



Tipo de documento: Tesis de Doctorado

Título del documento: Asociatividad para el trabajo : cooperativas de trabajo conformadas de procesos de recuperación de empresas en el Área Metropolitana de Buenos Aires

Autores (en el caso de tesis y directores):

Nicolás Dzembrowski

Cecilia Cross, directora

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2015

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



Nicolás Dzembrowski

**ASOCIATIVIDAD PARA EL TRABAJO:
COOPERATIVAS DE TRABAJO CONFORMADAS DE PROCESOS DE RECUPERACIÓN
DE EMPRESAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUENOS AIRES**

Tesis para optar por el título de
Doctor en Ciencias Sociales

Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de Buenos Aires

Directora: Dra. Cecilia Cross

**Buenos Aires
2015**

Resumen

Esta tesis tiene por objetivo comprender las prácticas de organización del trabajo que se estructuran en las cooperativas de trabajo conformadas de procesos de recuperación de empresas en el área metropolitana de Buenos Aires. La pregunta que la orienta es *cuáles son las prácticas y valores que caracterizan a las experiencias de recuperación de fábricas y empresas situadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires en el período 1999-2009*. Nuestra hipótesis de trabajo es que las prácticas productivas desarrolladas en este período se asientan sobre los criterios de solidaridad recíproca, organización autogestionada y cooperación extendida dando forma a un modo específico y característico de *asociatividad para el trabajo* que permite no solo organizar el día a día en la producción, sino también situar a las diversas experiencias como expresiones en un mismo proceso.

La investigación que dio lugar a esta tesis fue un estudio cualitativo desde el paradigma interpretativo sobre 33 cooperativas de trabajo pertenecientes al MNFR y ubicadas en el área metropolitana de Buenos Aires. Para esto llevé a cabo un relevamiento con preguntas cerradas que me permitió establecer las principales características socio productivas de las unidades de análisis de mi investigación. A su vez realicé entrevistas en profundidad a personas vinculadas a las cooperativas de trabajo estudiadas, algunas de las cuales fueron actualizadas a lo largo del período analizado. En tanto este estudio sigue las líneas de la *grounded theory* la selección de los/as entrevistados/as fue realizada en función de la técnica de muestreo teórico. Elegimos entrevistar a personas que ocuparan roles diferentes en las organizaciones estudiadas y se hubieran integrado en distintos momentos a estos procesos, con variadas condiciones de género y edad y diversas experiencias políticas y laborales.

El recorrido analítico de esta tesis se estructura en cuatro capítulos y las conclusiones finales. En el primer capítulo realizó un recorrido por las miradas académicas sobre la construcción de sentidos de la problemática de las recuperaciones en el período analizado identificando dos grandes criterios de *justificación*. En primer lugar, la perspectiva de quienes estudiaron los procesos de recuperación como un campo novedoso, de ruptura con la apatía política de los sectores populares, sea que lo interpretaran como resignificación de antiguos

repertorios de lucha obrera o que lo entendieran como modo sui generis de desafiar al neoliberalismo. En segundo lugar, aquellas perspectivas que partiendo de los desarrollos teóricos de la economía social, crearon sentido acerca de la importancia del desarrollo de valores como la solidaridad y las formas no mercantiles de concebir el trabajo como indispensables para el fortalecimiento de las experiencias asociativas. En el segundo capítulo avanzo en la comprensión de las situaciones de trabajo en las fábricas recuperadas. Aquí me detengo en las prácticas productivas, los procesos de toma de decisión acerca del uso de recursos para la producción y la gestión de la continuidad de las unidades productivas. En el tercer capítulo me detengo en conceptualizar el nuevo modo de ser trabajador que se configura en la gestión cotidiana de estas experiencias asociativas. Es decir que avanzo en el análisis de los modos en que éstos se posicionan respecto a sus compañeros y al trabajo, a partir de entender que la formación de la cooperativa significó un cambio para los trabajadores en términos subjetivos y organizacionales. En el cuarto se definen los puntos de cristalización de esta forma específica de asociatividad entendida como comunidad de valor, esto es la solidaridad recíproca, la organización autogestionada y la cooperación extendida. La combinatoria de estos parámetros de justificación se expresan en la configuración de consensos productivos, contingentes y más o menos estables según la experiencia, que caracterizo en función del modo en que expresan la tensión entre división social y técnica del trabajo en las distintas cooperativas relevadas.

Abstract

This thesis aims to understand the practices of work organization that are structured worker cooperatives shaped recovery process companies in the metropolitan area of Buenos Aires. The question is what orients the practices and values that characterize the recovery experiences of factories and enterprises in the Metropolitan Area of Buenos Aires in the period 1999-2009. Our working hypothesis is that the productive practices developed in this period are based on the criteria of mutual solidarity, self-managed organization and cooperation extended to shape a specific and characteristic way associativity for work that allows not only organize

the day to day production, but also to place the various experiences as expressions in the same process.

The investigation leading to this thesis was a qualitative study from the interpretive paradigm on 33 worker cooperatives belonging to MNFR and located in Buenos Aires's Metropolitan Area. For this I conducted a survey with closed questions that allowed me to establish the main features production partner of my research's units of analysis. In turn I conducted interviews to people linked to worker cooperatives studied, some of which were updated throughout the period analyzed. While this study follows the lines of the grounded theory selecting interviewees was done on the basis of theoretical sampling technique. We chose to interview people who occupy different roles in the organizations studied and had built at different times to these processes, with varied conditions of gender and age and various political experiences and labor.

The analytical course of this thesis is divided into four chapters and final conclusions. In the first chapter I toured the academic perspectives on the construction of meanings of the problem of recoveries in the period analyzed by identifying two major criteria of justification. First, the perspective of those who studied the recovery process as a new field, bursting with political apathy of the popular sectors, whether we interpret as a redefinition of ancient codes of labor struggle or understood it as a *sui generis* mode challenge to neoliberalism. Second, those perspectives based on theoretical developments in the social economy, created sense of the importance of the development of values such as solidarity and non-commercial ways of conceiving work as essential for strengthening associative experiences. In the second chapter I advance in understanding work situations in the recovered factories. Here I pause in production practices, decision-making processes regarding the use of resources for production and management of continuity of production units. In the third chapter I stop at conceptualizing the new way of being worker is configured in the daily management of these associative experiences. I go in analyzing the ways in which they are positioned relative to their peers and to work from understanding that the formation of the cooperative meant a change for workers in subjective terms and organizational. In the fourth chapter I defined the point of crystallization

of this specific form of association as a community defined value, ie the reciprocal solidarity, self-managed organization and widespread cooperation. Combinatorial justification of these parameters are expressed in shaping productive consensus, quotas and more or less stable in the experience, which characterized in terms of how they express the tension between social and technical division of labor in different cooperatives surveyed.

Índice

Resumen	2
Agradecimientos	10
Introducción.....	11
1. De los discursos de la apatía al estallido del 2001: fundamentos académicos del interés por los procesos de recuperación de fábricas.....	14
2. Herramientas teórico metodológicas para la construcción de esta tesis.....	18
2.1 El concepto de experiencia como herramienta analítica en esta tesis	19
2.2 Estrategias de construcción y análisis de datos.....	25
3. Las fábricas y empresas recuperadas: algunas notas distintivas	28
3.1 El Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas (MNFR)	32
3.2 Caracterización de los casos relevados.....	36
4. Acerca de la estructura de la tesis.....	46
 Capítulo 1: La construcción de sentidos acerca de los procesos de recuperación de fábricas. Miradas desde los discursos académicos.....	48
1.1 La perspectiva de los procesos de recuperación de fábricas como campo de estudio ...	49
1.1.1 Los discursos de la ruptura: Empresas recuperadas y reconstrucción del lazo social frente al discurso de la <i>apatía política</i>	51
1.1.2 Los discursos de la continuidad: Las recuperaciones vistas desde las prácticas cotidianas.....	59
1.2 La perspectiva de la economía social como enfoque para comprender la recuperación de las fábricas.	64
1.2.1 La economía social en el nacimiento del capitalismo: primeras experiencias y conceptualizaciones	69
1.2.2 Desarrollos conceptuales de la economía social en Europa. El reverdecir de la asociatividad. Crisis del empleo y del estado benefactor.	72
1.2.3 La economía social en América Latina. Representación de nuevos sujetos sociales ante las transformaciones económicas, políticas y sociales de la región.	77
1.2.4 Síntesis y reflexiones sobre los desarrollos del campo de la economía social	85
1.3 La creación de sentidos alrededor de los procesos de recuperación de fábricas	87

Capítulo 2: Gestión cotidiana del trabajo: la asociatividad y la incertidumbre	90
2.1 La organización cotidiana del trabajo	94
2.1.1. La jornada laboral	94
2.1.2. El puesto de trabajo en la cooperación	99
2.1.3. Acuerdos, responsabilidades, conflictos y consensos	107
2.2. Modalidades de toma de decisiones en la asociatividad.....	112
2.2.1. La Asamblea como espacio formal de decisión, la interacción como espacio informal	113
2.2.2. El Consejo de Administración: nueva autoridad del colectivo asociado	123
2.2.3. Consenso productivo como dinámica organizativa	127
2.2.4. El poder se delega, pero el conocimiento se comparte	135
2.3 Final del capítulo	139
 Capítulo 3: Poner el cuerpo: desafíos, incertidumbres y experiencias inscriptas en las subjetividades de los trabajadores asociativizados	141
3.1 La cuestión de los ingresos: Ser igual y saber más en una cooperativa.....	143
3.2 Compartir funciones como muestra de compromiso.....	150
3.3 Motivaciones y reconocimientos: recuperar el trabajo, recuperar la dignidad.....	159
3.4 Las relaciones e interacciones sociales en la cooperación.....	164
3.4.1 Los cambios de sentido en la cooperación.....	165
3.4.2 Reconocerse, acompañarse, ayudarse.....	169
3.4.3 Los significados de la cooperación	174
3.5 Reflexiones finales	179
 Capítulo 4: Asociatividad para el trabajo. Las dimensiones del hecho asociativo en fábricas recuperadas por sus trabajadores.....	181
4.1 Aproximaciones para una conceptualización de la asociatividad para el trabajo.....	183
4.2 Solidaridad y relaciones de reciprocidad.....	187
4.2.1 La dimensión solidaria en las fábricas recuperadas	192
4.2.2 De la lógica del ajuste a la lógica solidaria	200
4.2.3 La solidaridad intercooperativas	203
4.3 La organización autogestionada	207
4.4 La cooperación extendida.....	213

4. 5	Modalidades de asociación y cooperación: diferentes expresiones de la asociatividad	218
4.5.1	Consenso productivo con predominio de los valores asociativos	220
4.5.2	Consenso productivo basado en la tensión entre solidaridad y eficiencia	225
4.5.3	Consenso productivo basado en la búsqueda de la eficiencia.....	229
4.6	Reflexiones finales del capítulo	233
Reflexiones finales de la tesis		235
Referencias Bibliográficas.....		245
Anexos.....		268
1.	Detalle de casos relevados	268
2.	Detalle de entrevistas.....	270
 Lista de Cuadros		
Cuadro 1:	Empresas recuperadas y trabajadores por provincia.....	30
Cuadro 2:	Fábricas recuperadas por rubro.....	31
Cuadro 3:	Vínculos con el MNFR.....	35
Cuadro 4:	Año de inicio de la cooperativa de trabajo	36
Cuadro 5:	Ubicación de las cooperativas CABA/GBA.....	38
Cuadro 6:	Rama de actividad de las cooperativas	39
Cuadro 7:	Sector de actividad.....	39
Cuadro 8:	Cantidad de trabajadores en la empresa lucrativa antes del cierre	40
Cuadro 9:	Resumen de tiempo entre inicio, comienzo de producción, primeros ingresos y formalización de las cooperativas en meses.	41
Cuadro 10:	Variación de la cantidad de trabajadores entre el cierre de la empresa y la conformación de la cooperativa.....	43
Cuadro 11:	Tiempo desocupados y sin percibir ingresos en meses	43
Cuadro 12:	Los abordajes conceptuales de la Economía Social en América Latina.....	78
Cuadro 13:	Duración de la jornada semanal.....	96
Cuadro 14:	Disposición en días de la semana de trabajo	97
Cuadro 15:	Cantidad de turnos según tipo fijo/rotativo	98
Cuadro 16:	Percepción de la Intensidad del trabajo	99
Cuadro 17:	Tipo de puestos de trabajo fijos/no fijos.....	100
Cuadro 18:	Puestos fijos/no fijos según cantidad total de trabajadores	101
Cuadro 19:	Puestos fijos/no fijos según tipo de operarios.....	102
Cuadro 20:	Forma de intercambio de funciones.....	104
Cuadro 21:	Quiénes participan en las asambleas y reuniones	115
Cuadro 22:	Frecuencia de reuniones	116
Cuadro 23:	Principales temas que abordan en las reuniones (respuesta múltiple).....	117

Cuadro 24: Toma de decisiones respecto a cuestiones de producción	119
Cuadro 25: Formas de establecer las remuneraciones.....	120
Cuadro 26: Quien define las remuneraciones.....	121
Cuadro 27: Criterio para la distribución de las remuneraciones	122
Cuadro 28: Función principal del Consejo de administración	124
Cuadro 29: Quienes organizan el trabajo	130
Cuadro 30: Diferencias entre la actual cooperativa y la empresa anterior (Respuesta múltiple)	165
Cuadro 31. Grado de satisfacción de los trabajadores con la cooperativa	167
Cuadro32. Nivel de satisfacción de los trabajadores con la remuneración obtenida	168
Cuadro 33. Relaciones por fuera de lo laboral (Respuesta múltiple)	170
Cuadro 34. Instancias de ayuda de la cooperativa a los trabajadores (Respuesta múltiple).....	172
Cuadro 35. Preferencias en la búsqueda de trabajadores	173
Cuadro 36. Vínculo que prima en la relación	173

Agradecimientos

Realizar una tesis es un desafío personal que tiene la particularidad de que no puede ser encarado en solitario. Muchas personas e instituciones se conjugaron para que pueda llevar a cabo tamaña empresa. En primer lugar quiero agradecer a la ANPCyT y al CONICET, ambas instituciones me han dado el apoyo económico necesario para encarar esta tesis a partir de una beca inicial de doctorado y de una beca interna para la finalización del mismo. Asimismo quiero agradecer al sistema de educación pública y gratuita de Argentina, mi formación desde mis estudios iniciales hasta el doctorado que culmino con esta tesis es el resultado de la educación estatal.

En segundo lugar, quiero agradecer a mi directora, la Dra. Cecilia Cross quien ha guiado con sus comentarios, lecturas y opiniones el trabajo de escritura de esta tesis. Sus consejos y palabras de aliento hicieron posible la culminación de esta etapa de mi formación.

Asimismo quiero brindar mi reconocimiento al CEIL, a sus autoridades y a todos sus integrantes por haberme brindado un lugar de trabajo enriquecedor desde lo académico y desde lo humano.

A los trabajadores y trabajadoras que me abrieron las puertas de sus cooperativas de forma totalmente desinteresada y me permitieron compartir sus reuniones, sus festejos, sus problemas y deseos. Vaya toda mi admiración con sus luchas cotidianas.

Quiero agradecer especialmente a la Dra. Johanna Maldovan, al Lic. Cristian Busto y al Dr. Diego Alvarez Newman por sus atentas lecturas y comentarios a los borradores de esta tesis. Vaya con ellos también, mi agradecimiento a todos los amigos que esta profesión me permitió conocer y de quienes disfruto a diario.

A mi familia por el apoyo incondicional que siempre tuve de ellos. Quiero agradecer especialmente a mis padres por acompañarme en todos los momentos de mi vida y darme su amor y cariño.

A Johanna, porque nada de todo esto hubiese sido posible sin ella.

Introducción

Tan pronto olvidamos qué clase de estado de ánimo existía en el comienzo de nuestros esfuerzos reflexivos, perdemos de vista qué originó nuestras reflexiones. (Axel Honneth, 2007: 57)

En las últimas décadas nos hemos acostumbrado a la idea de que cuando una fábrica o empresa quiebra sus trabajadores pueden exigir su continuidad bajo gestión de una cooperativa. Este *acostumbrarnos* implica no solo que es socialmente aceptable, aunque no necesariamente sencillo de lograr, sino también que se han desarrollado distintos canales institucionales para vehicular estos procesos (María Inés Fernández Álvarez, 2007a) y que su ocurrencia ya no está atada a una coyuntura marcoeconómica particular –como la crisis de 2001- sino que ha pasado a formar parte de las herramientas que tienen a mano los trabajadores cuando la empresa en la que trabajan quiebra (Ruggeri, 2014).

Esta tesis se propone justamente comprender el proceso a través del cual esto que hoy es costumbre fue cimentando, objetivando para incorporar al análisis no solo aquello que se hizo sino la construcción de sentidos y valores que fue colocando la recuperación de fábricas y empresas en el horizonte de lo posible. Desde ya que el desafío es inmenso, dado que se han escrito tantos trabajos de calidad acerca de estos procesos. Sin embargo, la intuición de que hay mucho todavía por decir y que la perspectiva que da cierta distancia temporal con el momento más álgido de los procesos de recuperación de fábricas puede ayudar a matizar, organizar y sopesar los aportes de los colegas que me antecedieron, me dio el impulso para emprender y concluir la escritura de esta tesis.

En cuanto al recorte efectuado para llevar adelante este trabajo, mi pregunta me llevaba a pensar este proceso desde un punto de vista político, antes que productivo. En tal sentido me interesó comprender diferentes experiencias de recuperación de fábricas y empresas como expresiones diversas de una misma forma de responder frente a la amenaza de perder su

empleo por parte de trabajadores de diversas ramas y sectores. Dada esta caracterización, estuve mucho tiempo reflexionando acerca de si la tesis debía centrarse en un análisis minucioso sobre un período acotado o abarcar un período más prolongado que atravesara las casi dos décadas de experiencias en la materia. Y la respuesta a esta pregunta, como les pasa a tantos cooperativistas y trabajadores de la autogestión, no la busqué en la meditación y reflexión, sino que se nutrió de los condicionantes que me imponían, por un lado, la coyuntura y por otro, mis propias condiciones materiales de producción, mi preparación teórica, mi perspectiva analítica, mi modo de ejercer y vivir la sociología.

