

**I Jornadas Internacionales de investigación y debate político
(VII Jornadas de Investigación Histórico Social)**

“Proletarios del mundo, uníos”

La crisis y la revolución en el mundo actual. Análisis y perspectivas

Buenos Aires, del 30/10 al 1/11 de 2008

Facultad de Filosofía y Letras, UBA

Título de la ponencia: “El fenómeno de las fábricas ocupadas y el cooperativismo”

Mesa N°11: Mesa 11. Estudios y debates en torno a la sobrepoblación relativa

Autor: Florencia Moreno

Pertenencia Institucional: CEICS - UBA

Mail: florenciamoreno213@hotmail.com

1. Introducción

El trabajo que aquí presentamos es parte de una investigación mayor llevada a cabo por el Centro de Estudio e Investigación en Ciencias Sociales sobre la clase obrera, ocupada y desocupada en la Argentina. El objetivo que tiene este trabajo es comprender las transformaciones ocurridas en los distintos sectores de la clase trabajadora durante las últimas décadas. Para esto, nos focalizaremos en el fenómeno de las fábricas ocupadas. El tema que presentaremos en esta ponencia es producto del avance de una investigación sobre las distintas experiencias que se han desarrollado en el país.

Hacia fines de la década del noventa en la Argentina, resurgió con fuerza el fenómeno de las empresas ocupadas, encuadrado dentro de un proceso social, político, legal y económico que se venía desarrollando hace tiempo. De todos modos es importante remarcar que no es para nada un fenómeno “novedoso”, como se ha insistido en muchos medios periodísticos y académicos. Por el contrario, la toma de fábricas aparece en la historia del capitalismo como un hecho recurrente, sobre todo en los momentos de alza de la lucha de clases y como una acción de la clase obrera frente a la crisis de dominio de la burguesía.

Este proceso de crisis económica y política que se agudizaba en nuestro país hacia comienzos del nuevo siglo, tiene su momento más importante, indudablemente, en las jornadas del 19 y 20 de diciembre de 2001, jornadas que cierran una etapa de la historia y abren otra¹. La Argentina como parte integrante del capitalismo mundial, vivió en aquellos días una crisis más que profunda, crisis de la cual todavía hoy no ha logrado recuperarse, y que actualmente se profundiza aun más, por la crisis financiera que estamos viviendo. La desocupación, el cierre de fábricas, la devaluación, el empeoramiento de condiciones laborales junto con el descenso de los niveles de vida son el efecto del desarrollo del capitalismo en nuestro país y no un problema con el “modelo” planteado para la Argentina.

Es por esto, que una de las salidas más rápidas que tuvieron los trabajadores fue la recuperación de unidades productivas, para mantener o recuperar sus fuentes de trabajo ante el colapso de la economía argentina. El mayor número de experiencias, se concentró entre fines de los años 90 y principios de 2000. En la actualidad, el fenómeno alcanza alrededor de 170 empresas a nivel nacional.

En este trabajo, nos centraremos tanto en las problemáticas económicas de las fábricas ocupadas, mostrando las posibilidades de producción, utilización de capacidad instalada, crecimiento, exportación, etc., como en los conflictos legales por los que están atravesando hoy en día estas fábricas y su evolución. También nos interesa indagar cuales son las condiciones laborales que se presentan en estos establecimientos. De esta forma nos proponemos exponer la situación en la que están inmersas las fábricas ocupadas y los condicionamientos que tienen en cuanto a sus problemas para el crecimiento.

Planteamos como hipótesis que, en su mayoría, asistimos a los mismos problemas que se presentan en cualquier pequeña o mediana empresa capitalista, a la hora de expandirse en el mercado nacional y/o mundial. Por tal motivo, queremos poner en debate las perspectivas y los límites que tiene el cooperativismo como salida a los problemas del capitalismo. Es evidente que la lógica del capitalismo es la concentración y centralización del capital, por lo que, en este sistema, las cooperativas terminan cerrando absorbidas por los capitales mas grandes.

