quererlo. Esa necesidad permanente de tener alguien a quién reclamar, porque a la vez te gusta delegar, pero a la vez tenés una contradicción que al otro le podés pedir que sea Superman para resolver. Entonces eso genera a veces... El tema de los privilegios es otra cuestión, también discutimos mucho que, si nosotros tenemos que respetar el estatuto interno que hay, en términos de no solamente normas de convivencia, de disciplina, de ser puntuales en los horarios. Si tengo un utilitario de la fábrica, no lo uso en beneficio mío, no. Tengo una política instalada donde trato de buscarle la vuelta para que todo eso funcione; y después el gran tema que hace que te puedas unir con el otro es la relación del trabajo. Si una persona porque cree que tiene una responsabilidad diferente en una administración está vedada de compartir días u horas en la producción con el otro, eso acá no funciona. En un momento se había enquilombado porque todos trabajábamos tres horas en la producción y después veníamos tres horas a la administración y a veces no nos daban los tiempos y se nos armaba quilombo. Eso es verdad. Depende cómo venga la exigencia, esto -obviamente- tiene que ser tu prioridad porque si vos la pifias en la administración, los coletazos de la producción se reflejan en un producto que no se puede



exportar, que faltó un papel, una multa, lo que fuera. Por eso creo que todos esos temas forman parte del debate. Y el tema de rendir cuenta a la gente permanentemente, si vos sos un instrumento para que la masa avance o te consideras la abeja reina y todos tienen que hacer lo que vos le digas, son cosas totalmente diferentes. El tema de construir poder a través de la democracia directa, de que todo se discuta se rinda cuenta, se explique, se banquen las puteadas. Porque hay un momento donde tenés que bancarte un par de puteadas para darte un baño de humildad y darte cuenta de dónde la estas pifiando y tenés que corregir.

**E: ¿Cuáles son los mecanismos formales e informales de toma de decisiones?**

M: Mira, cuando vayan saliendo van a ver un cuadrito que está en la parte de abajo, saliendo de la escalera y que está pegadito así; así funciona idealmente. Lo hacemos cumplir. Que es: la asamblea que es el órgano máximo de la toma de decisiones; después abajo tenés un peldaño que es el Consejo de la Administración que lo integramos siete personas que es el brazo ejecutor de esas decisiones. Pero después más abajo vos tenés la conformación de una Comisión de la Producción que está integrada por técnicos, por integrantes del Consejo de la Producción más dedicados también a la evaluación de proyectos, de los tiempos. Y cada línea tiene un coordinador de Sección, que es el compañero que más se destaca -no porque es distinto ni nada- sino porque es el más votado por todos sus compañeros de acuerdo con las condiciones de dirección en su línea. En toda esa representación vas a encontrar que gran parte de la Coordinación son mujeres y que tiene un significado eso, que tiene que ver con una cosa muy disciplinada en términos del trabajo, detallista, estructurada. Y entre toda una vez a la semana nos sentamos a discutir cómo vamos con los ritmos, las cantidades, cuáles son las dificultades, la proyección con los clientes. No sé si tengo acá para mostrarte algo... como para mostrarte más o menos como son nuestras... Esta es una copia del proyecto de radicación que tiene nuestra fábrica para la provincia. Todo eso y más puede producir nuestra fábrica...

**E: ¿El Consejo tuvo renovaciones a lo largo de los años?**

M: Sí. Se renueva constantemente. En mi caso ahora estoy por una continuidad de dos períodos juntos, pero arrancó – siempre fueron mujeres presidentes- Sandra Leiva, fue la primera presidenta que tuvimos. Después estuvo Bernardita Ojeda que ahora está de asistente, también con el compañero que es tesorero... Ves estas son nuestras rendiciones, por darte un ejemplo de cómo son nuestras rendiciones. A veces para los números de facturación, otras veces para la proyección de la producción, y en base a que armamos copias para todo el mundo nos sentamos a discutir.