En cuanto a los primeros, consideré que había pasado el tiempo necesario entre mi trabajo de campo y el momento de la escritura para situarme a una distancia óptima de mi objeto de estudio. En cuanto a los segundos, mi formación en sociología del trabajo y en métodos cualitativos me llevó a comprender que si tenía algo para aportar y decir iba a ser desde una mirada centrada en lo productivo y sobre un período de tiempo medianamente acotado, porque el paso del tiempo y los cambios en la coyuntura socioeconómica generan demasiada dispersión cuando se elige trabajar con varios sectores y ramas productivas a la vez. Podía elegir entonces trabajar desde el “giro productivista” de la política social de 2004, momento en el que las empresas recuperadas se convirtieron en el modelo a imitar de las políticas sociales (cfr Cross, 2010b; Danani, 2013; Hintze, 2007) y llevar el análisis hasta nuestros días o bien podía centrarme en el período 1999-2009, momento en el cual la mayor parte de estas experiencias tomó su forma, diseñó y puso en marcha su particular modo de *recuperar* la fábrica o empresa en la que trabajaban. La primera opción la descarté porque me llevaba a dialogar con otras experiencias asociativas, sin tener los datos suficientes para efectuar comparaciones. Por otra parte, la cuestión del trabajo, la división técnica y social, el modo de gestionar conflictos y distribuir utilidades ya me venía dado y eso me llevaba necesariamente a pensar en términos normativos: ¿estaba bien o mal cómo se hacía? Pero me dejaba afuera de la pregunta para mí más relevante ¿por qué se hace de este modo? ¿qué cuestiones de la génesis de estos procesos se expresa en estas prácticas? ¿qué huellas de la gestión bajo patrón se deslizan en este modo de organizarse? Por eso, me decidí por la segunda opción que además, según entiendo, me permite realizar un aporte más sustantivo al debate sociológico acerca de

estas experiencias. Si nos paramos en el momento posterior a la crisis y en el contexto del apoyo estatal a estas experiencias se pierde en el horizonte el carácter contencioso y desafiante que tuvieron en sus comienzos y entonces, por decirlo de algún modo, es más sencillo centrarse en el proceso productivo. Pero eso me hubiera situado, sin quererlo, en un campo de estudio más *productivista* en el que la recuperación es apenas un mito de origen, y la recuperación es mucho más que eso, y esto último lo sé porque lo he visto, lo he sentido y lo he sufrido¹.

En el transcurso de la investigación para esta tesis, he tenido la oportunidad de compartir múltiples experiencias con los trabajadores de las cooperativas. Me encontré en festejos de fin de año, por el día del trabajador, por el aniversario de la fundación de tal o cuál cooperativa, he participado de reuniones con delegados, autoridades provinciales y nacionales, marchas de protesta en la ciudad de Buenos Aires y en La Plata, de ferías, etc. Pero quizás la experiencia más significativa para mí fue participar del ingreso a un establecimiento luego de meses de acampe y con parte de los trabajadores adentro de la fábrica sin poder salir por miedo a no poder volver a entrar. El apoyo, la solidaridad, el coraje y la fuerza que mostraron los trabajadores de esa cooperativa (ubicada en Lomas del Mirador, Pcia. de Buenos Aires) fue lo que terminó de convencerme acerca de la relevancia social y sociológica de estos procesos: la importancia del trabajo asociativo para la construcción de otra forma de cooperación en la producción y para la construcción de nuevas formas de vida en torno a la actividad laboral de todos los integrantes de estas experiencias. Por eso, no podía dejar estos momentos fundantes afuera o como telón de fondo, sin sentir que estaba silenciando lo que a mí me había llevado a acercarme y a apasionarme por estas experiencias. De tal suerte la pregunta que orienta esta tesis es *cuáles son las prácticas y valores que caracterizan a las experiencias de recuperación de fábricas y empresas situadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires en el período 1999-2009*. Nuestra hipótesis de trabajo es que las prácticas productivas desarrolladas en este período se asientan sobre los criterios de solidaridad recíproca, organización autogestionada y cooperación extendida dando forma a un modo específico y característico de *asociatividad para el trabajo*

¹ Y no digo fue, porque es y sigue siendo uno de los puntales que da sentido al trabajo cotidiano en las fábricas y empresas sobre las que he trabajado.

que permite no solo organizar el día a día en la producción, sino también situar a las diversas experiencias como expresiones en un mismo proceso.

Para poder situar adecuadamente mi pregunta es necesario recuperar en primer lugar el estado del campo al momento de comenzar mi investigación, tarea que encaro a continuación. Luego, presento las herramientas teórico-metodológicas con las que he llevado a cabo esta investigación, las cuales sustentan a su vez la estructura de la tesis. En la tercera parte presento las principales características del universo de fábricas y empresas con los que trabajé, y en el último presento la estructura de la tesis.

1. De los discursos de la apatía al estallido del 2001: fundamentos académicos del interés por los procesos de recuperación de fábricas

Las políticas económicas y la orientación en materia de regulación laboral aplicadas durante el menemismo (apertura económica, liberalización financiera, ajuste del gasto público, privatización de empresas públicas, desregulación de las protecciones en el mercado de trabajo) generaron una situación de gran desprotección para el sector del trabajo que se tradujo en un masivo cierre de unidades productivas y altos niveles de desempleo a nivel nacional.

Para no ahondar en el análisis de las múltiples variables e indicadores económicos, sociales y laborales que se presentaban en ese período señalaré que el desempleo alcanzó para el segundo semestre del 2001 al 21,5 % de la población económicamente activa (PEA), que la pobreza era del 57% y la indigencia alcanzaba al 25% de la población (Fuente: INDEC). Este panorama reseñado a grandes rasgos es el contexto, meses antes o después, en el cual surgen con intensidad las experiencias de recuperación de empresas a nivel nacional (si bien veremos más adelante que estas siguen apareciendo en contextos económico-sociales más favorables).

Fue sin lugar a dudas el período de mayor destrucción del aparato productivo nacional y de surgimiento de los peores indicadores generales en materia laboral en nuestro país. El modelo económico de acumulación había cambiado estructuralmente hacia el achicamiento del Estado en sus funciones reguladoras de la economía, con la consecuente desregulación de las protecciones sociales y laborales, generando una crisis socio económica de magnitud inédita.

De esta forma, el continuo cierre de fuentes laborales, la ruptura interna de cadenas comerciales, la depresión del mercado interno y la marginación de grandes sectores de la población del ámbito de la producción y del trabajo, entre otras consecuencias, dieron lugar a una realidad del mercado laboral caracterizada por la pérdida sostenida del empleo en el tiempo (histeresis), altas tasas de desocupación, subocupación, y sobreocupación, precarización, extensión del trabajo informal y una profundización de los niveles de pobreza e indigencia.

En síntesis, se podría afirmar que las transformaciones producidas por las políticas de reestructuración económica y de reforma del Estado en la Argentina de principios de la década del noventa, combinadas con la etapa de recesión económica de la segunda mitad de dicha década y de los primeros años del 2000, produjeron un colapso económico y colocaron en el centro de la cuestión social las problemáticas que se relacionan con el trabajo y la reproducción de las condiciones de vida de los sectores subalternos (Fernández Álvarez & Manzano, 2007).

La recuperación de fábricas y empresas ha sido una de las estrategias desplegadas desde mediados de los años 90 por los trabajadores argentinos para hacer frente a la amenaza de perder su empleo por quiebra o cierre de la unidad productiva y frente a la pasividad o connivencia de los patrones. Éstos son recurrentemente acusados por los trabajadores de haber abandonado sus empresas de un día para otro, sin dar explicaciones y sin honrar las deudas contraídas con sus proveedores, clientes y empleados. En muchos casos esta situación, según los trabajadores, se explica por la caída de la demanda y/o aumento de los costos, dificultades para competir con otros establecimientos del sector o con los productos importados, por la crisis sectorial o general. Pero lo que siempre resalta en los relatos es que mientras los patrones podían migrar, cambiar de actividad, liquidar los activos de la fábrica (lo que los trabajadores

llaman “vaciar la fábrica”), para un grupo más o menos extenso de obreros y/o empleados el objetivo principal de sus vidas desde entonces comenzó a ser sostener la producción, recuperar esa fábrica o empresa para poder seguir ejerciendo su oficio (cfr. Fajn, 2003; Fernández Álvarez, 2006; Hudson 2007; Rebón, 2007; Wyczyckier, 2009a entre otros).

La idea de recuperación tiene alguna connotación paradójica, porque señala la continuidad de estas experiencias con el pasado pero no da cuenta de los diversos cambios e innovaciones que fue necesario llevar a cabo para sostener la producción, sin patrón a la vista, con nulos o precarios derechos sobre el uso de la maquinaria y con escasa o nula experiencia previa en el manejo comercial, administrativo y hasta financiero de la producción. Por otra parte, el sostenimiento de las unidades productivas significó, casi invariablemente, el desarrollo de nuevas competencias que permitieran la construcción de vínculos con otras experiencias similares, asociaciones sindicales y políticas, profesionales sensibilizados con la problemática, jueces, legisladores, académicos redefiniendo lo que implicaba el concepto de trabajo, jornada de trabajo, pero también el sentido de la política para muchos de estos trabajadores (Fernández Álvarez, 2007; Partenio & Fernández Álvarez, 2007; Rebón y Caruso, 2004)

Sin embargo, esta estrategia no ha sido una más porque la incorporación de la recuperación de fábricas al repertorio² (Tilly, 2000) de movilización de los sectores populares argentinos supuso la puesta en cuestión de muchos de los enfoques vigentes por entonces para comprender la politicidad popular (Auyero, 2001, 2002; Delamata, 2013; Farinetti, 1999; Gracia & Cavaliere, 2007). Por entonces, solíamos pensar que la joven democracia construida sobre los despojos de la dictadura militar se caracterizaba por ser delegativa (Novaro, 1994, 1995; Rubio & Goretti, 1996), dada la apatía popular y la incapacidad de nuestros sectores dirigentes de dar cuenta de las demandas sustantivas de su pueblo (Martuccelli & Svampa, 1997; Merklen, 2000; O'donnell, 1991; Respuela, 1996).

² El concepto de repertorio se toma del trabajo de Charles Tilly en el sentido de las herramientas que forman parte de las posibilidades de manifestar una demanda en el espacio público, en tal sentido el concepto de repertorio “*captura la combinación de elaboración de libretos históricos e improvisación que caracteriza generalmente a la acción colectiva.*” (Tilly 2000: 14).

Por otra parte, la recuperación de fábricas y empresas interpeló también los supuestos de los teóricos de la economía social o popular (Coraggio, 2011; Icaza & Tiriba, 2003). De eso dan cuenta quienes han mirado a las fábricas y empresas recuperadas desde este enfoque, estableciendo diferencias entre las “nuevas cooperativas” y el cooperativismo “tradicional” resaltando el mantenimiento de las fuentes laborales de estas experiencias y los principios solidarios y el compromiso puesto en un objetivo compartido (Caputo & Saavedra, 2003, Saavedra, 2003). No obstante, estas experiencias han desafiado muchos de los supuestos de estos enfoques, en tanto muchos de los colectivos de trabajadores que encabezaban la recuperación no cesaban de decir a quienes quisieran escucharlos que su interés no era la transformación social y que volverían a trabajar para sus patrones si estos estuvieran dispuestos a asumir sus responsabilidades (Fajn & Rebón, 2005; Fernández Álvarez, 2007a; Fernández Álvarez & Wilkis, 2007). Entonces, era difícil pensar y sostener que lo que había detrás de estos procesos fuera la búsqueda de otra economía, otro modo de hacer y producir que desafiara los supuestos, inclusive antropológicos, del discurso neoliberal que postulaba la muerte de las ideologías (Svampa, 2005).

Por eso, no es sorprendente que durante esa primera etapa la mayor parte de los estudios, artículos y tesis hayan interrogado estos procesos en clave política, intentando descifrar sus componentes transformadores/conservadores de esa sociedad que parecía en proceso de franca despolitización. Sin embargo, al cabo de casi dos décadas de iniciadas las primeras recuperaciones de fábricas otras aristas de estos procesos adquieren relevancia y es entonces momento de que la sociología del trabajo, por ejemplo, comience a interrogar estos procesos. Esta tesis pretende ser un aporte en este sentido.

No obstante, sería un error subordinar o relegar los aspectos políticos que distinguen estas experiencias, ya que no son una mera expresión política que toma la forma de unidad productiva, ni un modo peculiar de producir valor, sino ambas cosas a la vez, indivisiblemente imbricadas como los hilos de un tapiz. Y he aquí la palabra clave de nuestro enfoque: experiencias, concepto que nos permite saldar la disyuntivitis (De Pinedo & Bensusan, 2006) a la que nos empujan las concepciones cartesianas del mundo (Cross, 2013).

El concepto de experiencia, en cambio, nos invita a pensar comprensiva y analíticamente que todo aquello que hemos vivido está disponible a la vez (James, 1904 citado por Throop, 2003³), para ayudarnos a comprender el mundo en el que vivimos y a tomar decisiones acerca de lo que queremos hacer (Cross, 2008); pero también para evaluar y justificar nuestras acciones y sus consecuencias, así como lo que hacen y dicen otras personas (Ricœur, 2004). En lo que sigue, entonces, presentamos las principales herramientas teórico-metodológicas elaboradas alrededor de este concepto conforme al esquema antes anunciado en la introducción.

2. Herramientas teórico metodológicas para la construcción de esta tesis.

La investigación que ha dado lugar a esta tesis ha sido llevada a cabo desde el paradigma interpretativo (Vasilachis de Gialdino, 2009), que sostiene como posición ética y condición de validez elemental de los métodos cualitativos la capacidad de comprender el mundo de la vida de los sujetos, desde su punto de vista y evitando atribuir sentidos, racionalidades e intereses *a priori* (Vasilachis de Gialdino & Pérez Abril, 2012). De allí, que el propósito de esta investigación ha sido *crear* teoría –es decir explicar a partir de lo investigado- y no hacer verificación de teoría –es decir relevar datos a partir de lo que otros han dicho- (Maxwell, 1996).

No obstante, esto no quiere decir que he sido prescindente respecto a los aportes de otros colegas dado que el trabajo con la bibliografía especializada tiene dos roles insoslayables en esta tradición investigativa: la formulación de preguntas de investigación y la elaboración de

³Una de las metáforas usadas por James (1950, 1996) en su intento de detallar la naturaleza de la conciencia humana y los contornos de la experiencia vivida se encuentra en su comparación de la estructura de la conciencia con una corriente que baja y fluye continuamente, y en su avance transporta las corrientes submarinas y los residuos de la experiencia pasada. Otra de estas metáforas es la distinción entre los elementos de focalización y fragmentación de la conciencia, los cuales, de acuerdo con este autor, impregnan todos los cortes de la corriente de la conciencia como si se presentaran y desaparecieran a cada momento. La comprensión del carácter complementario entre ambas metáforas se alcanza al considerar su concepto de “experiencia pura” (Idem 1904, citado por Throop, 2003), entendida como un sentimiento no reflexivo, no verbal y preconceptual que rasga el “flujo inmediato de vida”, en términos de su despliegue indiferenciado en el campo de la inmediatez sensorial, previo a su organización en distintos contenido, formas y estructuras.

proposiciones teóricas que hagan inteligibles nuestros resultados y replicables nuestras experiencias analíticas (Snow, Morril, & Anderson, 2003). En este sentido consideramos que las relaciones de determinación o indeterminación entre teoría y datos deben ser superadas a partir del principio de subdeterminación de las teorías por los datos, en el sentido de que los cuerpos teóricos adecuados para interpretar un complejo de datos son aquellos que permiten construir relaciones entre conceptos y categorías que organicen la base empírica sin forzar o suprimir su complejidad en base a un ejercicio interpretativo en el que se rescate la “sustantividad del mundo” (Schuster, 2002).

Del mismo modo, los conceptos teóricos con los que es posible trabajar son aquellos que no resultan contradictorios con el paradigma desde el que se encara la investigación, y permiten conectar el proceso de construcción de los datos con los debates que se pretende sostener en el campo académico (Raymen, 2009). Conforme a este esquema analítico, la principal herramienta teórica metodológica con la que he contado ha sido el concepto de experiencia que tiene la virtud de permitirnos comprender las continuidades, sin suprimir artificialmente la heterogeneidad.

Por lo antes dicho, revisión teórica y filosófica sobre el concepto excede ampliamente los propósitos de esta tesis, pero es en cambio imprescindible hacer una presentación de las notas centrales del concepto tal y como hemos hecho uso de él, tarea que se encara a continuación.

2.1 El concepto de experiencia como herramienta analítica en esta tesis

Más allá de las diferencias en torno a cómo se origina/construye y su entidad –individual, colectiva, subjetiva, etc- el concepto de experiencia alude al sentido que damos a aquello que percibimos que pasa en el mundo y el proceso mediante el cual conectamos sentido y evento se le llama articulación de la experiencia (Throop, 2003).

Los desarrollos más interesantes para las ciencias sociales y humanas son los que parten de los aportes de Dilthey (1976) quien sostuvo el carácter histórico –y por ende contingente- de

las estructuras cognitivas de la conciencia individual, en discusión con Kant que las pensó como estructuras *a priori*. Para Dilthey (1976) la experiencia está dotada de una cierta estructura, configurada a partir de los conceptos de: unidad de experiencia, momentos de experiencia y estructura de experiencia. Este ordenamiento permite la articulación –temporalmente mediada– entre la experiencia vivida como secuencia de eventos (*erleben*) y la atribución retrospectiva de significado, que da a la experiencia su coherencia (*erlebnis*).

Partiendo de estos resultados, Turner (1982), exploró la multifacética estructuración de la experiencia en términos de organización temporal de los *significados, valores y fines*. El significado está asociado a la memoria, la cognición y la coherencia, mientras que la categoría *valores* está ligada a las estructuras afectivas de la experiencia que están inmersas en el momento presente. De esta forma, se fue configurando un modelo de experiencia bajo el supuesto de que su estructura temporal crea una tensión permanente entre la coherencia, el orden y la fijación, por un lado, y su fluidez y flujo e indeterminación, por otro (Throop, 2003). Para Turner, una estructura de experiencia tiende a expresarse y su expresión puede ser cristalizada en una forma intersubjetivamente accesible y la variada colección de expresiones de la experiencia bajo la forma de mentalidad objetivada no es otra cosa que la cultura (Turner, 1986).