Para esto, las unidades observables que se analizaron fueron las experiencias alcanzadas por Brukman y Pauny, dos casos que hemos comenzado a estudiar.

¹ Sartelli, Eduardo: *La Plaza es Nuestra*, 3ra Edición ryr, Bs. As., 2007

Queremos establecer las especificidades del proceso, explorar su complejidad, sin dejar de lado su identificación con el fenómeno social más general de las empresas ocupadas y de esta forma corroborar nuestra hipótesis.

2. Condicionamientos de las Fábricas Ocupadas

Al ahondar en el tema observamos que estos son varios y la mayoría se refieren a la cuestión legal y productiva (comercialización, costos, tecnología, etc). Uno de ellos es con respecto a La Ley de Quiebras, modificada en el año 2002, que contempla la posibilidad de que los trabajadores asuman la conducción de la empresa pero la continuidad significa que estos heredan los bienes pero también las deudas.

Los trabajadores cuentan con el uso precario de la planta, de las instalaciones y la maquinaria. Estando sometidos por lo tanto, al arbitrio del dueño o del juez. Las cooperativas tienen que soportar un canon o alquiler por el uso del edificio, las instalaciones y las maquinarias. La propiedad sigue en manos del dueño o del síndico, que en cualquier momento puede volver y exigir la devolución de los bienes, la restitución de la fábrica y dejar en la calle a los trabajadores. Para evitar esto, los trabajadores deberían comprar la fábrica.

Otro de los condicionamientos es que las expropiaciones aprobadas hasta el momento en las legislaturas no pasan de “declaraciones”. El Poder Ejecutivo no hace efectiva la expropiación en el plazo autorizado, con lo cual los obreros se encuentran forzados a asumir la compra de los activos si quieren evitar el cierre.

Por ultimo la falta de capital de trabajo (materias primas, servicios, salarios) convierte a los obreros en rehenes del propio dueño o de algún grupo económico que adelanta fondo para el pago de insumos. Bajo la fachada de una gestión independiente se cae en una tercerización encubierta, con la perdida y el desconocimiento del convenio².

Con los ejemplos que presentaremos a continuación, trataremos de afirmar las hipótesis planteadas en el acápite anterior. Brukman, ejemplo de una fabrica ocupada, puesta en marcha por sus trabajadores. Llevando adelante la organización del establecimiento a través de la gestión obrera, como mejor manera de hacerle frente al

² Pablo Heller, *Fabricas Ocupadas: Argentina 2002-2004*, 1º Edición 2004

sistema que llevó al cierre de la misma. Sin embargo, la situación por la que atraviesa nos permite mostrar los grandes y numerosos problemas que tienen para poder continuar con su crecimiento. Y por el otro lado, nos encontramos con PAUNY S.A. La historia de este establecimiento nos permite observar claramente, como ha tenido que optar por dejar de ser una fábrica ocupada, es decir, una experiencia de lucha en el camino de la transformación social, al transformarse en una sociedad anónima, para poder seguir produciendo. No es casualidad entonces que el crecimiento que se presenta en la misma es conseguido por la forma legal que ha adoptado y las alianzas tanto con los ex gerentes como con los actores políticos que ha contactado.

De esta manera y a partir de estas experiencias queremos afirmar como dijimos anteriormente las hipótesis planteadas.

3. El caso Brukman

En sus inicios, los Brukman manejaban tres compañías: Brukman Construcciones, Brukman Hermanos (de electrodomésticos) y Brukman Confecciones.