**E: ¿Cada cuánto hacen asambleas?**

M: Depende la urgencia. Puede ser una vez al mes o puede ser aprovechar los comedores, y vamos informando en el día a día las cosas que van pasando. Depende para qué sea, no se trata de decir



bueno...Y cuesta a veces informar a todos eh. Te cuesta porque algunos están abocados a un tipo de tareas, otros a otra. Los descansos de 15 minutos, trabajamos seis horas. Después cada compañero regula su producción en su sector, si tiene más tiempo se toma un café, si tiene un intervalo se toma un mate.

**E: ¿Las asambleas las hacen en el horario de trabajo o fuera del horario de trabajo?**

M: Las hacemos en el horario de trabajo nosotros. Porque hay veces que podemos. Cuando estamos muy, con alguna entrega, ahí es complicado y esperamos que se termine y la hacemos después de que terminemos. Pero si no tratamos de tomarnos una hora, que se yo, para la discusión.

**E: ¿El promedio de horas de la jornada laboral?**

M: Son dos turnos de seis horas lo que tiene la fábrica, el mayoritario el de la mañana y después de 12 a 18. Ahora están haciendo de 13 a 20. Están haciendo una horita más.

**E: ¿Es activa la participación de todos los compañeros y compañeras en las asambleas?**

M: Por ahí los que tienen un poco más de miedo a dar su opinión son los más jóvenes, que las tienen. Pero muchas veces por el respeto que tienen con sus padres. Por ser un emprendimiento familiar tiene sus condicionamientos también. Obviamente por ahí en grupos más chicos, por ahí a veces hacemos asambleas por sector, ahí hablan mucho más que en las generales. En las generales siempre hablan los compañeros que tienen un perfil más alto, pero en los momentos donde los temas interesan a todos, ahí sí. Acompañan bastante.

**E: ¿Hay asambleas por sector?**

M: También. A veces estamos muy enquilombados con la producción y tenemos que ir hacer asambleas más chicas para ir juntando consensos.

**E: Hablabas de la cuestión familiar, lo habíamos mencionado antes que habían entrado trabajadores nuevos y que eran hijos. ¿Ese es el criterio fundamental de incorporación o hay otro criterio de incorporación de nuevos trabajadores?**

M: Mira, le dimos primero la prioridad a todos los que eran trabajadores antiguos, que conformamos la época de Aurora. Para que cada uno pudiera... el primer trabajo de la mayoría de estos pibes es la cooperativa. Pero en una segunda fase de incorporación, que fue el año pasado, le permitimos a esos pibes que estaban hacia 7 años trabajando, los que tenían mejor currículum, que no tenían sanciones, que sean ellos los que puedan postular a alguien. Algunos decidieron darle la oportunidad a otro familiar, o a los maridos, o algún amigo. Así que los compañeros que fueron seleccionados para poder mocionar ingresaron treinta personas de esta forma el año pasado.

**E: ¿Tienen algún esquema de formación, de preparación específica para los nuevos trabajadores?**

M: Acá se hacen capacitaciones sobre lo específico, todo lo que tenga que ver con tener un grado de



comprensión hacia la labor que desarrollan los técnicos, es algo que se toman el trabajo cuando vienen épocas de vacas flacas ya implementan capacitación, cursos. Ven el potencial, control de calidad, que se yo. Buscan la forma. Lo que nosotros siempre deseamos es complementar un proyecto educativo dentro de la fábrica. Presentamos este año, porque también lo copiamos de otros, el tema del modelo de bachillerato popular. No hemos tenido respuesta al respecto, pero lo hicimos con una idea que es tratar de promover que los jóvenes terminen el secundario, que los mayores también, y para los que viven en la zona. Lo que pasa es que hay mucho debate ideológico en torno a los bachilleratos populares. Vos tenés que pensar que, para nosotros, cada cosa que hemos querido hacer siempre ha tenido que ser una lucha y en algunos casos no tendría que haber sido así por el contenido que le queremos dar: orientada al cooperativismo y una cantidad de cosas que... sobre todo para abordar temas tan fundamentales como el tema de las adicciones y una cantidad de cosas que nos interesan. Vos acá tenés que remar con una represión ideológica, que termina siendo vivir en una zona militar con todas las fuerzas represivas del Estado: la marina, la prefectura, la gendarmería. Llega un momento que son más milicos que gente, perdón la forma de decirlo, porque no creo que todos los que pertenecen a las fuerzas sean tan retrógrados -a veces me he sorprendido gratamente con algunos- pero acá te cuesta el doble todos estos debates. Hay una cosa muy reaccionaria. No es casual que muchos represores hayan ido a esconder acá, porque se sentían sumamente protegidos. Eso es lo que uno sintió desde el arranque de la lucha, ahora te tienen que respetar a la fuerza porque son veinte años haciendo lo mismo. Diciéndole a todo el mundo que lo que ibas hacer no iba a ser para embolsarte unos mangos y tomarte el raje como hicieron todos, pero es difícil.