En este sentido, distinguió entre la mera experiencia, definida como la resistencia pasiva y la aceptación de acontecimientos y una experiencia. Estableciendo ciertos puntos de contacto con la filosofía de James (1904), sostuvo que una experiencia, se destacaba de la igualdad de horas y años que pasan, formando “una estructura de la experiencia”, la cual no tiene un principio y un final arbitrario, cortado de la corriente de la temporalidad cronológica, sino lo que Dewey llamó ‘una iniciación y una consumación’ (Turner, 1986).

Por su parte, recuperando los aportes de Husserl y Bergson, Schütz (1973) también adjudicó al tiempo el rol de organizar el interjuego entre creatividad y constreñimiento, suceso y estructura, en cualquier teoría de la experiencia, significación y acción social. Para Schütz, el comportamiento tal como ocurre en su duración pura es pre fenoménico, sin objetivos, motivos, proyectos o recuerdos explícitamente formados. Aún en ese estado pre fenoménico, el

comportamiento está dirigido, no obstante, por halos de retención y protención que sirven para organizar la conciencia subyacente del individuo, al menos parcialmente, conforme a sus experiencias pasadas. Dependiendo de si la acción está apenas en la fase de proyección, en su pleno desarrollo, o en el momento en el cual el acto ha sido plenamente ejecutado, habrá diferentes modos de interpretar una acción consciente del agente, considerando sus motivaciones, objetivos, planes e intenciones.

Como es posible observar, estos enfoques que piensan a la experiencia a partir de la conformación de la conciencia, más allá de sus divergencias, parten del supuesto común de la capacidad de los individuos de dar sentido a su acción y de que esos sentidos son construidos históricamente. Sin embargo ¿cómo se constituyen estos marcos de sentido frente a los cuales las personas evalúan y califican sus acciones y las de otros?

Considero que Ricœur (2004) hizo un aporte significativo en este punto al introducir el concepto de capacidades colectivas. Estas capacidades se distinguen porque pueden ser reivindicadas por un grupo, en términos de nosotros podemos, nosotros tenemos derecho a, en la medida en que sean reconocidas socialmente. De acuerdo con el autor, las capacidades colectivas se estructuran en torno al vínculo entre prácticas y representaciones, el cual permite la instauración del lazo social. Partiendo de la idea de Lepetit respecto a que ‘las identidades o vínculos sociales no tienen naturaleza’ sino ‘usos’, postuló que la “instauración del vínculo social” tenía lugar mediante la búsqueda del acuerdo en un marco evaluativo determinado (Ricœur, 2004). Estos marcos evaluativos no son universales ni a priori, sino que se definen en función a la adscripción a una determinada comunidad de valores.

La idea de comunidad de valores constituye para él el horizonte de una “inevitable diversidad axiológica que contrasta con la presunta universalidad de los derechos subjetivos de orden jurídico” (Ricœur, 2004: 256). Esto quiere decir que en una misma sociedad los sentidos acerca de lo que es justo y posible de acuerdo a la ley pueden ser desafiados, repensados, cuestionados desde grupos que sientan que el derecho tal y como ha sido diseñado va en contra de sus legítimos intereses.

En relación con este punto, Ricœur (2004) recuperó los conceptos de economías de la grandeza de Boltanski y Thévenot (1991) (Vuotto & Acosta 1998). Éstos identificaron diversas formas de grandeza, o fuentes de “estima social”, las cuales adquieren su propia economía “en razón de su coherencia respecto a cierto tipo de éxito social”. Esta diversidad axiológica crea “una situación de disputa por las pruebas de calificación en un orden dado de grandeza” a través de la justificación (Op. Cit: 256-260). Esto le permite observar que dado que el acuerdo no se realiza sin discusión, y el bien legítimo común se busca bajo una forma plural, resulta mucho más frecuente que el “acuerdo” adquiera el status de “compromiso” antes que de “consenso”. Las formas de acuerdo deben describirse en unión de las justificaciones que las sustentan, teniendo en cuenta “la condición de una pluralidad de principios de acuerdo” (Op. Cit.: 260-262), lo que Boltanski y Thévenot han llamado “situaciones de desacuerdo inherentes a las relaciones entre mundos”. El compromiso es para Ricœur, la “forma que reviste el reconocimiento mutuo” en “las situaciones de conflicto y de disputa derivadas de la pluralidad de economías de la grandeza”, en este sentido, es la puerta privilegiada al “bien común” (Op. Cit. 264-266).

De modo que, de acuerdo con este enfoque, los procesos de desafío al *statu quo* se comprenden mejor si consideramos que en una determinada sociedad coexisten diversas comunidades valorativas, las cuales tienen ideas diferentes acerca de lo que es justo y posible. Estas comunidades valorativas permiten el reconocimiento de capacidades colectivas, aún entre grupos que se manejan en diversas escalas de grandeza. Tal es el caso de empresarios y trabajadores que pueden coexistir, a pesar de que el primer grupo participa de la producción buscando la maximización del capital invertido y la acumulación y el segundo lo hace procurándose un lugar en el circuito de distribución de la riqueza socialmente generado para garantizar su subsistencia y la de su familia. Así en la comunidad de valor que constituye el mundo del trabajo, los trabajadores ostentan la capacidad colectiva de percibir un salario y acceder a las prestaciones sociales que la ley laboral les garantiza y a los empleadores se les reconoce la capacidad de administrar las ganancias y organizar el proceso productivo. Este tipo de acuerdos no implica la ausencia de conflicto, sino que muchas veces supone acuerdos de compromiso, más o menos estables. Sin embargo, las comunidades de valor se rompen cuando

se ponen en juego las capacidades colectivas que las cohesionaban, es decir cuando caen las pruebas de calificación y ya no se puede justificar el estado de situación vigente. Lo interesante de este aporte, además, es la capacidad de comprender que los sentidos acerca de una determinada práctica no se construyen en el aire ni con independencia de los demás actores sociales, en tal sentido, los discursos académicos como performativos de las experiencias adquieren un lugar central (Atkinson & Silverman, 1997).

Mi hipótesis de trabajo es que esto es justamente lo que pasó en la Argentina de los años 90, y que las fábricas y empresas recuperadas son expresión de la caída de esa comunidad de valor. El desdibujamiento de las políticas de pleno empleo como eje de la política pública y la progresiva financiarización de la economía argentina llevaron a la ruptura de los acuerdos de compromiso instaurados en las décadas previas, de acuerdo con los cuales empresarios y trabajadores confluían en su interés mutuo por sostener el proceso productivo. En este contexto, la lucha gremial y política se desenvolvía en torno a la distribución y apropiación de las ganancias, aunque con una aceptación extendida de la autoridad del patrón para gestionar y dirigir la producción.

El abandono generalizado por parte del Estado y los empleadores de su compromiso de crear y mantener suficientes fuentes de trabajo rompió esa comunidad de valor y abrió el campo de posibilidades acerca de lo que era justo y posible para los millones de trabajadores que se iban quedando sin empleo. Entre esas posibilidades comenzó a tomar forma la de sostener la producción aún en ausencia de los patrones. De hecho, la bibliografía contemporánea señala que la justificación y las pruebas de calificación que se presentaron para sostener la instauración de esta comunidad de valor no tienen tanto que ver con la búsqueda de cuestionar a la sociedad capitalista como un todo, sino de la legitimidad de las decisiones de un grupo de empresarios que pudieran disponer de los medios de producción en su propio beneficio, aún a costa de destruir puestos de trabajo (Fernández Álvarez y Wilkis, 2007). Estas primeras formulaciones del conflicto, en términos reivindicativos, dieron lugar a cambios permanentes en la gestión del proceso de trabajo a los que llamamos asociatividad para el trabajo, que permitieron emparentar estas experiencias con otras configuradas al calor de este

conflicto. En este proceso de asimilación –a otras cooperativas- y diferenciación –frente a otros ámbitos productivos- la academia tuvo un lugar principal, junto con expresiones políticas y sindicales que subrayaron en estos primeros años el atributo contencioso de estas experiencias por sobre su carácter productivo (Cross, 2010a; Fajn & Rebón, 2005). Dicho de otro modo, si pensamos que en el proceso de producción de mercancías se producen y reproducen también relaciones sociales –como algo subordinado- las lecturas políticas y académicas sobre estos procesos tendieron a invertir el proceso, priorizando la producción de lazos sociales por sobre la generación de valor.

Sin embargo, estas experiencias han seguido vigentes más allá inclusive de la recuperación de la industria nacional y de los cambios en el posicionamiento del Estado respecto al empleo y siguen participando en la producción de mercancías y la difusión de los valores del asociativismo. Frente a esto me pregunto ¿cuáles fueron los condicionantes simbólicos y materiales que dan forma a la asociatividad para el trabajo en fábricas y empresas recuperadas? ¿cuáles son las huellas de las experiencias de trabajo en la etapa previa a la recuperación que se siguen expresando? ¿cuál es el peso de la cadena de valor/sector de actividad/rama que se expresan en esta peculiar asociatividad para el trabajo? ¿cómo se han modificado los parámetros acerca de lo que es justo y posible para los trabajadores que protagonizaron estos procesos a lo largo del tiempo? ¿qué rol tuvieron en la instauración de la asociatividad las experiencias pioneras, las organizaciones de fábricas, los estudios sociológicos?

Para poder dar cuenta de estos diversos aspectos de la organización del proceso productivo he recuperado los aportes de Crozier y Friedberg (1990) quienes plantean que las decisiones acerca de la producción en las empresas pueden pensarse como modos de gestionar la incertidumbre. Según estos autores, a la larga, los actores que tienen mayor capacidad de decisión frente a estas situaciones son quienes detentan el poder. Esta tesis me resultó muy sugerente en primer término porque la cuestión de la incertidumbre es lo primero que aparece en todos los relatos acerca de la recuperación, sobre todo en cuanto a la capacidad colectiva para seguir llevando adelante el proceso. En segundo término, porque, aunque esto no estaba necesariamente presente en el desarrollo original, permite establecer diferentes etapas en el

proceso de recuperación, distinguiendo el tipo de incertidumbre más recurrente, permitiendo comprender, además, en cada sector de actividad y en cada momento por qué un trabajador o un grupo de trabajadores tiene mayor capacidad de imponer su perspectiva que otro/s. En efecto, es posible ver que en los primeros meses o años la continuidad de la empresa pasa mucho más por fuera de la producción, que por lo que ocurre en la unidad productiva. En cambio, luego de algunos años y si el proceso logra estabilizarse, entonces las decisiones que se toman en pos de alcanzar un equilibrio entre necesidad y posibilidad de producir pasan a ser estratégicas. Por otra parte, en los sectores que utilizan más capital intensivo el espacio para redefinir el proceso de trabajo es muchas veces menor que en los de trabajo intensivo (cfr Arias, 2008; Bauni & Fajn, 2010; Bialakowsky, Robledo, Grima, Rosendo, & Costa, 2004; Camilletti et al., 2005; Hudson, 2012). De este modo el concepto de “gestión de las incertidumbres” nos da el paraguas conceptual necesario para pensar estos cambios en la conjuntura o estos condicionantes estructurales que van dando forma y también transformando la asociatividad a lo largo del tiempo.

Esperamos con estas herramientas dar cuenta de estos interrogantes a lo largo de la tesis, pero antes presentaremos las principales estrategias de construcción y análisis de datos desarrolladas.

2.2 Estrategias de construcción y análisis de datos

Desde el comienzo la investigación ha sido desarrollada desde los supuestos del paradigma interpretativo que nos lleva a analizar el sentido de las prácticas y discursos insertos en el mundo de la vida de los sujetos que las llevan a cabo (Vasilachis de Gialdino, 2009). De allí que la metodología de trabajo ha sido de tipo cualitativo, por lo que el objeto de la investigación no ha sido la constatación de hipótesis teóricas sino la definición de conceptos y categorías a partir de los datos, utilizando el enfoque de la *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967), para de este modo comprender sentidos y estructuras de significación que sustentan las prácticas observadas (Raymer, 2009).

En cuanto a las técnicas utilizadas, éstas pueden clasificarse de acuerdo a la división clásica entre fuentes secundarias y fuentes primarias. Las primeras constaron de referencias bibliográficas y revisión de informes –fundamentalmente los de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) de Argentina o la base del Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO) dependiente del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. Esta información fue triangulada (Cisterna Cabrera, 2005) con la obtenida a través de las fuentes primarias, fundamentalmente para reconstruir y analizar el proceso de formulación de demandas y establecimiento de prácticas productivas.

Dichas fuentes primarias incluyeron la observación de actividades tales como asambleas plenarias, gestión de programas sociales, organización de actividades comunitarias y también de marchas y actos a lo largo de todo el período analizado.

En 2008-2009 Llevé a cabo un relevamiento con preguntas cerradas sobre un total de 33 fábricas recuperadas que me permitió establecer las principales características socio productivas de las unidades de análisis de mi investigación. Este relevamiento fue complementado con los datos del programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires (Rugeri, 2010) en un proceso de caracterización que no solo ha sido central para poder contextualizar las referencias y discursos relevados en las entrevistas, si no para poder efectuar una caracterización global sin perder de vista la heterogeneidad de las experiencias. En el próximo apartado pueden verse algunos resultados de este proceso analítico.

Además, entre 2007 y 2009 se realizaron 39 entrevistas en profundidad (Taylor & Bogdan, 1996) a personas vinculadas a las cooperativas de trabajo estudiadas, algunas de las cuales fueron actualizadas a lo largo del período analizado. En tanto este estudio sigue las líneas de la *grounded theory* la selección de los/as entrevistados/as fue realizada en función de la técnica de muestreo teórico (Glaser y Strauss, 1967). Elegimos entrevistar a personas que ocuparan roles diferentes en las organizaciones estudiadas y se hubieran integrado en distintos momentos a estos procesos, con variadas condiciones de género y edad y diversas experiencias

políticas y laborales. Asimismo, entrevistamos a 14 informantes clave, entre dirigentes políticos/as y sindicales y funcionarios/as y trabajadores/as de la administración pública nacional, provincial y de la CABA.

A fin de comprender el modo en que se desarrollaron los procesos de recuperación se analizaron documentos tales como boletines, folletos, discursos, declaraciones, volantes y publicaciones en la web. Asimismo estudiamos los principales programas de promoción de las fábricas recuperadas vigentes entre 2001 y 2014, y entrevistamos a funcionarios/as públicos/as del ámbito nacional, provincial y de la CABA. Complementariamente examinamos información periodística de los diarios de mayor circulación en la zona metropolitana de Buenos Aires, es decir Clarín, La Nación y Página/12, para dar cuenta de los posicionamientos públicos de nuestros entrevistados, tanto quienes estaban vinculados a organizaciones de fábricas recuperadas como quienes revistaban como funcionarios públicos.

Dicho corpus de datos fue analizado desde su producción y fue retomado en diferentes momentos. En este sentido, consideramos pertinente rescatar la distinción efectuada por Searle (2006) entre la dimensión ontológica y epistemológica de los hechos institucionales, que son los objetos de las ciencias sociales y humanas. De acuerdo con el autor, éstos tienen una subjetividad ontológica y una objetividad epistemológica en tanto tienen una existencia que no depende del punto de vista individual, pero no pueden comprenderse por fuera del contrato social que impone el lenguaje, es decir poseen una existencia social que ha sido intersubjetivamente construida⁴.

En este sentido, el desafío que hemos adoptado ha sido considerar cada testimonio, registro, declaración pública e interpretación académica –propia y ajena- en su contexto de producción, sin sustraernos al desafío de repensarlo en función de los acontecimientos que se sucedieron con posterioridad y los rastros de la experiencia previa de quien habla. En este

⁴El autor distingue los hechos que son relativos respecto a quienes los experimentan, como las cosquillas y el dolor; y aquellos que son independientes de la experiencia humana, como la gravedad o la fotosíntesis. Los hechos que constituyen el objeto de las ciencias humanas son dependientes de la experiencia humana, pero no relativos en relación con la experiencia individual. A estos últimos los llama *hechos institucionales*, por ejemplo, un billete de veinte dólares es tal en el marco de una historia y existencia social dada, no puede ser negado su carácter por un individuo aislado, ni puede comprenderse su existencia prescindiendo de la interacción humana.

marco, consideramos pertinente rescatar la función narrativa tal y como ha sido presentada por Ricœur (2004). En el acto de narrar se pone de manifiesto el carácter temporal de la experiencia humana, a través del proceso de elaboración de la trama que permite articular un discurso. Al narrar su biografía las personas seleccionan episodios y establecen conexiones causales, fines y efectos no deseados, otorgando coherencia a la trama que elaboran. No obstante, dicha trama no puede comprenderse por fuera de sus condiciones de elaboración, las cuales involucran no sólo la construcción de una identidad narrativa que posiciona a la personas respecto al mundo (Ricœur, 2004), sino a los intereses que atribuyen a sus interlocutores.

Planteadas estas cuestiones de orden teórico metodológico me dispongo en el siguiente apartado a realizar una caracterización del universo de fábricas recuperadas al año 2010 y a presentar los datos estructurales de las cooperativas de trabajo que formaron parte de la investigación para esta tesis.

3. Las fábricas y empresas recuperadas: algunas notas distintivas

Los procesos de recuperación de empresas por sus trabajadores en la Argentina se presentan como un fenómeno extendido en el número de casos y en la ubicación geográfica, así como en la amplitud de sectores de actividad económica en los que se desarrollan. Los inicios de esta modalidad asociativa los encontramos hacia fines de los años noventa, pero con mayor intensidad en los primeros años del 2000. Por otra parte, existen antecedentes históricos en nuestro país sobre la existencia de procesos en los que los trabajadores asumieron algún tipo de participación en la gestión de la producción (Partenio, García Allegrone & Fernández Alvarez, 2004). No obstante, no es sino a partir de fines de los años 90 que la toma de fábricas y empresas comenzó a constituirse en uno de los modos de resistir el desempleo. Para comprender esta situación hay que tener en cuenta el deterioro sostenido de las condiciones de vida y trabajo que padecieron nuestros sectores populares desde mediados de los años 70. El proceso de desindustrialización, comenzado con la última dictadura militar (1976-1983) y

profundizado durante la gestión del ex presidente Carlos Menem (1989-1999) marcó un proceso de decadencia de la industria y precarización de las condiciones de empleo que llevó a los sectores populares argentinos a padecer condiciones de pobreza y desigualdad social francamente agudas (Beccaria, 2002; Novick, Galin, Beccaria, 1990).