Las dos primeras fueron las primeras en quebrar, sin pagar las deudas contraídas y dejando a los empleados en la calle. En 1999, cuando comienzan las irregularidades más serias en el manejo de la empresa de confección, se modificó su razón social por “Cebex Argentina S.A.”, para que no se relacionara a los Brukman con los manejos de las dos anteriores. En el transcurso de ese mismo año comenzaron los pedidos de quiebra contra Cebex. Finalmente, después de 18 pedidos y la clausura del establecimiento, en septiembre del 2000, se la declara en quiebra, siendo luego reconvertida en concurso preventivo en forma totalmente irregular³. Como vemos la historia de Brukman comienza mucho antes de la crisis del 2001. Según los informes que reunió el equipo de abogados de los trabajadores, la empresa tuvo reclamos por no pagarles la obra social desde el ‘99. A partir del mismo año emitió 218 cheques sin fondos por un total de 750 mil pesos. Debe \$ 3 millones 800 mil. La AFIP-DGI le reclamó más de 400 mil pesos por no pagar impuestos. La Aseguradora de Riesgos de Trabajo le rescindió el contrato por falta de pago en septiembre del 2001. Ni el gobierno nacional ni el de la Ciudad de Buenos Aires se presentaron en el concurso de acreedores para poder cobrar lo que les corresponde. De esta manera les están regalando a los

³ <http://www.ainfos.ca/03/may/ainfos00400.html>

empresarios una cifra estimada en "más de un millón de pesos. De los 4 millones y medio de dólares adeudados, el 40% consistía en un autopréstamo con una firma fantasma domiciliada en el exterior, propiedad de los Brukman. El otro 25% se debía imputar a deudas fiscales⁴. Cuando esta situación explota, y los dueños cierran la fábrica, los empleados decidieron tomarla y reanudar las actividades productivas. La toma se realizó, el 18 de Diciembre de 2001, de ahí el nombre que lleva actualmente la Cooperativa. En seguida llegaron la represión y los intentos de desalojo, que fueron valientemente resistidos por los obreros, acompañados por organizaciones piqueteras, partidos políticos y asambleas populares.

La situación legal siempre fue uno de los principales inconvenientes. Recién el 30 de octubre de 2003, la Legislatura, después de una lucha sin descanso, aprobó la expropiación parcial de Brukman y su entrega a una cooperativa constituida por sus trabajadores. Estableció también la cesión temporaria del edificio y la expropiación, que apenas cubre el 40% del valor de las máquinas. Terminado el plazo de dos años, la cooperativa debería comprar el inmueble y las máquinas⁵. Hoy en día la fábrica sigue funcionando. Sin embargo los dos años de plazo han pasado y la situación es la misma. Según información recibida en entrevistas y visitas a la fábrica, el gobierno, solo fue a tazar el edificio pero no hubo, por el momento, ningún otro paso en este sentido.

Una de las obreras entrevistadas, Graciela, con respecto a este tema nos cuenta que el abogado no quiere la expropiación, quiere quiebra. “Me abstengo, no quiero hablar demasiado porque no estoy de acuerdo con la política de esta gente”.

En cuanto a la cantidad de obreros empleados, actualmente, la fábrica esta compuesta por 63 trabajadores. Al momento de comenzar la lucha, había 135 trabajadores, de los cuales sólo se mantuvieron hasta el final unos 32. Es decir que en la actualidad, si bien se pudieron emplear más obreros de los que había cuando comenzó la toma, todavía no se llega al nivel de empleo existente al momento del cierre del establecimiento.

En cuanto a la producción, Brukman siempre se dedicó exclusivamente a la confección de ambos, es decir al conjunto de sacos y pantalones. No obstante, en la entrevista que hemos realizado, nos informaron que actualmente también están fabricando polleras o cualquier prenda que ciertos clientes le soliciten, pero en menor

⁴ <http://www.geocities.com/lospobresdelatierra/nuestramerica/brukman.html>

⁵ <http://www.geocities.com/lospobresdelatierra/nuestramerica/brukman.html>

cantidad. El mismo día de la entrevista, por ejemplo, estaban confeccionando polleras para las empleadas del casino. Nos cuentan que la cantidad de ambos que producen mensualmente es alrededor de 1.200. Y que a veces sucede que sólo les traen 1.000 sacos y toda la fábrica trabaja con esta pieza. En este punto puede verse incluso un retroceso respecto de la cantidad de producción que tenían hacia 2004⁶, cuando confeccionaban cerca de 80 sacos y 80 pantalones por día, lo que equivale a una cantidad aproximada de 1.700 por mes. La fábrica produce, pero enfrenta serios problemas que son, en su mayoría, los mismos que tenía desde su nacimiento como fábrica tomada. Graciela, nos advierte que