**E: Y formación específica que mencionabas, el tema del cooperativismo, cuestiones que tienen que ver con la especificidad del tipo de emprendimiento productivo. ¿Tienen, hace falta, lo han pensado, lo hacen, creen que no hace falta?**

M: No, para mí sí. Siempre, aparte no te quita espacio. El tema es buscarle la vuelta al grado de interés, el punto de consenso, el tema específico. Yo muchas veces me he caído en frustración, de una cosa tras otra, pero no dejo de intentarlo. En un momento quise embarcar a los compañeros para que armáramos un lugar -porque es a mí lo que más me apasiona- para estudiar y desarrollar nuevos proyectos. En ese momento estaba por detrás de todo lo que era vinculado a la biomedicina. Cada vez que veía lo que costaba un proyecto como ese, el tipo de nivel de profesionalismo, que tenés que tener, las modificaciones edilicias, nos fuimos pinchando un poco por el tipo de trabajo que hacemos. Pero una sección de investigación, algo de eso, me hubiese encantado. Lo quise hacer con las universidades. No tuve igual resultado, imagínate que si Newsan es el principal aportante de las becas y todo eso. Estas al horno, estas durmiendo con el enemigo y te quieres hacer el chamuyo vos solo. Pero



como tuve una buena experiencia en el pasado, con Ingeniería de la UBA, que también por una cuestión de los centros de estudiantes, pudimos armar proyectos de factibilidad, fue bastante interesante y aprendimos mucho. Porque una cosa es que nosotros tenemos muy incorporada la práctica, en sí, la vorágine de la producción. Otra cosa es abrir la cabeza con la teoría y con no quedarnos. Y realmente nuestra prioridad son los puestos de trabajo y no quedarnos encorsetados con una única cosa que hacemos, sino con una visión un poco más estratégica de país y de industria nacional.

**E: Vos hablabas de que hubo otros consejos, nos fuiste comentando diferentes visiones sobre la cooperativa, ¿hubo otros modelos de gestión y de pensar la cooperativa, proyectos, en estos años que estuvieron en discusión para pensar lo interno?**

M: No, porque muchas veces esa dirección la llevábamos adelante un grupo de compañeros. Vos corres con una ventaja cuando estas desde un principio y además el plus de ser un obrero. Acá podía venir cualquiera de afuera a decirte lo que tenés que hacer, pero la línea -más allá de que a veces la voz cantante era uno a través de su participación en política, de sacar sus propias conclusiones, no las traspolamos cien por cien de otras experiencias, las fuimos construyendo entre todos. Porque, a ver, yo había leído muchísimo cómo había funcionado el SMATA- Córdoba con Rene Salamanca al frente, cómo era eso de la democracia de los obreros previa en la Argentina. Cómo fue eso, para entenderlo y veía lo del modelo sindical que obviamente me representa. Un modelo que te prepara para la lucha dura, la vida sencilla. Un modelo donde vos por el otro lado ves un delegado que labura, no es lo mismo alguien que vive de privilegios y permisos gremiales, arrancar por esa base después permitió que quienes eran parte de esos Consejos de Administración estén impregnados de una ideología. Por eso que no era un sacrificio después definir si vas a cobrar lo mismo que cobra tu compañero y todo lo demás. Lo mismo lo del trabajo, yo vengo un rato acá y había arreglado, pero después me ato el pelo y me voy a negrear allá abajo, a pasar el aserrín, no tengo ningún problema. A mí eso me hace feliz porque el otro ve que vos no le sacas el culo a la jeringa en lo cotidiano.