En mis registros de campo hay varias referencias al hecho de que desde mediados de los años 90 existía una sensación generalizada en torno a que, una vez perdido el empleo, sería casi imposible retornar a una posición formal y estable. Y esto era precisamente lo que muchos de los textos especializados de la época señalan: la permanente destrucción de puestos de trabajo formales y el aumento de la informalidad laboral (Cross, 2012). Este es el contexto en el que la recuperación de empresas y fábricas por sus trabajadores toma una visibilidad mayor y alcanza su máximo auge.

Las primeras experiencias de esta etapa son, por ejemplo, la Cooperativa Industrial Argentina Metalúrgica (CIAM) planta Avellaneda, impulsada por la sección Unión Obrera Metalúrgica UOM de Avellaneda (Vuotto & Acosta, 2002) en el año 1996, el Frigorífico Yaguané en La Matanza en el mismo año y el frigorífico San Lorenzo en el año 1997. Estas primeras abrieron el camino a muchas otras, lo cual llevó a interpretaciones de lo más diversas. A continuación presento una breve caracterización del universo de fábricas recuperadas al momento de realizar mi trabajo de campo para esta tesis.

Según los datos del relevamiento a nivel nacional sobre empresas recuperadas, realizado por el Programa Facultad Abierta, de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, a marzo de 2010 la cantidad de empresas recuperadas existentes a nivel nacional ascendía al número de 205 establecimientos (Ruggeri, 2010). El total de personas que participaban en estas unidades productivas era de 9.362.

A continuación presentamos los datos de la cantidad de empresas recuperadas y de trabajadores según su ubicación en el territorio nacional.

Cuadro 1. Empresas recuperadas y trabajadores por provincia

Provincia	Nº de empresas recuperadas	% del total de empresas recuperadas	Nº de trabajadores	% del total de trabajadores
CABA	39	19	1466	15,7
GBA	76	37,1	3243	34,6
Interior de Bs. As.	31	15,1	1164	12,4
Chaco	3	1,5	182	1,9
Corrientes	4	1,9	376	4
Entre Ríos	5	2,4	332	3,5
Santa Fe	20	9,8	945	10,1
Chubut	2	0,9	24	0,3
Cordoba	5	2,4	515	5,5
La Pampa	3	1,5	79	0,8
La Rioja	3	1,5	100	1,1
Mendoza	7	3,4	178	1,9
Neuquén	3	1,5	600	6,4
Rio Negro	1	0,5	30	0,3
San Juan	2	0,9	48	0,5
Tierra del Fuego	1	0,5	80	0,9
Total	205	100	9362	100

Fuente: Programa Faculta Abierta – FFyL – UBA (2010)

Mediante estos datos, observamos que si bien este tipo de unidades productivas se extiende en gran parte del territorio nacional, la mayor presencia se ubicaba en el AMBA con el 56,1% del total de empresas recuperadas. En segundo lugar se ubicaba la provincia de Santa Fe con el 9,8% de los casos y mas atrás, Mendoza con siete empresas recuperadas que significaban el 3,4 % del total.

En cuanto al sector o rama de actividad en la que se desempeñaban las empresas recuperadas, se puede observar que el sector de la producción aventajaba al de servicios y que dentro del primero, la rama de actividad metalúrgica era la principal con el 23,41% de los casos, seguida por el sector alimentación con el 12,68%; el sector textil y de la industria de la carne compartían el 6,34% del total de casos registrados y el de la construcción con el 5,85%. Dentro del sector de servicios, resaltan la importancia del sector gráfico con el 7,8% de casos, y un poco más atrás el sector salud que representaba el 4.88% del total de casos. Por otro lado, se observa

la gran heterogeneidad de rubros representados por muchas empresas recuperadas que muestran la gran extensión del sector en múltiples actividades económicas como: gastronomía, química, plástico, educación, hotelería, calzado, transporte, astilleros, papelera e industria del cuero, entre otras.

Cuadro 2. Fábricas recuperadas por rubro

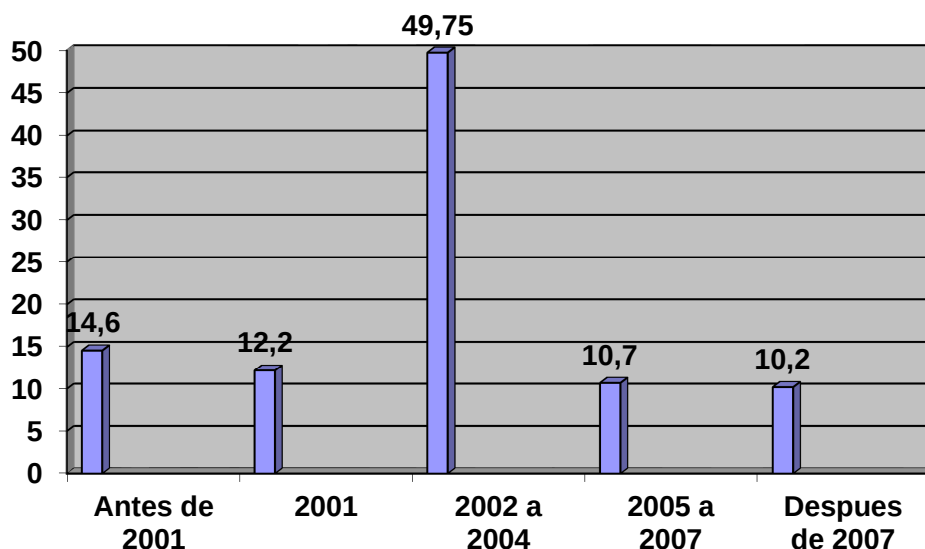
Rubro	Cantidad de empresas recuperadas	Porcentaje
Metalúrgicas	48	23,41
Gráficas	16	7,8
Textiles	13	6,34
Vidrio	7	3,41
Industria de la carne	13	6,34
Alimenticia	26	12,68
Construcción	12	5,85
Salud	10	4,88
Otras	60	29,29
Total	206	100

Fuente: Programa Facultad Abierta – FFyL – UBA 2010

Por último, quiero señalar en esta caracterización general, el momento de surgimiento de las experiencias asociativas del sector. Según el gráfico siguiente, se observa que el año de inicio de las recuperaciones muestra una mayor representación a partir del 2002 hasta el 2004, con casi la mitad de las recuperaciones (49,75%). También podemos ver que antes del 2002 surgieron el 26,8% de los casos (14,6% antes de 2001 y 12,2% en el 2001), mostrando la intensidad del fenómeno en el contexto previo a la crisis del 2001 y durante ésta.

Lo más llamativo resulta de observar que a partir del 2005 y hasta el año 2014, se siguen sucediendo recuperaciones de fábricas, lo que nos llevaría a problematizar el contexto de crisis económica como única explicación de las recuperaciones (Ruggeri, 2014).

Gráfico 1. Empresas recuperadas por año de inicio



Fuente: Programa Faculta Abierta – FFyL – UBA 2010

3.1 El Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas (MNFR)

El Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas, es una organización que agrupa a cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de empresas y fábricas por sus trabajadores, su objetivo principal es dar apoyo legal y técnico a las cooperativas en su camino para su conformación como tales. El MNFR surge en el año 2000, a partir de la recuperación de una fábrica metalúrgica ubicada en la localidad de Sarandí, al sur del conurbano bonaerense.

Su objetivo como movimiento es lograr poner en funcionamiento a las cooperativas, sosteniendo el derecho al trabajo por sobre el derecho a la propiedad, argumentando que ambos principios se encuentran consagrados en la Constitución Nacional, pero que en el caso de los quiebres de las empresas y ante la posibilidad de la pérdida de las fuentes laborales, el derecho al trabajo debe prevalecer por sobre el otro. La visión que sostiene sobre su accionar el

movimiento encabezado por el abogado Luis Caro, esta basado en la viabilidad de las cooperativas en tanto unidades productivas que pueden competir en el mercado:

Por una parte, las fábricas recuperadas no tienen como objetivo crear una red de economía social alternativa al mercado. Las fábricas realimentan su eficiencia en el mercado al competir con el. Por otra, las fábricas no son capitalistas porque su objetivo no es maximizar el lucro del capital, sino el bienestar de sus trabajadores⁵

Con esta declaración fundante del movimiento, se observa su carácter volcado a la resolución del problema laboral de sus representados por sobre la idea de generación de una práctica alternativa basada en los principios de la economía social, aunque como presentaré más adelante se pueden observar rasgos de ésta en su accionar concreto. Los principios del movimiento están claramente expuestos en sus documentos públicos y son los siguientes:

- La dignidad del trabajo es un eje central en la vida de los trabajadores.
- El trabajo es sembrar la vocación, la experiencia y el esfuerzo para cosechar el sustento socio económico de la familia y hacer sostenible la construcción de un futuro mejor.
- El progreso hace llevar con grandeza las manos curtidas por el esfuerzo. Es sentirse en un rol virtuoso en la sociedad, y es sentirse reconocido entre la familia, los amigos y los vecinos del barrio.
- La ropa de trabajo limpia secándose al sol el domingo es una bandera que flamea orgullosa como símbolo de dignidad en la familia.
- El trabajo es un derecho inherente a la vida del hombre.
- A lo largo de la historia de la humanidad el trabajo se transformó en un recurso de valor social y el hombre, organizado bajo distintos sistemas sociales, perdió el control individual de los beneficios de su esfuerzo.
- La organización y el control del trabajo ha provocado distintos niveles de conflictos con la esencia propia del hombre como ser humano.
- La empresa se conforma por un capital social (capacidades y aspiraciones de las personas que lo componen), tecnología para realizar las actividades de transformación con un nivel de calidad y productividad competitivo e insumos y materiales a los que se les debe agregar en su transformación un valor de mercado superior al de su costo
- El capital económico tiene un costo asociado a la demanda de liquidez del mercado.
- En la práctica se ha establecido una lógica cultural en el que el capital fluye arbitrariamente atraído por los niveles de las tasas de retorno y su certidumbre, hacia estrategias de formación de capital a través del trabajo o bajo la lógica especulativa, independientemente de los efectos sociales que provoque este comportamiento.
- El objetivo de mantener la atracción de la tasa de retorno del capital, ha condicionado al trabajo del hombre a un rol de factor recurso de trabajo y en consecuencia, sometido como variables de ajuste de la productividad en las actividades económicas.⁶

⁵<http://www.fabricasrecuperadas.org.ar>

⁶<http://www.fabricasrecuperadas.org.ar>

En estos principios se refuerza la idea del derecho al trabajo por sobre el capital como eje del accionar de las cooperativas y del MNFR, acercándose a aquellas posturas teóricas que postulan una forma alternativa de ver a la economía (economía del trabajo) desde una perspectiva que pone en el centro de la cuestión la defensa del trabajo por sobre el lucro de la ganancia capitalista.

También existe una característica, o más bien una exigencia del movimiento, para las cooperativas que lo integran, el cual abre un campo de discusión sobre el modelo de gestión que proponen a sus integrantes. Me refiero a la modalidad de reparto de los retiros que realizan los asociados de las distintas cooperativas:

Las políticas de ingreso económico son igualitarias entre todos los trabajadores y al participar directamente de las utilidades fomenta el esfuerzo y genera un ambiente hacia el logro.⁷

Esta postura de repartos igualitarios presenta una exigencia interesante para el análisis de las diferentes realidades de las cooperativas de trabajo, en tanto pone a prueba la disposición de los trabajadores a reconocer una igualdad, no solo en el derecho a la decisión que caracteriza al movimiento cooperativo (un hombre-un voto), sino también en la retribución a las tareas, el esfuerzo y sobre todo la expertez e importancia del trabajo realizado por cada uno, para llevar a cabo las exigencias del proceso productivo.

Según los documentos públicos del MNFR, las cooperativas que son representadas por éste, alcanzan el número de 66. De éstas, 14 (21,2%) se ubican en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; 40 cooperativas de trabajo están situadas en el conurbano bonaerense (el 60,6 %), de las cuales el 42,5% pertenecen a la zona sur, 30% a la zona oeste y el 27,5% restante se ubican en la zona norte; luego se sitúan un 9,09% del total en la provincia de Buenos Aires y finalmente el 10,6% restante en el interior del país. Si las agrupo por rama de actividad,

⁷<http://www.fabricasrecuperadas.org.ar>

encuentro que el 27,3% pertenecen a la rama metalúrgica, el 10,6% son del sector alminetación, 4.5 % pertenecen a la rama textil y del calzado, y el otro 58, 6% se distribuyen entre diversas ramas de actividad entre las que se destacan: construcción, servicios educativos, fabricación de vidrio, curtiembre, gráficas y frigoríficos, entre otras.

El principal aspecto a través del cual las Cooperativas se vinculan con el MNFR es el asesoramiento legal, el 97% de las mismas encuentra en el MNFR apoyo para la resolución de sus problemas en el plano de lo legal y el 61% en los aspectos contables. Ese apoyo en el asesoramiento legal que brinda el MNFR no se encuentra aislado de la realización de acciones reivindicativas por los derechos de las cooperativas a la producción y el sostenimiento de las fuentes de trabajo, en este sentido es importante la práctica conjunta que realizan el MNFR y las cooperativas en términos de peticionar conjuntamente ante las autoridades nacionales, provinciales y municipales. El 67% de las mismas acompaña las iniciativas del MNFR para generar conciencia de sus necesidades en las autoridades gobernantes y en la sociedad. Estas iniciativas son principalmente, movilizaciones y marchas, presentación de petitorios y muestras de sus actividades productivas en espacios públicos.

Cuadro 3. Vínculos con el MNFR

	Peticio nan conjunt a mente	Fondo comú n	Financier o	Asesoramient o legal	Asesoramient o contable	Asesoramient o productivo	Capacitación
Si	67%	24%	58%	97%	61%	18%	27%
No	33%	76%	42%	3%	39%	82%	73%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios – 2009

Asimismo es preciso señalar que a la par de la existencia del MNFR se desarrollaron otras organizaciones de representación de intereses que nuclearon a distintas cooperativas de trabajo surgidas a partir de procesos de recuperación de fábricas. Por su dinamismo, estas organizaciones están en constante transformación realizando alianzas, acuerdos y manteniendo disputas de intereses y posicionamiento. En tal sentido, se pueden nombrar organizaciones de

representación que se fusionaron en otras nuevas como el MNER y el surgimiento de federaciones de segundo y tercer grado que buscaron representar tanto a las cooperativas como a sus trabajadores –FECOOTRA, FACTA, ANTA, CNCT, entre otras- (cfr. Vuotto, 2011).

3.2 Caracterización de los casos relevados

Si bien señalé que la recuperación de fábricas y empresas por sus trabajadores tiene sus inicios hacia mediados y fines de la década del 90, es con la crisis del 2001 que el fenómeno toma mayor relevancia. Esto se dio tanto en términos de la cantidad de casos que surgieron, por la profundización de dicha crisis, como así en la visibilidad que tomó para la sociedad por la difusión que suscitó en los diferentes medios de comunicación. A su vez, al interior del mundo académico, la temática fue objeto de numerosos estudios, publicaciones y trabajos de investigación de posgrado.

El grupo de cooperativas relevadas y que forman parte del presente estudio, surgen a partir del año 2001, encontrando que hasta el 2002, año de mayor número de recuperaciones, se cuentan poco más de la mitad del total de casos relevados. A partir del 2003 se da una baja significativa de recuperaciones con respecto a 2001-2002, aunque el número de casos se estabiliza y se mantiene constante hasta el 2007 en donde se observa una leve suba con respecto a los 4 años anteriores.

cuadro 4. Año de inicio de la cooperativa de trabajo

Año de Inicio	Frecuencia	Porcentaje
2001	7	21,2
2002	10	30,3
2003	4	12,1
2004	3	9,1

2005	4	12,1
2007	5	15,2
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

Estos datos nos muestran al menos dos cuestiones destacables. En primer lugar, que no solo en momentos de crisis económica cierran empresas, lo cual hace pensar en los diferentes motivos que pueden llevar al cierre (cambio de mando en la dirección/propiedad, mala administración, cierre fraudulento, etc.). En segundo término, que los trabajadores están alertados sobre la posibilidad de recuperación por las experiencias anteriores. En este sentido se produjo la instalación de un “saber” sobre la modalidad de recuperación, que implica la posibilidad latente de esta práctica ante la amenaza de la pérdida de sus fuentes de trabajo.

Las cooperativas más recientes se miran en aquellas surgidas con anterioridad, las cuales se presentan como modelos en términos de posibilidad de inicio, continuidad y práctica. Hay un camino recorrido por otras experiencias y por otros trabajadores que recuperaron sus fuentes de trabajo que sirve como apoyo y a la vez como horizonte para la acción de las nuevas cooperativas. Así, el grupo mira en su interior y también en otros grupos que actúan como referentes. En la actualidad, todos los casos relevados se encuentran en funcionamiento. Las primeras cooperativas lograron mantenerse en el tiempo aunque con grados de consolidación diferenciados.

En tal sentido es que en esta tesis considero que el fenómeno a estudiar ya no es el proceso de surgimiento sino la actualidad de las experiencias asociativas, el funcionamiento del grupo como asociados para el trabajo. Es el devenir de las dimensiones del hecho asociativo la problemática que se presenta con mayor riqueza heurística para comprender el fenómeno de las recuperaciones en el presente. La modalidad de recuperación es una práctica que ya ha quedado instalado en el repertorio de acciones posibles con que cuentan los trabajadores ante una situación de cierre de los establecimientos laborales y en consecuencia de pérdida de sus fuentes de trabajo; por lo cual aquello que considero que esta tesis busca aportar es la comprensión de las formas de organización de las experiencias.