“hace 6 años que estamos peleándola y en realidad en vez de ir para arriba vamos para abajo. Porque yo te puedo decir no, que esta todo bárbaro, vendemos a todos y no es así. Porque vos llegas al fin de semana y te llevas 2 pesos... Es una cuestión política, creo que en el capitalismo las cooperativas no funcionan”.

Para entender el por qué de esta afirmación tan aguda es necesario repasar las características de la empresa y su forma de funcionamiento. Algunos obstáculos, como la provisión de materias primas se agravaron con el tiempo. Graciela nos cuenta que toda la producción es a fazón, es decir a partir de materia prima entregada de antemano por los clientes:

“Estamos peleando para poder comprar nosotros, pero por ahora todo es a fazón. (...) Uno de los clientes nos trajo un material malísimo y de pronto vos decís, puta madre, es de marca y traen esta baratura, que te da muchísimo mas trabajo para que quede bien”.

El problema de la producción a fazón es la dependencia que se genera respecto del cliente, que puede llegar a convertirse en una especie de patrón. Además, limita la posibilidad de ganancia ya que se paga sólo la mano de obra. Esto les impide despegar, aumentar la producción. Este problema empeoró en los últimos años ya que en el 2004 no dependían por completo del trabajo a fazón como ahora. En esta situación deben aceptar las condiciones que sus propios clientes les proponen ya que no tienen

⁶ Pascucci, Silvina: “Brukman por dentro” en *El Aromo*, n° 14, Año II, Septiembre de 2004.

posibilidades de adquirir los insumos ellos mismos. Los obreros de Brukman son conscientes de esta difícil situación:

“El fazón es como tener un patrón, donde trabajas y eso da mucha bronca, produce mucho malestar porque entregas el fazón y no te pagan o porque te entregan cheques a 90 días. Ellos manejan como quieren. Los pequeños grupos que traen 200, 300 ambos o ahora las polleras que trajeron para el bingo, son cosas chiquitas, que te pagan en efectivo pero es muy poca plata”.

La empresa tiene en total alrededor de 200 máquinas, de las que sólo 140 están en funcionamiento. Así lo dejan en claro sus propios trabajadores, que explicitan:

“Tenemos bastantes máquinas que a lo largo de los últimos 4 o 5 años de trabajo se han deteriorado mucho; se desgastan. Además, como las telas que traen a fazón son malas, las máquinas sufren mucho más. Entonces hay muchas máquinas que son nuestras que también hay que cambiar. La mayoría de las máquinas son electrónicas y tienen un ciclo de vida. Tenemos una zig zag que anda “medio-medio”, ahí salvándola, ahora hay qué ver que resulta.”

Justamente esto hace que la capacidad productiva utilizada no supere el 50% aproximadamente. Además, como una de las obreras entrevistadas nos aclara, no cuentan con compañeros capacitados para reparar las máquinas, razón por la cual tienen que llamar a técnicos que les cobran mucho dinero:

“Hay dos compañeros que se dedican al mantenimiento de maquinas, pero no saben mucho, tienen que llamar a un técnico y nos sale caro”.

Por otro lado, la fábrica no puede adquirir nueva maquinaria, más sofisticada, que les permita aumentar la productividad:

“Necesitamos máquinas más tecnológicas, claro, pero para eso necesitamos más presupuesto. Necesitamos una máquina que hace un trabajo especial, se llama Riff, pero ¿cuánto puede salir? Alrededor de 30.000 euros; y hay otra de 42 o 45.000 dólares.

Después hay una que hace las mangas, ésa está 28.000 euros y otra, una zigzag, esa está más barata, 7.000 dólares, más barata en comparación a las otra, ¿no?”.