Después cometimos muchos errores, pero no fueron errores donde tuvimos que lamentar que un compañero se tomara el palo, se chorear la guita de la tesorería, se comprara un. No, nada. Nos auditan, querés mirar, vení, quién está cumpliendo la labor. Si quiere subir cualquier compañero, quiere mirar los certificados médicos. A eso estamos permeables todo el tiempo en la Administración. Eso fue una base, después en el día a día es construir con los compañeros, no hay otra. Y la visión de frente. Porque yo creo que donde más desastre termina todo y no hay nuevas experiencias, en donde convertís a la fábrica en un partido político. Yo creo que ahí nos vamos al pasto los obreros. Una cosa es que nos sintamos capaces, hasta de ser candidato y todo lo demás, pero siempre esa ideología tiene



que confluir con tu principal objetivo. Que en este caso para mí fue la fábrica. Mira que a lo largo de estos años siempre me han dicho “Por qué no te vas a la recuperación de la UOM”. Pero me parece que todo tiene un proceso, tiene un tiempo y esto lo cuidamos por encima de cualquier ideología.

**E: En vacaciones, ¿cómo se resuelve, como cualquier lugar, empresa?**

M: No, hay épocas que hemos tenido mucho trabajo y no se ha cerrado por vacaciones. Vamos haciendo grupos y nos vamos turnando por grupos para que se puedan ir. Hay gente que sí o sí espera, imagínate que un salario de acá no puede definir mucho. Pero cuando tienen que tomar esas decisiones con los maridos que salen en tal fecha, tratamos de acompañar también eso. Mira, pese a las críticas que nos digan y todo lo demás, es una fábrica que está muy pensada para pensar primero en la gente y después en lo que hace falta. Hoy la producción es parte de ese equilibrio, pero no antes que el compañero. Acá no corre eso de que si está viejo hay que jubilarlo y despacharlo porque es un estorbo, es un engranaje de la producción que está roto y hay que tirarlo a la mierda. Eso no corre acá. Será el compañero que te abre la puerta de la fábrica, será el que te haga una guía.

**E: Según tu opinión, ¿cuáles fueron los factores que más ayudaron en toda la historia de la cooperativa, de la experiencia, a consolidar a la cooperativa?**

R.- Sin que esto suene vanidoso, creo que un exceso de fuerza, de creer en la fuerza interna, de sentir que, si te toca discutirla en todos los frentes, vas a ir al frente. Si te toca tomar la política en tus manos para hacer posible lo necesario, lo vas a hacer a través de la lucha. Estar bien parado con tu identidad, en principio como laburante. En segunda fase está obviamente la capacitación de la gente que tiene que hacer un trabajo distinto al resto de la línea de producción que consiste en perfeccionarse. Por distintos temas muy complejos, porque producir en Tierra del Fuego es como producir en un país ajeno al resto del país, con normas tributarias específicas, con un comercio exterior que tiene que funcionar al día, con una cantidad de factores donde si vos no rendís examen todos los meses no podés sacar un producto de la isla. Por eso es un trabajo mancomunado de distintos sectores.

**E: La última pregunta. Te pido que completes la siguiente oración: “Para nosotros una cooperativa exitosa es aquella que logra...”**

M: No lo puedo ver solamente desde el ámbito del negocio, es la que logra subsistir en el tiempo con un proyecto de vida de las personas que lo componen. Podés ser muy exitoso con el negocio, pero te podés ir al recontra pasto con lo que estás proponiendo y termina siendo el negocio de dos o tres en detrimento de los que producen. Me parece que cuando uno está y define qué es una cooperativa, lo hace pensando en que si vienen épocas difíciles lamentablemente tenés que arremangar para todos y si vienen épocas buenas, ese cambio, esa transformación es para todos. En simultáneo.

**E: Te agradecemos enormemente.**