En cuanto a la ubicación de las empresas que formaron parte de mi investigación, la mayor parte, el 73%, se distribuye en el conurbano de la provincia de Buenos Aires, con mayor presencia en la zona Sur (Partidos de Avellaneda, Lanús, Quilmes) y Norte (Partido de Villa Martelli). Esta distribución se corresponde con el proceso de concentración fabril en la región metropolitana de Buenos Aires en el cual la actividad industrial desarrolló una marcada tendencia a la ubicación de fábricas en las áreas suburbanas alejándose progresivamente del centro de la Ciudad de Buenos Aires. Según datos del último censo, la Ciudad de Buenos Aires concentra el 29,2% de los establecimientos industriales mientras que en el resto de la región metropolitana de Buenos Aires se ubican el 70,8%.

Más específicamente en lo que respecta a las cooperativas de trabajo relevadas que se ubican en la región metropolitana encontramos que el 64,5% de los establecimientos funcionan en la provincia de Buenos Aires y el 35,5% restante lo hacen dentro de la CABA.

Cuadro 5. Ubicación de las cooperativas CABA/GBA

Ubicación	Frecuencia	Porcentaje
CABA	9	27,3
GBA	24	72,7
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

Con respecto a las ramas de actividad de las cooperativas, la distribución se presenta de forma heterogénea, la principal actividad que desarrollan las mismas corresponde a la metalúrgica con el 30,3%, seguido por la alimenticia 15,2%; un escalón más abajo se ubican la actividad textil, la curtiembre y la ladrillera todas con el 6,1%. Un dato que muestra la heterogeneidad mencionada más arriba es el elevado porcentaje que se presenta bajo la categoría de “Otras” (36,4%) dentro de ésta se encuentran: muebles, pinturas, vidrio, lavaderos industriales, salud, naval, entre otros.

Cuadro 6. Rama de actividad de las cooperativas

Rama de actividad	Frecuencia	Porcentaje
Metalúrgico	10	30,3
Alimenticia	5	15,2
Curtiembre	2	6,1
Ladrillera	2	6,1
Textil	2	6,1
Otras	12	36,2
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

Esta distribución en tan amplio espectro de actividades productivas se explica por dos cuestiones. Por un lado, es el reflejo de la crisis que atravesó la industria nacional en la década del '90 que abarcó a la gran mayoría de las ramas de actividad; por otro lado, resulta evidente que la formación de cooperativas de trabajo provenientes de recuperación de fábricas por sus trabajadores, muestran ser viables para el conjunto de las distintas actividades económicas, tanto en el sector de la producción como en el de servicios aunque se observa una mayoría de cooperativas del sector producción (84,8%).

Cuadro 7. Sector de actividad

Sector de actividad	Frecuencia	Porcentaje
Producción	28	84,8
Servicios	5	15,2
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

Otro aspecto relevado que nos muestra tanto la estructura diferenciada de las cooperativas, así como la generalización que tuvo la crisis en gran parte de la actividad industrial, es el tamaño de las empresas, en términos de cantidad de trabajadores, que se

convirtieron en cooperativas de trabajo. Las empresas lucrativas en los momentos antes del cierre eran de diverso tamaño y con diferente número de trabajadores.

Cuadro 8. Cantidad de trabajadores en la empresa lucrativa antes del cierre

Cantidad de trabajadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hasta 25	9	27,3	27,3
26 a 50	6	18,2	45,5
51 a 75	5	15,2	60,6
76 a 100	3	9,1	69,7
101 y mas	10	30,3	100
Total	33	100	100

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

Las dos categorías con mayor número de casos son las empresas de hasta 25 trabajadores antes del cierre (27,3%) y aquellas con más de 100 trabajadores (30,3%). Este dato refuerza la diversidad de características de las empresas fallidas que fueron objeto de estos procesos de recuperación por sus trabajadores. También nos permite pensar en la posibilidad que presentan las fábricas recuperadas de ser viables en todo tipo de tamaño de los establecimientos.

Si bien la cantidad de trabajadores que formaron parte del grupo promotor⁸ de las cooperativas proviene de aquellos que todavía trabajaban en la empresa lucrativa anterior antes del cierre, ésta muestra una significativa disminución. Para el conjunto de las cooperativas y en promedio, la cantidad de trabajadores que iniciaron la experiencia asociativa es de un tercio del número de asalariados que trabajaban bajo patrón. Un dato que muestra el duro proceso del inicio del funcionamiento de las cooperativas, y que puede explicar la baja de trabajadores que las sostuvieron, es el tiempo que pasó entre el inicio de la experiencia asociativa, el comienzo de la producción y la percepción de los primeros ingresos. En promedio para el conjunto de casos relevados, pasaron poco más de 6 meses (202 días) entre la

⁸Por conformación del grupo promotor me refiero al momento en que los trabajadores decidieron asociarse para sostener los puestos de trabajo ante el cierre de las empresas, este momento generalmente se dio inmediatamente después de dicho cierre.

conformación del grupo promotor de las cooperativas y el comienzo de la producción; y casi 8 meses (7,88) entre la conformación del grupo promotor y la percepción de los primeros ingresos provenientes de la actividad productiva de los emprendimientos asociativos. Ese lapso de tiempo, entre la conformación de la cooperativa y el comienzo de la obtención de ingresos provenientes de las mismas, hizo que muchos trabajadores deban abandonar la iniciativa. A continuación presento un cuadro que resume la situación de cada cooperativa relevada para esta tesis.

Cuadro 9. Resumen de tiempo entre inicio, comienzo de producción, primeros ingresos y formalización de las cooperativas en meses.

Caso	Tiempo entre origen y produccion	Tiempo entre origen e ingresos	Tiempo entre origen y formalización
Coop. Vieytes	4	7	0
Coop. La Mocita	2	6	2
Coop. 18 de diciembre	1	1	19
Coop. La nueva esperanza	9	9	5
Coop. 23 de Febrero	3	3	6
Coop. CAFLA	0	2	0
Coop, Punta Arenas	0	0	0
Coop. Los Constituyentes	1	4	0
Coop. D. Taborda	4	7	4
Coop. MVH	3	9	3
Coop. CANE	0	5	0
Coop. Muebles San José	7	0	0
Coop. Electrounión	7	8	4
Coop. Cintoplom	12	17	0
Coop. 2 de diciembre	41	42	46
Coop. Citrus Argentina	6	7	3
Coop. Copacinox	7	7	0
Coop. Curtidores Unidos	3	4	.
Coop. Lavalan	8	9	3

Coop. San Justo	2	3	.
Coop. Textil San Remo	6	7	10
Coop. Fenix	2	7	1
Coop. Cidec	2	4	10
Coop. Evaquil	16	17	6
Coop. Cadenas Ancla	3	4	.
Coop. Argypaz	18	24	15
Coop. LB	8	12	1
Coop. Almafuerte	0	0	0
Coop. Palmar	1	1	3
Coop. Arg minerales industriales	0	0	7
Coop. Llavallol	1	1	53
Coop. Avícola Moreno	15	17	15
Coop. Astilleros Navales Unidos	7	8	14
Total	32	32	30
Promedio	6,22	7,88	7,67

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

Como señalé anteriormente el número de trabajadores entre el cierre de la empresa y la conformación de la cooperativa varió significativamente. De una media de 87 trabajadores por empresa se pasó a 30 trabajadores por cooperativa en el inicio de las experiencias. Esta disminución se explica principalmente por la incertidumbre laboral de los trabajadores ante la pérdida de sus antiguos trabajos. La necesidad de encontrar rápidamente nuevos lugares de inserción laboral, llevó a que muchos trabajadores tuvieran que separarse del grupo promotor de la cooperativa y buscar trabajo en otros lugares. Por otro lado, muchos compañeros de la empresa fallida no estuvieron de acuerdo o no creyeron que era posible la recuperación de la empresa por parte de los trabajadores y la puesta en funcionamiento de la cooperativa. Esa variación en el número de trabajadores entre el momento previo al cierre y el de inicio de la experiencia asociada queda reflejado en el siguiente cuadro que presenta los números totales de los casos relevados.

Cuadro 10. Variación de la cantidad de trabajadores entre el cierre de la empresa y la conformación de la cooperativa

	Cooperativas	Mínimo	Máximo	Suma	Media
Trabajadores en la empresa lucrativa antes del cierre	33	9	450	2893	87,67
Trabajadores que formaron la cooperativa	33	8	105	992	30,06

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

Por otro lado, debemos tener en cuenta que estos trabajadores venían de largos períodos de incertidumbre laboral desde antes del cierre de las empresas, en los que la frecuencia normal del pago de salarios se veía interrumpida por los problemas financieros de las mismas antes de su cierre definitivo. Esto implicaba cobrar fuera de término, con deudas que se acumulaban, pagos parciales y una constante incertidumbre acerca de cuál sería el monto que finalmente llevarían a sus hogares. Esto significa que al período de puesta en funcionamiento de las cooperativas en el que no realizaban retiros, debemos agregar los meses que estuvieron sin cobrar salarios o haciéndolo de manera discontinua, cuando se encontraban desempeñando tareas como trabajadores de la antigua empresa fallida. Esta situación también repercutió en la cantidad de trabajadores que finalmente participaron de la formación de las cooperativas.

Cuadro 11. Tiempo desocupados y sin percibir ingresos en meses

	N	Máximo	Media
Tiempo sin ingresos	30	36	12,20
Tiempo desocupados	33	48	10,61

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

Ante esta situación de precarización de la situación laboral de los trabajadores de estas empresas, las recuperaciones de fábricas y formación de cooperativas se presentan principalmente como una instancia defensiva por parte de los trabajadores ante la pérdida de su fuente de trabajo. A su vez la deuda, tanto en salarios como en indemnizaciones y aportes a

la seguridad social que, en la mayor parte de los casos, la empresa mantenía con los trabajadores actuó como un justificativo para la legitimidad del avance de éstos en la conformación de las cooperativas. En ese accionar fraudulento de los patrones está condensada gran parte de la motivación inicial de los trabajadores por reivindicar un derecho que había sido vulnerado y que los dañaba no solamente en términos económicos sino moralmente por sentirse estafados en el principal vínculo entre trabajador y empleador, que es el cumplimiento de las condiciones de contratación.

Finalmente, en lo que respecta al inicio de los procesos de recuperación de empresas y posterior conformación de cooperativas de trabajo, existen similitudes entre los diferentes casos respecto a los sujetos que los protagonizaron. Los orígenes y trayectorias de los colectivos que conforman las experiencias asociativas plantean interrogantes acerca de la influencia de las mismas para su desarrollo. En tal sentido podemos pensar ambas dimensiones como condiciones de posibilidad tanto para la generación de las cooperativas como para el posterior desarrollo de las mismas. Siguiendo a Stryjan (1999) el proceso de formación cooperativa supone la existencia de un agente colectivo que forma un núcleo o la base de reclutamiento para la futura organización,

Un emprendimiento colectivo también presupone cierto grado de confianza entre los futuros participantes (...) Al nivel individual, la confianza también contribuye a compensar la incertidumbre presente en el muy impredecible proceso de formación (1999: 6).

En este sentido se vuelve necesario recurrir a la “prehistoria” compartida del grupo fundador de las organizaciones para entender el proceso de formación y el posible desarrollo de la experiencia. Esta historia previa, a su vez, puede estar vinculada a diferentes orígenes, preocupaciones y necesidades compartidas que el autor identifica esquemáticamente en cuatro tipos posibles: a) orígenes basados en redes sociales/comunidad; b) orígenes basados en necesidades/situación de vida; c) orígenes basados en ideas; d) orígenes basados en empresas o actividades.

Las cooperativas de trabajo provenientes de recuperación de empresas se ubican en el último tipo mencionado, aunque también comparten rasgos del tipo de origen basado en

necesidades. Variables como el nivel de educación de sus miembros, edad, la experiencia acumulada en torno a situaciones de trabajo mas o menos formales, imprimen una trayectoria personal particular que indefectiblemente terminan permeando al grupo del cual forman parte, son condicionantes a tener en cuenta para la comprensión de las diferentes prácticas desarrolladas en cada tipo asociativo y en cada experiencia particular. A su vez, la trayectoria del colectivo, tanto en su faceta asociada como en la existencia de una socialización previa a la formación de la cooperativa, también implica un reconocimiento de la existencia de saberes previos que condicionan, favoreciendo o limitando, dependiendo del caso, la realidad asociativa.

Si pensamos los sujetos y colectivos que generalmente integran las cooperativas de trabajo provenientes de fábricas recuperadas, encontramos un tipo de sujeto más o menos identificable con características similares. Son ex trabajadores asalariados, mayormente provenientes de sectores industriales con una extensa experiencia laboral, la cual se había desarrollado generalmente en la misma fábrica. Esta situación se tradujo en una gran identificación con la rama de la actividad a la que pertenecen y con las labores propias de su puesto de trabajo, las cuales provienen de un aprendizaje realizado en el contexto de una forma de organización del trabajo de tipo taylorista. A su vez generalmente son trabajadores que por su alta edad y baja calificación se encontraban imposibilitados de reinserirse en el mercado de trabajo de manera más o menos estable. Esta descripción típica del trabajador que protagoniza la recuperación de la fábrica nos remite a su vez a las características del colectivo que conforma la cooperativa luego del proceso de extinción de la fábrica anterior.

Son grupos con una organización laboral y productiva previa que conformaban un tipo de relaciones sociales signadas por la lógica y disciplina impuesta por la relación capital/trabajo. Convivían en un mismo espacio compartiendo horarios y días de trabajo que regulaban sus prácticas laborales cotidianas.

En tal sentido, la novedad de la cooperativa remite más a la forma de organización autogestiva de la producción, entendida como dimensión estructurante de la asociatividad para el trabajo, a la inclusión de aspectos administrativos, logísticos y decisionales para la gestión de

la empresa cooperativa, que anteriormente eran propios de la gerencia y, sobre todo, a la necesidad del involucramiento y compromiso de sus miembros en el proyecto, que a cuestiones vinculadas a la realización del trabajo.

4. Acerca de la estructura de la tesis

El recorrido analítico de esta tesis se estructura en cuatro capítulos y las conclusiones finales. En cada uno de ellos se plantean los distintos ejes analíticos del proceso mediante el cual se configuró la modalidad específica de asociatividad para el trabajo que caracteriza a fábricas y empresas recuperadas, dando forma a los criterios de posibilidad, los supuestos bajo los cuales se reconoció la capacidad colectiva de gestionar la producción a un grupo de trabajadores en *ausencia* de sus patrones..

A este fin, en el primer capítulo realizó un recorrido por las miradas académicas sobre la construcción de sentidos de la problemática de las recuperaciones en el período analizado identificando dos grandes criterios de *justificación*. En primer lugar, la perspectiva de quienes estudiaron los procesos de recuperación como un campo novedoso, de ruptura con la apatía política de los sectores populares, sea que lo interpretaran como resignificación de antiguos repertorios de lucha obrera o que lo entendieran como modo sui generis de desafiar al neoliberalismo. Al poner estos procesos en continuidad con otras expresiones contemporáneas o antecedentes de la resistencia al neoliberalismo, estos enfoques han tendido a dar sustrato político a estas experiencias.

En segundo lugar, aquellas perspectivas que partiendo de los desarrollos teóricos de la economía social, crearon sentido acerca de la importancia del desarrollo de valores como la solidaridad y las formas no mercantiles de concebir el trabajo como indispensables para el fortalecimiento de las experiencias asociativas. En tal sentido y más allá de sus diferencias, unos y otros tendieron a soslayar la importancia de estas experiencias como actores económicos, lo cual se expresó en el modo en que las empresas y fábricas recuperadas fueron gestionados y la

manera en que los fundadores construyeron relaciones entre sí, organizaron el proceso productivo y se vincularon con otros actores sociales.

Buscando atenuar el soslayamiento de la cuestión productiva, dada su centralidad para la continuidad de estos procesos, en el segundo capítulo avanzo en la comprensión de las situaciones de trabajo en las fábricas recuperadas. Aquí me detengo en las prácticas productivas, los procesos de toma de decisión acerca del uso de recursos para la producción y la gestión de la continuidad de las unidades productivas. En particular se analizan la determinación de las jornadas de trabajo y la conformación de los ámbitos de decisión colectiva como sustrato en el cual se expresan los principales desafíos que afrontan los colectivos de trabajo en el desarrollo de las tareas cotidianas, a la vez que se construye sentido acerca de la *recuperación* y lo que implica llevar adelante una fábrica o empresa recuperada. .

En el tercer capítulo me detengo en conceptualizar el nuevo modo de ser trabajador que se configura en la gestión cotidiana de estas experiencias asociativas. Es decir que avanzo en el análisis de los modos en que éstos se posicionan respecto a sus compañeros y al trabajo, a partir de entender que la formación de la cooperativa significó un cambio para los trabajadores en términos subjetivos, por pasar de ser asalariados a asociados para el trabajo, como en términos organizacionales, por las diferencias e innovaciones que debieron introducir al tratarse de un colectivo autogestionado.

A partir del análisis realizado en los capítulos precedentes, en el cuarto se definen los puntos de cristalización de esta forma específica de asociatividad entendida como comunidad de valor, esto es la solidaridad recíproca, la organización autogestionada y la cooperación extendida. La combinatoria de estos parámetros de justificación se expresan en la configuración de consensos productivos, contingentes y más o menos estables según la experiencia, que caracterizo en función del modo en que expresan la tensión entre división social y técnica del trabajo en las distintas cooperativas relevadas. A éstos designo como consenso productivo basado en valores asociativos, consenso productivo basado en la tensión entre solidaridad y eficiencia y consenso productivo basado en la búsqueda de la eficiencia.

Capítulo 1: La construcción de sentidos acerca de los procesos de recuperación de fábricas. Miradas desde los discursos académicos.

La influencia de la producción académica en los procesos de cambio social, sobre todo en el contexto de debate acerca de lo que es justo y posible en una sociedad ha sido suficientemente acreditada (Atkinson & Silverman, 1997; Giddens, 1982; Searle, 2006). Por eso el objetivo de este capítulo será recuperar el peso de los distintos enfoques conceptuales en la construcción de sentidos acerca de la recuperación de fábricas y empresas como parte del repertorio de modalidades de lucha frente al desempleo, pero también como modo de conformación de experiencias solidarias de producción que enriquecieron y sostuvieron un particular espacio social y económico.