Otro obstáculo que nos presentaron como importante son los inconvenientes de generar un dialogo constructivo. Graciela nos decía esto:

“Creo q el dialogo es lo q no pudimos llegar a entablar. Al trabajador todavía le falta pulirse todavía de compañerismo, nos dividimos en grupúsculos que terminamos discutiendo siempre las mismas situaciones y nunca salimos a adelante”

Por último, ante nuestra pregunta respecto a si realizan actividades políticas o culturales, Graciela nos comenta que actualmente no hacen nada en ese ámbito pero que sería algo muy bueno tanto para la fábrica como para la sociedad:

“...Porque eso da consta que vos politices a los compañeros que de pronto trabajaban en su casa.... Zanon es un ejemplo. Somos muy sectarios, somos nosotras y nosotras, somos las textiles que tumbaron las vayas...falta mucha conciencia de clase, muy acostumbrados al patrón...”

Tratamos de hacer una breve exposición de la situación por la que está atravesando Brukman, una de las fábricas ocupadas que más luchó y mas resistió en las sucesivas represiones que le tocó vivir. A partir de las entrevistas y los datos obtenidos, entendemos que los problemas por los que está atravesando Brukman están vinculados, por un lado con la forma económica y legal en la que están funcionando, que, como cualquier pequeño capital, encuentra fuertes límites a su desarrollo en la competencia. Por otro lado, es evidente que ninguna experiencia como esta puede mantenerse en el tiempo si se lo aísla del conjunto de la lucha por la transformación de las relaciones sociales.

3. Un caso distinto. PAUNY SA (ex fábrica de tractores Zanello)

Haciendo historia, Industrias Zanello surgió en los primeros años de la década del cincuenta cuando Don Pedro Zanello se instaló en el pueblo cordobés de Las Varillas (ahora ciudad) con una herrería. Así, de los primeros vehículos de tracción a

sangre, Construcciones Metalúrgicas Zanello S.A. evolucionó hasta la fabricación de volcadores de gran capacidad y de máquinas viales autopropulsadas, convirtiéndose en una de las principales fuentes laborales de esta región cordobesa⁷.

Pero, los noventa golpearon fuerte a la industria metalúrgica y Zanello comenzó a desaparecer hasta que, iniciado el 2001, se declaró en quiebra presentando bajísimos índices de producción que no llegaban a los 15 tractores por año, después de haber dado trabajo a más de 400 personas.

Las dificultades que habría atravesado la producción agropecuaria en el período previo habían impactado negativamente en la continuidad de la empresa. En 1992 se realiza una de las primeras medidas de fuerzas cuando Zanello estuvo cerrada por 5 meses⁸. Otras medidas que se promovieron a medida que el conflicto se intensificaba fueron cortes de ruta, ollas populares y ocupación pacífica de la fábrica. Para 1997 esta empresa había comenzado a suspender personal y a atrasarse en el pago de los salarios. Para el 2001, las deudas salariales acumuladas eran de más de dos años, llegándose a suspender a la totalidad de los trabajadores. Los 380 trabajadores de la firma padecieron todo el proceso de derrumbe con pagos salteados y con bolsones de víveres hasta que la fábrica cerró⁹.

La consecuencia seguida, inmediatamente de este hecho, fue que los trabajadores quedaron desamparados. Sin embargo, al ver la situación de una supuesta quiebra en marcha y además de estar sufriendo continuamente los despidos y el no pago de salarios, los trabajadores decidieron conformar una cooperativa. Esta se fundó seis meses antes del cierre de la planta, como una respuesta anticipada a un final esperado.

El tiempo que transcurrió desde el cierre por quiebra hasta la reapertura fue de 3 meses y la reapertura no significó solamente el reingreso a la planta, sino la inmediata puesta en marcha de la producción¹⁰.