Los procesos de recuperación de fábricas como emergente extendido y sostenido estaban por fuera de cualquier cálculo político y académico. La sociología política de los años 90 estuvo sumamente consustanciada con tres tesis complementarias y convergentes: la democracia delegativa y la apatía política formulada por O'Donnell (1982), la desafiliación de Robert Castel (1997) y los debates acerca del fin del trabajo, al menos entendido como fin del empleo (Rifkin, 1996; Gorz, 1997; Medá, 1995). Estos puntos de partida hacían de por sí difícil anticipar una resistencia sostenida por parte de los sectores afectados por el cierre de fábricas o empresas, pero mucho más imaginar la posibilidad de que los colectivos de trabajo, o una parte de ellos, se dispusieran a reclamar la expropiación de los bienes de capital a su favor. Esto por fuera de cualquier expectativa de transformación social radical, al menos en principio, más que la defensa del puesto de trabajo. De tal suerte que el aumento en cantidad y volumen de las experiencias de recuperación dio lugar a un sinnúmero de estudios que desde diferentes enfoques trataron de comprender y de este modo dar sentido a estos procesos políticos, así como anticipar su influencia social.

Dentro de la gran cantidad de investigaciones producidas en el período que analizamos podemos identificar dos grandes grupos. Por un lado, aquellas investigaciones que partiendo del estudio de experiencias de recuperación de fábricas intentaron crear conceptos teóricos con los cuáles explicarlas, como un campo de investigación novedoso y específico en sí mismo, fundamentalmente recuperando la pregunta acerca del cómo y por qué de estas experiencias. Por otro lado, aquellas que partiendo de la tradición teórica de la economía social pensaron a las fábricas y empresas recuperadas como una de las formas que asumía esta tradición contemporáneamente, esto, vale decir, sin que implique la omisión del carácter específico de estos procesos. Desde ya que esta caracterización podría considerarse un poco estereotipada, dado que una separación tan nítida no es sencilla de establecer en muchos casos, pero por cuestiones de economía comprensiva y argumentativa tal distinción permite recortar con mayor precisión los aportes de lo que consideramos son los dos grandes trazos, las principales dos perspectivas de creación de sentidos alrededor de los procesos de recuperación de fábricas y empresas.

1.1 La perspectiva de los procesos de recuperación de fábricas como campo de estudio

En el afán de comprender el modo en que fueron adquiriendo sentido los procesos de recuperación de fábricas, he decidido trabajar en este capítulo con las interpretaciones académicas acerca de estos procesos, las cuales han sido muchas y muy variadas en el período analizado.

Un punto de partida común en los textos académicos producidos entre 1999 y 2009 ha sido la pregunta acerca de cómo y por qué tuvieron lugar las recuperaciones. Como veremos más adelante, también coinciden en señalar la importancia de comprender los modos de cooperación y división del trabajo que se configuran luego de la recuperación, así como los aspectos simbólicos y políticos que hicieron posible y plausibles las tomas. Por cierto, los momentos del proceso que han elegido mirar, así como los enfoques conceptuales desde los

que han mirado los llevan a establecer hipótesis diferentes acerca de cómo se relacionan estas diversas dimensiones.

No obstante, resulta llamativo observar que, más allá de estas dimensiones que se ha tendido a abordar y que se encuentran, podemos decir, directamente relacionadas a la problemática del trabajo; la sociología del trabajo más clásica ha prestado escasa atención a estos procesos, probablemente por entenderlos más como un exponente de la movilización política que como ámbito de producción de valor inserto en relaciones capitalistas de producción (Cross, 2010; de la Garza Toledo, 2001, Deledicque & Moser, 2006). De la misma manera, los estudios acerca de los modos de organización del trabajo y establecimiento de prácticas productivas tendieron más a focalizar las relaciones emergentes con los aspectos más políticos de la lucha en torno a la recuperación que con atributos propios del sector de actividad y la cadena de valor de referencia (Bauni & Fajn, 2010; Bialakowsky, Robledo, Grima, Rosendo, & Costa, 2004; Salvia, 2004). A lo largo de estas páginas, justamente intentaremos elucidar a qué factores de índole conceptual responde esta mutua prescindencia.

Otro de los aspectos de convergencia relevados son los *cuatro grandes* desafíos que debieron afrontar estas experiencias frente a la recuperación. En primer lugar, los retos que impone cualquier restructuración del proceso productivo a los cuales se yuxtapusieron, como segundo desafío, los propios de la precariedad de la situación causada por el abandono (o “vaciamiento”⁹) que ha sido casi invariablemente el disparador de las recuperaciones. Un tercer desafío ha sido el contexto socioproductivo que rodeó los procesos de recuperación, casi siempre de profunda crisis. Finalmente, la cuestión de la continuidad de la unidad productiva que requirió la movilización de saberes previamente adquiridos acerca de la gestión de la producción, la consolidación de otros nuevos –fundamentalmente los de corte administrativo y comercial- y el desarrollo de innovaciones *ad hoc* vinculadas a la necesidad de evitar el desalojo y conseguir la expropiación y gestionar los programas sociales destinados a la promoción de la economía social.

⁹ El vaciamiento es la forma en la que nuestros entrevistados hacían referencia a la conducta de los patrones, cuando interpretaban que ésta había estado deliberadamente encaminada a licuar los activos de la fábrica o empresa para luego cesar la producción.

Respecto a estos aspectos, casi siempre presentes en la consideración de los autores especializados, es necesario remarcar que las condiciones objetivas no han sido las mismas a lo largo de los diez años. No obstante, como veremos, el discurso que han legitimado o autorizado a los procesos de recuperación es decir que los han vuelto plausibles de ser interpretados como actos justos (Fernández Alvarez & Wilkis, 2007), también ha girado en torno a estos diversos aspectos, aunque el enfoque conceptual elegido ha llevado a dar un peso relativo diferente a cada uno de ellos. Asimismo, el cambio de coyuntura política y económica—como ha ocurrido en el estudio de otros procesos políticos (Cross, 2007)—ha llevado a la alternancia entre enfoques épicos (que ponen el acento en el carácter novedoso de estas experiencias) y enfoques que recuperan sus rasgos de continuidad con los repertorios clásicos de las clases populares y con otras expresiones contemporáneas de resistencia frente al desempleo. En vistas entonces de esta caracterización, en lo que sigue presentaremos las interpretaciones más significativas para comprender el proceso de creación de sentidos en torno a los procesos de recuperación de fábricas y empresas en el periodo 1999-2009.

1.1.1 Los discursos de la ruptura: Empresas recuperadas y reconstrucción del lazo social frente al discurso de la *apatía política*

Durante los años '80 y '90, en la Argentina se desarrollaron una serie de trabajos de investigación que dieron cuenta de las nuevas formas de expresión de la conflictividad social en la etapa caracterizada como de transición a la democracia. Éstos partieron de la idea de una nueva fisonomía de la protesta social, no solamente con relación a las transformaciones ocurridas en el mundo del trabajo y la crisis de la política tradicional; sino frente a los efectos de la dictadura militar sobre el entramado social y las capas intermedias de la dirigencia partidaria y sindical (Fernández, 1991).

En este sentido se pueden identificar tres grandes formas de expresión de la conflictividad social en el período: en primer lugar, la puja en torno a la mejora del ingreso y la

defensa de los puestos de trabajo, liderada por las organizaciones sindicales, mayoritariamente identificadas con el peronismo (Bisio, 1999; Gómez, 1997; Iacona & Pérez, 2000). En segundo lugar, la lucha por el espacio y la vivienda de los sectores pobres urbanos, materializada en la conformación de “asentamientos” (Merklen, 1991), en la constitución de movimientos o cooperativas de “autoayuda” y en la realización de los “vecinazos” (Jelin & Abós, 1987). Finalmente, encontramos los movimientos de defensa de los derechos humanos, las movilizaciones feministas en torno a la problemática de la patria potestad y los derechos reproductivos y los grupos de madres que se expresaron contra el servicio militar obligatorio, por citar algunos ejemplos (Calderón & Jelin, 1986; Jelin, 1994).

El final anticipado del gobierno de Alfonsín y el proceso hiperinflacionario de fines de los '80 y principios de los '90 configuró nuevos horizontes para la organización y movilización popular. En este contexto, ganaron peso dos importantes claves interpretativas la de la “democracia delegativa” desarrollada por Guillermo O'Donnell (1991) y la de la desafiliación, desarrollada por Robert Castel (Castel, 1997), y retomada localmente por varios autores (Martuccelli & Svampa, 1997; Merklen, 2000).

La cuestión de la apatía política fue el punto de partida para una serie de estudios que se preocuparon por la relación entre el presidente y el poder legislativo (Molinelli, 1991; Novaro & Lanzaro, 2001; Rubio & Goretti, 1996), la creciente personalización de las identidades políticas y lo que esto implicó en términos de procesos de toma de decisión (Novaro, 1994; Sidicaro, Mayer, & Botana, 1995) y las “nuevas formas de relación” entre “Estado y sociedad civil”, manifestadas en el menemismo como “estilo político” y “fenómeno identitario” que habría dado lugar a nuevas formas de populismo (Carlés, 2001; Mackinnon & Petrone, 1998).

La idea de “apatía política” se sustentaba en observaciones respecto al “comportamiento político” de los/as “ciudadanos/as” frente a las instituciones políticas tradicionales (Vitullo, 2002). La participación en los procesos electorales era fluctuante, las afinidades partidarias parecía diluirse, el discurso neoliberal acerca de la muerte de las ideologías pareció instalarse en vastos sectores de la dirigencia, los medios de comunicación y la

población (Battistini, 2000; Battistini & Dinerstein, 1995; Canton & Jorrat, 2003). Una frase de Novaro (1995:146) podría representar cabalmente este clima de época: "lo que era representativo ya no lo es, porque lo que buscaba ser representado ya no existe".

Entre lo que ya no existía se resaltaba el pleno empleo como política de Estado, y la articulación entre los intereses de los sectores populares y sus históricos representantes: el partido justicialista y el sindicalismo (Martuccelli & Svampa, 1997), premisa sobre la que trabajaban quienes abordaron la politicidad de los sectores populares en los años '90 desde la lógica de la desafiliación (cfr Abal Medina y Cross, 2005).

En este grupo se destacaron Denis Merklen y Maristella Svampa. Merklen (2000, 2005) sostenía que el aumento en los niveles de precarización e informalidad laboral, habían llevado a una pérdida de inserción social en amplias franjas de los sectores populares. Para el autor, esta situación había dado lugar al establecimiento de nuevos patrones de interacción con las instituciones, acotando esta interacción a la búsqueda de recursos para satisfacer las necesidades de la propia familia o el propio barrio. Esto había implicado el pasaje de una lógica del agricultor, que suponía planificar la vida sobre la base de cierta previsibilidad, a una lógica del cazador que conllevaría la búsqueda permanente de "una oportunidad" en un recorrido "incesante" por "la ciudad y las instituciones" (Merklen, 2005: 81). Según interpreta el autor, esta politicidad popular, que era una actividad de dedicación completa que no dejaba espacio para otras formas de participación, se oponía a la construcción de la nación en el sentido clásico de la política".

Por su parte, Maristella Svampa (2000, 2005) postuló el concepto de descolectivización, cercano al de desafiliación, para señalar los cambios en la politicidad popular, en el pasaje del modelo nacional popular al momento neoliberal. Mientras el militante tradicional del modelo nacional popular tenía consejos y programas desde los que aportar al sindicalismo, a los empresarios, a quienes ejercían el gobierno; los nuevos militantes del momento neoliberal se habrían replegado en el seno del partido y en el juego político, entendido como competencia electoral. En este marco, "clientelismo político" se habría constituido en el modo privilegiado de

relación entre los “dirigentes” y “las bases”. El “desequilibrio del vínculo” se expresaría a través de la figura del “puntero”, quien representaba a la vez “el mantenimiento de un modelo clientelista de dominación social” y una instancia de “mediación frente a un Estado lejano” al cual “los pobres” no tendrían “acceso en términos de ciudadanía” (Martuccelli y Svampa, 1997: 388). En cuanto a la centralidad del trabajo en la configuración de las subjetividades, Svampa sostenía que:

a pesar de que la referencia a la política constituye el punto de partida de una militancia activa, las divisiones ya no son concebidas en términos esencialistas, a pesar de la importancia asignada al mundo del trabajo, los roles sociales son pensados de manera más “aleatoria”. Esta aleatoriedad fue pensada en relación a una subjetividad mucho más centrada en proyectos individuales que colectivos, y más referida a la búsqueda de referencias y sentidos en el campo cultural que en la identificación de clase o status social. (2000:154)

Frente a estas conceptualizaciones tan poco auspiciosas acerca de la capacidad de resistencia de los sectores populares y de su capacidad (y voluntad) de articular colectivamente sus proyectos, se conformaron las interpretaciones épicas de los procesos de recuperación de fábricas, que pensaron estos procesos como expresión de una “recolectivización laboral” (Wyczykier, 2009) y/o del “fracaso del comando capitalista” (Rebón, 2007).

Gabriela Wyczykier (2009a, 2009b, 2007) trabaja el concepto de recolectivización laboral en su tesis doctoral. En la misma se abordan comparativamente cinco casos de recuperación de fábricas y posterior conformación de cooperativas de trabajo en dos momentos históricos diferenciados: dos cooperativas surgidas a comienzos de los noventa (Cooperativa de trabajo Taller Naval y Cooperativa de trabajo Adavor) y tres casos surgidos luego de la crisis del año 2001 (Cooperativa de trabajo FASINPAT, Cooperativa de trabajo L B y Coopeartiva de trabajo Gráficas el Sol). Su caracterización general de la problemática se inscribe en abordarlas como procesos de recolectivización en un escenario atravesado por profundas situaciones de descolectivización laboral, social y política. Es decir, que la originalidad del surgimiento de las fábricas recuperadas durante la última crisis económica de nuestro país estaría dada por ser experiencias que se oponen al proceso de individualización social característico del escenario político y social del momento.

En este sentido, la autora se propone privilegiar la atención sobre la práctica de la autogestión y su concepto a la vez que su relación con las organizaciones obreras nacionales. Para esto diferencia los procesos de recuperación de fábricas en función del rol o peso del Estado en la promoción de las prácticas autogestionarias. Cuando la influencia del Estado fue significativa, caracteriza a los procesos como “desde arriba”, mientras que las experiencias conducidas “desde abajo” serían aquellas emergentes de conflictos basistas, esto es promovidas por organizaciones sindicales y sociales.

En cuanto a la productividad política de estas experiencias la autora señala como aspectos relevantes: la posibilidad de gestionar colectivamente el proceso de trabajo, la reconstrucción de una cultura laboral, la creación de un nuevo tipo de lazos de sociabilidad e interdependencia, la reconfirmación de una identidad de clase y la posibilidad de entretejer solidaridades laborales con organizaciones sectoriales, sociales políticas y comunitarias.

El análisis que desarrolla Wyczykier se orienta a la diferenciación de las experiencias surgidas en el período analizado (1990–2006) con otras atravesadas por las organizaciones obreras internacionales y nacionales. La especificidad del período bajo análisis sería, según interpreta siguiendo a Castel (1997), el proceso de desafiliación iniciado con la crisis del Estado de bienestar. Como hemos visto, la tesis de la desafiliación supone que desde mediados de los años 70 los sectores populares han atravesado un “proceso de individualización en torno a la inserción socio laboral de importantes grupos de la población nacional” (Wyczykier, 2009: 313). Por ello, la experiencia de recuperación de fábricas y empresas no puede ser desde este punto de vista otra cosa que un proceso de recolectivización, cuya profundidad y perdurabilidad está por verse.

En efecto, al referirse a las experiencias de surgimiento de cooperativas de trabajo como modalidades de recuperación de fábricas surgidas a comienzos de los años 90, la autora describe la situación socio ocupacional de los trabajadores en el período haciendo hincapié en la reversión de las condiciones de protección colectivas características de la etapa anterior, con consecuencias negativas en la segmentación, heterogeneización, y precarización del mercado de trabajo, llevando a un marcado proceso de descolectivización objetiva y política:

En esta dirección, y como una metodología no generalizable de los sectores populares, se desarrollaron experiencias colectivas de trabajo; algunas de las veces estimuladas por el Estado, otras, por trabajadores y sus organizaciones de representación de intereses. El pasaje de la dependencia a la autogestión laboral en estos años contuvo para nosotros este elemento común que las reunió en un universo de sentido compartido: la de ser experiencias de recolectivización laboral (Wyczykier, 2009: 313-314).

La diferencia principal que establece entre éstas experiencias y las surgidas con la última crisis sistémica argentina está dada por la ausencia de un discurso emancipatorio de clase en los protagonistas de estas últimas, a la vez que en la ausencia de una añoranza a su condición salarial anterior. Por el lado de la identificación colectiva de los trabajadores de empresas recuperadas con su nueva condición de trabajadores cooperativizados, la autora remarca el papel de algunos actores sindicales y de las organizaciones sectoriales, conformadas al calor del surgimiento de los casos de recuperación, en lo que hace a la representación de intereses y movilización de recursos para establecer la problemática del sector como demanda pública generando "...la construcción de un sentido de pertenencia, de una identidad sostenida en la vitalización de relaciones sociales y solidaridades distintas a las observadas por estos trabajadores anteriormente" (Wyczykier, 2009: 315).

Por su parte, Julian Rebón (2004, 2007) planteó, como hemos anticipado, que estas experiencias constituyen un emergente del "fracaso del comando capitalista". Este autor desarrolla su tesis a partir del relevamiento realizado en 17 cooperativas de trabajo situadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el proceso de crisis económica de la década pasada. Su interés principal es comprender los procesos de recuperación de fábricas en función del carácter de clase de las relaciones sociales que producen. En este sentido, la confrontación y el conflicto son, para Rebón, dimensiones de análisis centrales que conceptualiza a través de las nociones de fuerza, alianza e identidad social. Por identidad social entiende el haz de relaciones sociales y su funcionalidad en el orden social, es decir el carácter social de una personificación colectiva. Para el autor, las identidades sociales no pueden entenderse sin tener en cuenta el desarrollo de las confrontaciones entre las mismas.