Al inicio, la situación se tornó cada vez más difícil para los obreros. Comenzaron a reunirse con autoridades municipales, provinciales y nacionales en numerosas ocasiones para pedir que se les aplazara las deudas, se les concedieran

⁷ <http://www.sitiocooperativo.com.ar/noticias/actualidad/act,2002,03,15,2.html>

⁸ Caffaratti, Julieta: "PAUNY S.A.: Cooperativa de trabajo y Cogestión", 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo

⁹ <http://www.sitiocooperativo.com.ar/noticias/actualidad/act,2002,03,15,2.html>

¹⁰ Caffaratti, Julieta: "PAUNY S.A.: Cooperativa de trabajo y Cogestión", 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo

créditos y se les permitiera reactivar su fuente de trabajo. Luego, de varias negociaciones, idas y vueltas, los trabajadores consiguieron el apoyo de la municipalidad y ciertos beneficios. Ante las dificultades que encontraron los trabajadores para mantener la empresa, debieron ir aceptando, el acercamiento de la red de concesionarios que trabajaban con los tractores y de algunos gerentes de la ex firma que decidieron asociarse al nacimiento de la nueva empresa.

Es así como formaron lo que hoy es PAUNY S.A. Surgida del resultado de la quiebra de Construcciones Metalúrgicos Zanello S.A., que se produjo el día 12 de septiembre del 2001. La actual empresa tiene una conformación accionaria distribuida entre: La Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas Ltda. con un 33%. (que nuclea a operarios de planta, que estaban en la fallida al momento de la quiebra), la Red de concesionarios de la ex Zanello con igual porcentaje de acciones, el personal jerárquico de la ex Zanello también con el 33% y la Municipalidad de la ciudad de Las Varillas con el 1% restante.

El 3 de enero de 2002, tomaron posesión de los bienes de la empresa en carácter de alquiler. Uno de los principales problemas de los trabajadores fue con el Banco de Córdoba, que impuso un acuerdo por el cual los trabajadores debían comprarle la deuda que la firma mantenía con esa entidad financiera, en su carácter de principal acreedor. El acuerdo contempló la entrega inmediata de un millón de pesos, que ya los trabajadores desembolsaron y 60 cuotas mensuales de 150.000 pesos¹¹.

El 19 de Diciembre del 2003 en subasta pública la empresa compró el establecimiento fabril en la suma de 25.000.000 pesos, por intermedio de un sistema de leasing de Bco. Nación. En octubre de 2005, el presidente Kirchner les entregó la habilitación como Terminal “A” de la industria automotriz. Un miembro de la empresa nos comenta que

“pensábamos ocupar 110 personas y hoy tenemos 425 dependientes directos y una gran cantidad de terceros que dependen de nosotros. Podemos decir con orgullo que logramos concretar con creces nuestros proyectos iniciales, ya que proyectamos para el primer año vender 120 unidades y se vendieron 260 unidades; en el año 2003 se vendieron 485 unidades; en el año 2004 se vendieron 800 unidades; en el 2005 se vendieron 812; en el año 2006 se vendieron 1100 unidades, en el año 2007 se vendieron

¹¹ *Prensa Obrera*, n° 814, 21 de agosto de 2003, <http://www.po.org.ar/po/po814/tdouna.htm>

1150 unidades y se entregó el tractor número 4000 acto que se realizó en la planta fabril”.

Como lo demuestra el siguiente cuadro, la empresa ha ido creciendo en producción y venta a lo largo de los últimos años:

Ventas en mercado local¹²

Año	Unidades
2002	260
2003	485
2004	800
2005	763
2006	950

En el año 2006 se le dio un fuerte impulso al desarrollo de maquinaria vial y se logró poner en producción la motoniveladora que en el transcurso del tiempo había tenido una fuerte presencia en el mercado. El 15 de junio del 2006 inauguraron la planta industrial de ensamblado en la ciudad de Santiago del Estero. La misma cuenta con 6000 metros cuadrados cubiertos y esta preparada para ensamblar toda la línea de productos PAUNY S.A. Haciendo referencia también a la que está instalada en Córdoba que cuenta con 12 hectáreas, 75.000 m² cubiertos y una potencia instalada de 5.000 kilovatios en más de 250 máquinas herramientas observamos como fue creciendo con el paso del tiempo.