De esta forma se propone analizar "las recuperaciones" a partir de las relaciones que sus protagonistas entablan con las autoridades y entre sí en la producción. Comprender estas

relaciones es central, señala, para interpretar las formas que asumen el desarrollo y la crisis de los modos de producción y el modo en que se expresan en la totalidad social.

Es bajo este enfoque que el autor presenta las siguientes preguntas que direccionan el análisis propuesto: ¿En qué medida los trabajadores se apoyan en las relaciones de clase preexistentes? ¿En qué grado se expresan en avances de unidad de clase? ¿Cuáles son las identidades sociales recreadas? ¿Se establece una alianza social? ¿Bajo qué articulaciones? ¿Qué grado de espontaneidad tiene este proceso? ¿Trasciende el territorio de la producción? A su vez, enriquece el planteo diferenciando la acción de la reflexión para pensar la posibilidad de las causas de las recuperaciones desde una perspectiva que incorpore la formación de una conciencia de clase.

La hipótesis que estructura la problematización de Rebón propone que el avance de los trabajadores sobre la producción solo es posible a través de la conformación de una fuerza social, de lo que él denomina una alianza de clases. De esta forma, presenta las recuperaciones como una respuesta de los trabajadores a lo que él denomina “el fracaso del comando capitalista”, el cual es cuestionado en forma generalizada a la luz de la crisis económica del año 2001. Por fracaso del comando capitalista el autor entiende no solo la quiebra de gran parte del aparato productivo nacional y con éste, el de las fábricas que originaron las recuperaciones, sino también el escenario de crisis sistémica de las instituciones que representan el modo de producción capitalista en nuestro país (sobre todo el sector político, económico y dirigencial).

En este sentido, Rebón presenta la problemática de la acción colectiva como parte del bagaje teórico en manos del investigador para aproximarse a los diferentes espacios sociales de confrontación que protagonizaron los trabajadores frente a la problemática de la desestructuración del escenario de las protecciones que otrora regulaba el mercado de trabajo formal. A partir de este posicionamiento, el autor, plantea a la acción directa como la estrategia característica que adoptan los trabajadores que ocupan las fábricas ante el fracaso del comando capitalista, el cual deslegitima su autoridad y su derecho de propiedad al vulnerar el contrato laboral.

Para Rebón, la alternativa llevada a cabo por los trabajadores que recuperan fábricas es una forma de “desobedecer al desempleo” como destino generalizado para los grupos de trabajadores que se encontraban interpelados por la problemática del cierre generalizado de empresas en nuestro país durante la pasada crisis económica. Es por medio del establecimiento de una organización autónoma del trabajo, en otros términos una ampliación de los grados de libertad, que el conjunto de los trabajadores involucrados en las recuperaciones quiebran la heteronomía característica de la organización capitalista de la producción que no tuvo respuestas para legitimar su continuación ante el citado fracaso. En este proceso, en el que la acción colectiva se vuelve una práctica revalorizada frente al grado de movilización social por el que atravesaba nuestro país producto de la crisis, se daría para Rebón una particular y embrionaria alianza social que les permite a los trabajadores estrechar vínculos solidarios con otros sectores de la sociedad entre los que se destacan: estudiantes universitarios, académicos, organizaciones sociales y sectoriales, y partidos políticos; cada uno de estos con diferentes grados de participación. Esta alianza otorgaría a los trabajadores cierta legitimidad a la vez que conformaría una identidad sectorial que les permitiría comenzar a hablar de un “nosotros”.

Este recorrido por los enfoques de Wyczykier y Rebón nos permite delinear una de las perspectivas analíticas centrales en el estudio de los procesos de recuperación de fábricas, que es aquella que las piensa como espacio de reconfiguración del lazo social. Estas perspectivas tienen en común el haber considerado lo que Martuccelli y Svampa (1997) llamaron “el momento neoliberal” como ámbito de pérdida o disolución, no solo de los soportes y derechos que habían garantizado la integración social de (al menos un sector) de las clases trabajadoras – como postula la tesis de la desafiliación- sino de la productividad política de la identidad (y conciencia) de clase. En lo que sigue analizaremos en cambio, aquellos enfoques que pensaron estos procesos no como ruptura, novedad o emergencia, sino como ámbito de actualización de los repertorios de resistencia y lucha social de las clases subalternas.

1.1.2 Los discursos de la continuidad: Las recuperaciones vistas desde las prácticas cotidianas

Como una variada gama de autores mostró, la conflictividad social durante los años 90 no solo fue intensa sino que fue sostenida (Farinetti, 1999; Lozano et al., 2001; Schuster et al., 2006). La imposibilidad de ciertos enfoques de captar estos procesos puede vincularse a una mirada centrada en las demandas que expresan cierta expectativa de cambio social generalizado, cuando uno de los atributos de los conflictos de los años 90 fue la focalización, en términos locales y también del tipo de demandas expresadas socialmente (Álvarez Leguizamón, 2000; Cross, 2007, 2008; Fernández, 1991; Vilas, 1997). Esto explica la persistencia de tesis como las de la apatía política o la desafiliación que ya hemos analizado.

Otros enfoques, en cambio, tendieron a pensar los procesos de recuperación de fábricas como parte de un proceso más generalizado de resistencia a las políticas neoliberales. Entre ellos nos interesa particularmente analizar la propuesta de María Inés Fernández Álvarez que, retomando el concepto de “forma social”, abordó los mencionados procesos como una de las expresiones que adquirió la interacción entre organizaciones sociales y Estado en torno al conflicto social originado por la crisis del empleo (Fernández Álvarez, 2007).

El concepto de forma social desarrollado por Simmel fue retomado por Lygia Sigaud (2000) para explicar el establecimiento de pautas de interacción, mutuamente conocidas y respetadas, entre el Estado y los movimientos sin tierra en los procesos de disputa por la tenencia de la tierra en Brasil. Fernández Álvarez (2007) lo retoma para dar cuenta de hasta qué punto la interacción entre Estado y colectivos de trabajadores –y hasta movimientos de fábricas y empresas recuperadas- permitieron constituir un campo de fuerzas – (en el sentido que le da al concepto EP Thompson, 1984) en el que los intercambios señalan interdependencia antes que una hostilidad irreconciliable. Esta forma sería parte, de acuerdo con la autora, de la variada gama de formas sociales que conformaron el campo de fuerzas en torno al desempleo constituido a fines de los años 90 (Fernández Álvarez y Manzano, 2007), en el cual los sentidos

atribuidos al trabajo expresaron las diversas connotaciones que tuvo la pugna de sentidos en ese campo, en el que lo que estaba en juego no era otra cosa que la aspiración de llevar una vida digna (Fernández Álvarez, 2007b)

Otro aporte de las investigaciones de Fernández Álvarez es el abordaje etnográfico como estrategia metodológica que le permite dar cuenta de los sentidos que otorgan al trabajo los sujetos involucrados en los procesos de recuperación de fábricas y las modalidades de acción colectiva que se desarrollan en este contexto (Manzano, Grimberg, Fernández Álvarez, & Carvalho Rosa, 2009). Es decir que se introduce en el plano de los cambios que ocurren en la subjetividad de los trabajadores a partir de su nueva condición de asociados para el trabajo.

Fernández Álvarez (2006) aborda asimismo en su tesis doctoral la pregunta acerca del papel del trabajo en la configuración de identidades y relaciones sociales en un marco signado por la desregulación de las prácticas laborales en el contexto de la crisis social, política y económica que atravesó nuestro país a comienzos de la última década. Para esto la autora se remite a las discusiones teóricas que se desarrollaron en torno a la crisis del trabajo asalariado conocidas como “El debate sobre el fin del trabajo” (Offe, 1995,1996; Gorz, 1997, 1998; Rifkin, 1996; Méda, 1995, entre otros autores). Su conclusión es que el trabajo tiene un peso específico moral (y político) en la configuración de las identidades sociales que va más allá de la cuestión empleo/trabajo y que, por otra parte, para comprender el modo en que las personas construyen sus identidades hay que poder captar los procesos de atribución de sentido a la prácticas cotidianas.

Desde esta perspectiva, se dedicó a comprender los cambios que se dieron en la dinámica de la organización laboral de éstos a partir de la recuperación de una empresa textil situada en la Ciudad de Buenos Aires. En tu tesis destacó cuatro aspectos: la descentralización en la toma de decisiones, la polivalencia que adquieren los trabajadores en tanto comienzan a implementar cierta rotación en los puestos de trabajo, la reestructuración de la planta y modificación de los ritmos productivos, y las modificaciones en las jerarquías ocupacionales y salariales resultantes de la autogestión de la cooperación en el trabajo (Fernández Álvarez, 2006).

Asimismo, puso de relieve que las pretensiones de legitimidad sobre las que los trabajadores sustentaron su demanda de expropiación fueron tanto el esfuerzo puesto en la recuperación como la puesta en marcha y sostenimiento de la experiencia. Esta reivindicación de sí como productivos, como capaces de producir, se vincula con el sentimiento dignificante del trabajo frente a la indignidad que sufre el desempleado. Así se construye el imaginario del trabajador que lucha por sostener su fuente de trabajo como medio de vida y como modo de ser y estar en el mundo frente a quienes requieren de la asistencia del Estado, por ejemplo, a través de los subsidios que se distribuían en el marco del programa de ingresos sociales para Jefas y Jefes de Hogar Desocupados. De esta manera deja planteado que no hay una dimensión económica y una dimensión política de la lucha por la fuente de trabajo, sino una cuestión de lucha moral –en el sentido de Thompson- en el que se pone en juego toda la persona del trabajador a través de la idea de dignidad (cfr. Fernández Álvarez, 2006).

Por su parte, Juan Pablo Hudson (2007) discute con los enfoques épicos sosteniendo que no sería correcto analizar las cooperativas de trabajo provenientes de fábricas recuperadas, ni desde la óptica de las experiencias revolucionarias ni como mero espontaneísmo o pequeñas acciones despolitizadas. Investiga desde el enfoque cualitativo experiencias de recuperación de fábricas situadas en Rosario, provincia de Santa Fe, utilizando las técnicas de la observación y la entrevista sobre los casos de fábricas recuperadas surgidas en el ámbito geográfico de la ciudad de Rosario.

Su tesis principal es la ambivalencia que presentan los casos de recuperaciones, entendiendo como tal a la coexistencia de polos siempre en tensión entre el carácter democrático e innovador en los modos de gestión y organización, con prácticas de funcionamiento que reproducen métodos y valores propios de la dinámica capitalista. Todo esto en un marco que no es desde el punto de vista de su componente ideológico necesariamente alternativo o progresista (Hudson, 2007).

A partir de esta conceptualización, el autor se inclina por caracterizar a las fábricas recuperadas como experiencias constituyentes antes que defensivas, recalcando el proceso de ocupación y colectivización del trabajo autogestivo como un camino que involucra una acción

de afirmación identitaria que supera el mero hecho de recuperar una fábrica para transformarlo en una acción que se torna en una capacidad creativa de los trabajadores y que, lejos de ser parte de una conciencia de clase, está motivada por la necesidad del trabajo. De esta manera, el autor señala a modo de hipótesis que las cooperativas comienzan a funcionar, incluso antes de su inscripción, en el proyecto que impulsa, moviliza y cohesiona al colectivo de trabajadores en medio de los desmoronamientos de sus realidades laborales.

En el análisis del recorrido realizado por las cooperativas de trabajo provenientes de recuperaciones de fábricas, Hudson divide tres etapas que caracterizarían los casos analizados. Una primera etapa está dada por la lucha de la obtención de la empresa, una etapa posterior es la de la recomposición productiva y comercial. En ambas etapas, según el autor, se podría señalar un alto índice de cooperación interna y externa que son sucedidas por una tercera etapa caracterizada por el crecimiento económico y productivo en donde se evidenciarían un retroceso de las relaciones de cooperación tanto internas como con otros colectivos (Ibidem).

En este punto se presta particular atención al comportamiento que se da en el funcionamiento de los Consejos de Administración, los cuales muestran una tendencial separación entre estos y el resto de los trabajadores que implicaría una limitación en la producción de una subjetividad autogestionaria capaz de darle continuidad a una consolidación del proceso. En definitiva, para Hudson se da un repliegue en la participación de los trabajadores que están por fuera de las actividades de gestión una vez superadas las instancias más dramáticas de los procesos de recuperación, ocasionando un problema para generar el pasaje de una subjetividad asalariada a una autogestionaria (ibídem).

Las posturas de los autores presentados, que produjeron desarrollos teóricos y empíricos en torno a los procesos de recuperación de fábricas son una selección de los principales avances sobre la temática que me servirán para abordar mi propio análisis de asociatividad en torno a las cooperativas de trabajo. A continuación, entonces, presento los principales ejes analíticos de esta tesis

Desde diferentes visiones y marcos teóricos, así como desde diversos marcos metodológicos, todas estas producciones me permitieron abarcar la problemática enriqueciendo el debate sobre la cuestión y ampliando las perspectivas de análisis existentes. Ciertamente los diferentes enfoques enunciados condensan una gran cantidad de dimensiones y problematizaciones respecto de las fábricas recuperadas. Ya sea desde la perspectiva del cambio social, de las modificaciones de la subjetividad de los trabajadores, o del análisis de las relaciones de cooperación y conflicto, todas estas posturas coinciden en plantear la dinámica de las cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de empresas como un campo de problematización abierto a constantes interpretaciones y en el que los desarrollos teóricos están abiertos al devenir de las experiencias en que se actualizan al compás de la consolidación de la producción.

A partir de mi interpretación sobre las lógicas de cooperación y organización del trabajo que se dan al interior de las fábricas recuperadas es que retomo estos trabajos otorgándole un mayor peso en la interlocución a los que problematizan las instancias propias de la organización del trabajo. Considero que la interpretación de las recuperaciones de fábricas en términos del análisis de las relaciones de clase, si bien es válido, deja por fuera la riqueza que las interacciones sociales al interior de los espacios de trabajo puede aportar al bagaje de conocimientos que provienen de la sociología del trabajo. Es decir que situarme a un nivel más micro me permite captar los condicionamientos propios de las relaciones sociales de trabajo que surgen de estas experiencias asociativas. A su vez, el análisis político de las cooperativas de trabajo se vuelve interesante desde un enfoque que tenga en cuenta los cuestionamientos super estructurales que los trabajadores de estas experiencias realizan o realizaron, sobre todo en los inicios de las recuperaciones, pero que una vez más creo terminan dejando por fuera interrogantes de tipo estructurales de las propias lógicas de cooperación en el trabajo que son los que retomo en esta tesis.

A continuación me dedicaré a transitar por los desarrollos conceptuales de la economía social. De aquí hasta el final del capítulo presentaré los principales desarrollos conceptuales de los autores europeos y latinoamericanos sobre la temática para poder así incorporar aquellos

conceptos que me permitirán pensar a las cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de fábricas.

1.2 La perspectiva de la economía social como enfoque para comprender la recuperación de las fábricas.

Quizás las interpretaciones que retoman la historicidad de las formas de organización de los trabajadores rastreando los antecedentes de la autogestión y que se sitúan en un plano teórico cercano a la crítica sistémica del modo de producción capitalista pudieron encontrar mayor lugar para la interpretación de las fábricas recuperadas al calor de la crisis económica, política y social en la que las recuperaciones emergieron y se instalaron en el repertorio de prácticas que los trabajadores recrean en la defensa de sus fuentes laborales. Pasado ese momento y con algunos años de maduración del fenómeno, la propia lógica de la autogestión los llevó a encontrar mayor riqueza en el análisis de lo que es y no de lo que deberían ser, sobre todo teniendo en cuenta que las urgencias (de las prácticas y de la interpretaciones) que en un inicio resultaban necesarias esclarecer, a la vuelta de una década se transforman en anécdotas que se reinterpretan con sentidos trastocados.

El tiempo transcurrido que sitúa entonces a mi análisis, es una variable que se impone tanto a los trabajadores como a nosotros los investigadores y en ese discurrir entre encuentros pasados y presentes con los protagonistas de las recuperaciones, es que el ángulo de observación va cambiando y se van presentando y profundizando las ambivalencias que observara Hudson. Pero esas ambivalencias creo que están lejos de amenazar la continuidad de las cooperativas sino que refuerzan el sentido de la cooperación autogestiva en tanto práctica que debe ser constantemente resignificada y puesta a prueba a través de los propios

trabajadores y sus formas de encontrar consensos¹⁰, aspecto sobre el que me detengo en el próximo capítulo.

Por mi parte y en lo que sigue del presente capítulo, me dispongo a presentar las principales conceptualizaciones que se han realizado sobre la llamada “economía social”, lo cual me permitió pensar a las experiencias asociativas desde una óptica diferente, centrándome más allá de lo que, desde una perspectiva economicista, se entiende por éxito o fracaso de un emprendimiento económico. Correrme de una mirada utilitarista al momento de reflexionar sobre estas organizaciones me facilitó otro tipo de acercamiento a la problemática del *asociativismo*. El acercamiento a estas miradas, que desde los albores del capitalismo industrial han buscado proporcionar herramientas para romper la separación que la economía clásica había establecido entre lo económico y lo social, me habilitó a poner un mayor énfasis, justamente, en los aspectos sociales y relacionales de estas organizaciones (Vuotto, 2011). Es este camino el que me permitió saldar esta brecha y focalizarme en la construcción de vínculos y lazos sociales, sus ensambles, quiebres y reconstrucciones, antes que en la evaluación del éxito material o el fracaso económico de estas experiencias; y ello sin olvidarme que toda asociación comercial, productiva o de servicios, sea de tipo cooperativo o no, se desenvuelve bajo las reglas del mercado.