Sumado al emprendimiento y a la concreción de Santiago del Estero, también nos cuentan que comenzaron a exportar productos a Venezuela. Esta oportunidad surgió de la iniciativa que tuvo Venezuela en aumentar su producción agropecuaria con la ayuda de maquinaria argentina. El acuerdo se cerró y le permite exportar a Pauny S.A. unos 500 tractores por año, durante los próximos 5 años. A un promedio de 40.000 dólares por tractor, significan unos 20 millones de dólares, según indicaron en la

¹² Portal Empresa Pauny S.A, www.pauny.com.ar . Este dato no concuerda con lo que el entrevistado, Maidana Edgar, mencionó en la entrevista. Se está profundizando este punto.

compañía¹³. Otros destinos de exportación son: Uruguay, Paraguay, Brasil, Bolivia, Perú y Colombia

También están incursionando en el mercado europeo a través de la exportación de tractores de gran porte a diferentes naciones del este de Europa:

“...Esto pone de manifiesto la importancia y la magnitud del trabajo que nuestra empresa realiza y de los productos que lanzamos al mercado...”.

Hoy lidera el mercado en el rango de “media y alta potencia”. Tiene concesionarios sobre todo en la zona cerealera (sur y norte de Bs As, Sur y centro de Sta Fe, Sur-Centro-Este de Córdoba, Oeste de Entre Ríos) y luego dispersos en otros sitios del país (Salta, Tucumán, Chaco, Santiago, Misiones, San Luis, La Pampa y Mendoza).

En cuanto a la forma de organización se conformó un Consejo de Administración que está representado por 12 integrantes que no dependen de la empresa y el resto son dependientes de PAUNY S.A. Los 149 trabajadores, a través de un convenio de convivencia al habilitarlos, tienen la posibilidad de concurrir a las asambleas a participar, a votar y ser votado. El Consejo factura a PAUNY S.A. el trabajo realizado en PAUNY S.A., mientras que el resto de los trabajadores cobra bajo convenio colectivo de Trabajo.

El proceso de producción es muy complejo ya que se fabrica íntegramente el tractor. Cuentan con una planta de fundición gris y nodular, planta de mecanizado, planta de corte y plegado y estampado, planta de plásticos, planta de pintura, planta de transmisiones, oficinas de desarrollo técnico, y oficinas de aseguramiento de la calidad. Por todas esas áreas pasa la materia en sus distintos estados para que luego el producto ya terminado pase al último escalón que es la inspección final y luego sean aprobados. En la actualidad se están usando casi la totalidad de las maquinas disponibles. Por otro lado, la materia prima se compra a proveedores directos en su mayoría.

Evidentemente para llevar adelante éste proceso productivo la empresa se organizó de acuerdo a distintas jerarquías que obedecen al orden y diagramación de las distintas secciones (operario de máquina, agilizador, supervisor de sector y supervisor general de la sección)

¹³ *Clarín*, 1 de diciembre de 2005

Finalmente nos informan que la empresa también cuenta con un comedor donde almuerzan sus trabajadores de otros pueblos y los fines de semanas funciona una guardería y comedor infantil.

Como se puede observar en lo expuesto hasta aquí, la empresa ha tenido mejor suerte que la anterior. Pudo desarrollar su producción y aumentar ventas, incluso desplegando una experiencia exportadora. Sin embargo, es importante destacar que el éxito de PAUNY se debe en gran parte a que en este caso no se continuó con una experiencia de lucha por la gestión obrera sino que se transformó en una empresa capitalista que explota fuerza de trabajo. En este sentido, existe una denuncia pública que realizaron 100 ex empleados de la empresa Construcciones Metalúrgicas Zanello donde describen los manejos turbios por los que pasó la empresa hasta conformarse PAUNY S.A.

En primer lugar argumentan que si fuera una cooperativa ellos tendrían que estar dentro, no solo trabajando sino también como socios cosa que no ocurre con PAUNI. En el texto publicado aparece el siguiente párrafo:

“No creemos que sean cooperativas aquellos que obligan al personal que contratan a renunciar al juicio laboral contra Construcciones Metalúrgicas Zanello, de hecho tenemos probada, constancia de compañeros que comenzaron a trabajar en la firma PAUNY S.A. y fueron despedidos por no querer renunciar al juicio”¹⁴

Aunque aún estamos en proceso de investigación y nuestro trabajo está comenzando, está claro que la experiencia recorrida por PAUNI ha terminado en una estafa para los trabajadores. PAUNI S.A ha sido clausurada como experiencia de lucha y gestión obrera y de este modo, sobre la base de la explotación de fuerza de trabajo y el despido de obreros, ha logrado cierta posibilidad de crecimiento económico.

¹⁴ *Indymedia*, 2005. Debates sobre situación de Pauny S.A. (ex Zanello). Se publica una denuncia enviada por ex trabajadores.

4. Reflexiones y límites de las experiencias analizadas

El primer contacto exploratorio que tuvimos con las prácticas colectivas de trabajo llevadas por Brukman y PAUNY S.A. reafirman las tendencias generales que hemos mencionado al comienzo en relación a los límites y las potencialidades que encierran este tipo de experiencias. Más allá de que todavía, al no haber finalizado con la investigación, no podemos realizar afirmaciones totalizadoras sobre el tema, podemos afirmar que las tendencias expuestas al principio de la investigación tienden a cumplirse.

Es así como Brukman demuestra la verdad que no puede ocultarse. Por un lado, se ve claramente la importancia de la lucha que sus trabajadores vienen llevando desde el 2001. La defensa que realizan sin cesar de sus puestos de trabajo es una mínima pero valiosa muestra de las ganas, las agallas y las esperanzas que aun hoy mantienen, al enfrentar la situación a la que se exponen diariamente. Son capaces de llevar adelante un establecimiento productivo, de encargarse de la producción y de la organización que se necesita para tales tareas. Sin embargo, se observa que uno de los mayores problemas que tienen es el tamaño del capital. En el sistema capitalista, los pequeños capitales no pueden crecer, no pueden invertir, simplemente no pueden competir. Ante este panorama, los obreros de Brukman no pueden hacer magia, en este contexto mucho mas no se puede hacer. Aislados del sistema de crédito, dependiendo de sus clientes como de sus proveedores, les resulta imposible, al igual que a cualquier pequeña empresa, crecer en este contexto¹⁵.

La precaria situación legal, es otro punto a destacar puesto que el plazo establecido en la ley de expropiación transitoria ha vencido y los obreros deberían comprar a los Brukman el resto de la empresa o llegar a un nuevo acuerdo.

Por último algo importante que hay que resaltar es como las propias cooperativas a través de su forma legal, logran legitimar condiciones laborales que un obrero en relación de dependencia no podría tener. Nos referimos a la falta de una obra social, no tienen tampoco jubilación porque los trabajadores están como monotributistas, por ende las condiciones laborales son peores, y se ve recurrentemente una mayor explotación.

¹⁵ Moreno Florencia: "Brukman hoy, la lucha continua..." en *El Aromo*, nº 44, Año VI, Septiembre de 2008

En el caso de PAUNY S.A., se observa que el éxito que logró esta vinculado, con el hecho de que se ha transformado en una típica empresa capitalista, de la cual participan personal jerárquico de la vieja firma y sectores políticos del gobierno local. Como se aclaró esta investigación debe continuar y profundizar la descripción y el análisis de los datos por un lado, y por el otro, contrastar las diversas experiencias de ocupaciones de fábricas y formaciones de cooperativas para llegar a una conclusión sólida respecto de las perspectivas de estas experiencias bajo el capitalismo.