No obstante, y si bien el mercado actúa como una especie de regulador, o mejor dicho, árbitro de las cooperativas de trabajo surgidas a partir de procesos de recuperación de empresas (como de toda otra empresa económica), las cooperativas tienen una particularidad diferencial que es la asociatividad. En este sentido, la conformación de organizaciones asociativas bajo la forma jurídica de cooperativas coloca a los grupos en una situación de tensión permanente dada por el carácter dual de este tipo de emprendimientos: por un lado las cooperativas se constituyen como empresas que actúan en el mercado y por otro como asociaciones de miembros civiles (Bager, 1992). Es decir que, más allá de las problematizaciones teóricas que han partido aguas entre una u otra manera de analizar los emprendimientos

¹⁰ Provisoriamente digamos que entiendo por consenso los acuerdos, siempre contingentes, aunque más o menos estables que permite la cooperación entre sujetos para llevar adelante una tarea común. En el próximo capítulo presento más acabadamente el concepto y sus implicancias.

productivos cooperativos, es en la práctica donde estas experiencias deben enfrentar continuamente esta tensión. Y ello porque en su dimensión económica, las cooperativas son privadas, en tanto que trabajan sobre el mercado aunque no sean empresas con fines de lucro en el sentido habitual. Pero al mismo tiempo, en su dimensión organizacional, las cooperativas se basan en la pertenencia voluntaria de los miembros (Michelsen, 1997). En este sentido, las cooperativas pueden ser vistas como

[...]iniciativas de la sociedad civil, micro utopías abiertas que hacen jugar la reciprocidad al mismo tiempo que insertan sus empresas en el mercado, o sus organismos locales en una relación partenarial con el Estado. (Malo, M.C, 2001: 5).

En esta discusión sobre el carácter último del cooperativismo de trabajo resulta interesante volver la mirada a los estudios realizados por Mirta Vuotto (2000, 2004, 2011). Desde su perspectiva se vuelve necesario abordar la dualidad que presentan las cooperativas de trabajo teniendo en cuenta por un lado cual es su finalidad última y por el otro cual es el valor diferencial que estas asociaciones de personas con fines productivos presentan para el análisis organizacional. De esta manera, la autora, señala que:

Desde un punto de vista organizacional el valor de la empresa [cooperativa] depende de su capacidad para asociar al conjunto de miembros a la realización de un proyecto colectivo compartido, al tiempo que su desempeño económico se inscribe en la realización de un objeto social que le da sentido. Como consecuencia, la adecuación entre los medios y las finalidades de la empresa, así como el respeto preciso de las condiciones de participación activa y responsable de los miembros a este proyecto se presentan como una exigencia básica. (Vuotto, 2011: 15-16)

En este sentido, la autora aclara el perfil desde el que se debe observar el comportamiento organizacional de las cooperativas de trabajo y profundiza en sus posibilidades de “éxito” teniendo siempre en cuenta cual es el papel del factor trabajo en la genealogía de las experiencias de este tipo. Por otro lado afirma que esta perspectiva de defensa del trabajo como reconocimiento del papel que éste ocupa en la existencia social de las persona tiene que estar sustentada en cierta rentabilidad económica como garantía de continuidad:

Al valorizar el papel del trabajo como espacio de inserción y reconocimiento social y considerar el lugar central que ocupa en la existencia de las personas y la estructuración de la vida social, la cooperativa surge frente a la necesidad, por parte de sus miembros, de asegurarse una ocupación que reúna –entre otros atributos– la estabilidad y garantice la seguridad y protección social. En esta perspectiva se inscribe la sustentabilidad de la organización que se crea y el logro de una rentabilidad económica como garantía necesaria de su continuidad. (op. cit.:16)

Asimismo, es preciso señalar que el accionar de las cooperativas se despliega, como planteamos anteriormente, en un ámbito diferenciado respecto del sector lucrativo privado y del ámbito estatal. Dicha diferenciación conlleva el desarrollo de un proyecto empresarial con eje en las personas y no en los capitales a la vez que procura que su origen y evolución se sustente en la capacidad de iniciativa colectiva de los propios actores convertidos de ese modo en protagonistas centrales de las realizaciones de las entidades en las que se nuclean (Castreje Suárez, 2005).

Al respecto, Claude Vienney (1991) postula que el núcleo identitario de las cooperativas está formado por personas que son a la vez miembros, en tanto elementos constitutivos de la personalidad jurídica de la empresa, y participantes en la actividad, dependiendo su rol del tipo de cooperativa del que se trate. En lo que atañe a las normas de funcionamiento, el autor propone que éstas combinan la igualdad en la representatividad de las personas, la distribución de los excedentes en forma proporcional a la participación y la propiedad colectiva del emprendimiento.

Es por esto que la tensión existente en el carácter dual de las cooperativas genera una dificultad a la hora de evaluar el grado de éxito de los emprendimientos. Una evaluación realizada únicamente en torno a las ganancias resultaría insuficiente en tanto que los beneficios se distribuyen de manera distinta a las empresas con fines de lucro. Por otro lado, juzgar el desempeño de las organizaciones sólo en base a su influencia social o política directa tampoco daría resultados “exitosos” dado que los efectos de su accionar suelen ser indirectos en relación con las actividades desarrolladas (Michelsen, 1997). La evaluación del desempeño de los emprendimientos deberá estar dada entonces a partir de contemplar ambos aspectos como

constitutivos de una relación dinámica y complementaria que se sustenta en base a logros tanto económicos como sociales.

Aquí el aporte de Laville y Sainsaulieu (1997) resulta nodal, en tanto que ambos autores hacen referencia a aquellas prácticas y vínculos que operan como base para la construcción asociativa, es decir, aquello que otorga legitimidad a este tipo de emprendimiento. Para los autores, la legitimidad asociativa, a diferencia de las organizaciones productivas capitalistas, no se basa en la producción de bienes y servicios sino que ésta es indisociable del lazo social que supone la construcción de reglas que rigen las relaciones entre sus miembros. Es decir, que una vez más la literatura coincide en observar a las formas asociativas desde las relaciones sociales que construyen en pos de crear una lógica *sui generis* de funcionamiento. La diferenciación organizacional entre la asociación y la empresa remite justamente a la producción de bienes y servicios: mientras que en la empresa el bien o el servicio es el que genera el lazo social, en la asociación es el lazo social el que genera el bien o el servicio. Es por esto que la organización de las experiencias asociativas tanto como las decisiones que se toman en ellas deben ser creadas y consensuadas por los sujetos involucrados. Esto significa una constante negociación, puesta en común y discusión de las formas de (auto)gestión y cooperación del colectivo, las cuales remiten a un componente fundamental de estas experiencias que es la solidaridad recíproca generada por el involucramiento y el compromiso en el proyecto.

El componente asociativo, es decir, la voluntad de asociarse para el trabajo, junto con un pasado común de lucha por sostenerlo, en cierto sentido, actúa suavizando los problemas económicos por los que puede atravesar la cooperativa, de manera que existe otro motivo para los trabajadores miembros de las experiencias asociativas que el mero afán de lucro que guía toda empresa capitalista. La asociatividad se presenta así como una dimensión que le otorga un sentido diferencial a estas experiencias. A continuación, y hasta el final del presente capítulo, presento las principales conceptualizaciones en torno a la economía social, con el objetivo de enfatizar la idea de la asociatividad como forma diferenciada de producción y organización para el trabajo, guiada por principios distintos a los de la economía de mercado.

1.2.1 La economía social en el nacimiento del capitalismo: primeras experiencias y conceptualizaciones

La revolución industrial surgida en Gran Bretaña desintegró las antiguas formas de producción e intercambio (muchas veces en el seno de la familia y la comunidad haciendo que muchas personas perdieran su lugar en la estructura social y pasaran a ser desvalidos). Es por esto que a partir del siglo XIX se plantean las primeras ideas, conceptualizaciones y acciones de una economía que priorice la reproducción de las condiciones de vida de personas que se encontraban en situaciones desfavorables, producto de las profundas transformaciones económicas y sociales de la época.

El mundo se transformó a partir de la ampliación del comercio internacional, la revolución industrial y el surgimiento del capitalismo en su faceta racional moderna. Entre otras disciplinas científicas, la economía política surgió como respuesta a los problemas originados por la desintegración del mundo feudal y el surgimiento de nuevos actores sociales: la burguesía, luego la clase obrera y las transformaciones de los sujetos que conformaban el mundo rural.

En este contexto, podemos situar a partir de textos como los de Adam Smith quien plantea, entre otras ideas, las ventajas de la división del trabajo, las primeras formulaciones de la economía clásica. Otro de los fundadores de esta disciplina fue David Ricardo quien formuló la teoría de la renta y planteó las ventajas comparativas de la división internacional del trabajo que fueron el fundamento del intercambio y del comercio mundial. Desde estas perspectivas se trasluce una impronta fuertemente individualista donde el egoísmo y el afán de lucro serían los motores del sistema.

Una innovación dentro del pensamiento y la práctica económico-social de la primera mitad del siglo XIX fue la aparición de diferentes modelos de cooperativas dentro de lo que se empezó a denominar economía social. En primer lugar aparecieron las cooperativas de consumo propuestas por Owen en Gran Bretaña y Fourier en Francia (y sus propuestas de falansterio). Los antecedentes del movimiento cooperativo aparecen en Inglaterra en 1827 con la fundación de

la primera cooperativa de consumo impulsada por William King y en Francia con la primera cooperativa de producción (L'Association Chrétienne des Bijouteries Doré) constituida en 1834 bajo la influencia de Buchez. Por su parte las cooperativas de consumo fueron muy exitosas en Bélgica donde llegaron a ser una fuerza importante en el Partido Socialista.

En el campo de la reforma social y del análisis económico se desarrolló una corriente de pensamiento alternativo a la concepción clásica, creando una nueva economía política sustentada en finalidades sociales y regulaciones institucionales y valorativas. Estas reformulaciones teóricas operaron en un contexto en que el desarrollo de las luchas sociales y del socialismo imprimió un fuerte carácter político al panorama de las ideas y de la praxis, especialmente en el debate de las formas alternativas al capitalismo.

Los modos de utilidades de la cooperación entre trabajadores-productores se revalorizan bajo la forma asociativa orientada a satisfacer necesidades básicas de consumo y constituyeron las expresiones sociales originarias de la economía social. Esta perspectiva fue concebida desde sus inicios como alternativa al sistema económico predominante, con eje en la clase obrera y en la política y pensada como rectora de un proceso de superación del capitalismo para una nueva sociedad.

Frederic Le Play (1806-1882) fue uno de los primeros pensadores que abordó la temática de la economía social desde una perspectiva ligada al cristianismo social. Este autor, de origen francés, creó la Sociedad de economía social (1856) e impulsó la presencia de la economía social en las Exposiciones Universales de los años 1867, 1878 y 1889. Para Le Play las cooperativas debían tener un objetivo reformista aunque sin pretender una transformación radical de la sociedad. Por último, considero apropiado mencionar la importancia del pensamiento de Charles Guide (1847-1932) quien sentó las bases de la concepción científica de la economía social en Francia, basada en el cooperativismo como alternativa superadora del capitalismo (parasitismo). Propugnó el ideal de una "Republica Cooperativa" en 1889 y fundó la Escuela de Nimes, base del conocimiento en un crecimiento progresivo de las cooperativas de consumo. En su estatuto ideológico, funda el sentido de la economía social en la solidaridad cooperativista identificado con la clase y para las mejoras de las condiciones de vida.

Hasta aquí condense a modo de contextualización, el surgimiento de la economía social como forma alternativa de pensamiento y práctica económica que se opuso a la concepción liberal dominante de la Europa del siglo XIX. A continuación propongo introducir los principales desarrollos conceptuales de la actualidad sobre la temática de la economía social en el continente europeo.

A partir de los años 80, en un contexto de desestructuración de la sociedad salarial, el desempleo y la precarización laboral fueron pensados como la nueva cuestión social (Rosanvallón, 1995; Castel, 1997) dado el rol del trabajo como ámbito de producción de lazos sociales. Sin embargo, desde otros enfoques, se advirtió acerca del peligro de confundir trabajo y empleo, y de sustraer la relación salarial de su carácter histórico y, en este sentido, contingente (Gorz, 1998, Méda 1995). En efecto, la nostalgia por la restauración de la sociedad salarial puede llevarnos a sostener hipótesis que resultan paradójicas, a menos que desconozcamos que la explotación y la alienación son intrínsecas a la condición salarial. Desde otras perspectivas, en cambio, esta crisis fue interpretada como una oportunidad para recuperar tradiciones asociativas, constitutivas de la clase obrera como tal, en tanto espacio de recreación del trabajo como sustrato de producción de bienes, pero también de sociabilidades construidas desde valores alternativos al mero lucro capitalista. Tal es el caso de la prolífica vertiente de reflexiones en torno a la economía social o solidaria que se ha desarrollado desde finales del siglo XX tanto en Europa como en América Latina. Estos textos, que recuperan las perspectivas de los pensadores pioneros en esta materia, se destacan por plantear las condiciones de posibilidad de nuevas relaciones entre Estado, sociedad civil y mercado como alternativa en o frente al capitalismo.

En un contexto marcado por la conflictividad social y el aumento de la desigualdad, recuperar los aportes de estos pensadores constituye un imperativo. No obstante, una adecuada recuperación de estas conceptualizaciones requiere ponerlas en perspectiva histórica- recuperando los antecedentes fundacionales de la economía social- y también geográfica y política, para evitar transposiciones acríticas entre contextos que se caracterizan por su diversidad.

Este apartado de la tesis pretende contribuir a formular ejes conceptuales desde los cuales interrogar las numerosas experiencias (siendo las cooperativas de trabajo provenientes de fábricas recuperadas parte de las mismas) que renuevan el debate acerca de la cooperación entre personas como una forma de desarrollo sustentable que se imponga a los intereses de acumulación del capital.

1.2.2 Desarrollos conceptuales de la economía social en Europa. El reverdecer de la asociatividad. Crisis del empleo y del estado benefactor.

Diversos autores coinciden en señalar el fin de la década del 70 y más aún la década del 80 como el momento en el que la economía social adquirió una especie de reverdecimiento en Europa, producto del contexto de crisis del empleo y de los primeros cimbronazos del agotamiento del mentado Estado de bienestar de los principales países del continente. Principalmente en Francia, pero también en países como Bélgica y España, la economía social comenzó a tomar mayor protagonismo como realidad que nuclea a una diversidad de asociaciones que se agrupan para la realización de múltiples actividades de carácter económico con fuerte contenido social. Entre ellas, encontramos asociaciones referidas a la educación, la salud, servicios sociales (servicios de proximidad), deportivas, culturales, de ayuda a los desempleados y sin techo, entre otras. A la par de este crecimiento cuantitativo de la presencia de la economía social y de las asociaciones que la conforman, surgió una preocupación dentro del ámbito académico por lograr conceptualizar la emergencia de dicha realidad y, desde los poderes públicos, por contener y acompañar este reverdecer.

Jaques Defourny (2003a, 2003b) señala el sector de economía social como aquel que reúne actividades económicas de organizaciones cooperativas, mutualistas y asociativas, diferenciándolo de la llamada economía “no oficial” compuesto por actividades informales propias de la ilegalidad como el trabajo negro y el comercio no declarado. En tal sentido, la modernidad de la economía social se inscribe para este autor en un ámbito de actividades económicas autónomas, basadas en los valores de la solidaridad y la democracia.

Dos cuestiones son presentadas por Defourny para comenzar a desarrollar el análisis de este sector económico: por un lado, señala el interrogante sobre las razones del resurgimiento de la economía social y por el otro, la necesidad de definir qué se entiende en la actualidad por este concepto. Para la primera cuestión el autor ensaya una respuesta que introduce varias aristas: en primer lugar, señala la necesidad de unión de una diversidad de realidades, experiencias y actividades con objetivos comunes referidos a la financiación y capacidad de representación ante el Estado; en segundo lugar, Defourny ve una continuidad con el pasado asociativo del siglo XIX generando un dinamismo de esas asociaciones en el presente, que implica su consolidación y crecimiento, a la vez que ante el surgimiento de nuevas problemáticas se multiplican las experiencias; por último, advierte tener en cuenta las consecuencias de la crisis del Estado de bienestar, que deja ciertos sectores, otrora sujetos a la intervención de los poderes públicos, en manos de los propios protagonistas de las experiencias, propiciando un espacio de intervención donde la economía social contribuye a su desarrollo.

En cuanto a la definición que da sobre economía social Defourny se basa en la formulación adoptada por el Consejo Valón de economía social (Bélgica), creado en 1989 que ha sido aceptada en Europa por las autoridades francesas, belgas y españolas, entre otras, y que se basa en una definición más bien normativa:

La economía social está compuesta por actividades económicas ejercidas por sociedades, principalmente cooperativas, mutualidades y asociaciones cuya ética traduce los siguientes principios: finalidad de servicio a los miembros o a la colectividad más que de beneficios, autonomía de gestión, procesos de decisión democrática y primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de beneficios (2003a: 90).

Finalmente el autor señala una característica que es fundamental para continuar con el análisis del sector de la economía social, referida a la combinación y articulación de prácticas de las empresas y organizaciones que la componen con los otros sectores económicos representados por el mercado y el Estado. En este sentido, éste afirma que debe evitarse la intención de querer delimitar fronteras estancas para la economía social: “Las fronteras de la economía social están “habitadas” por partenariados que impiden todo análisis puramente dicotómico” (2003b. pagina).

El cuadro que sigue grafica los diferentes actores del sector de la economía social y sus contactos con los otros sectores de la economía.

Figura 2. Tercer sector de la economía social



Jean-Louis Laville (2004) es uno de los principales referentes teóricos franceses de la economía social y la asociatividad junto con autores y especialistas como Alain Caillé (2009), Philippe Chanial (2011) y Renaud Sainsaulieu (1997) entre otros. Laville aborda la cuestión de la economía social a partir de un análisis profundo de los tipos organizativos que considera como los principales protagonistas de dicho campo. En este sentido se centra en las asociaciones y en su funcionamiento como unidades de análisis para la comprensión de la economía social. Su interés, al igual que el de varios autores europeos, parte de la evidencia empírica sobre el aumento y la importancia que adquiere la actividad asociativa en Francia luego del período denominado como los “treinta años gloriosos”. Esta realidad puede ser brevemente ilustrada a

través de las cifras que la economía social representa en la región en términos de empleo según el informe “La economía social en la Unión Europea (2012)”¹¹, realizado por el Comité Económico y Social Europeo:

La principal conclusión que puede extraerse es que la economía social en Europa es muy importante en términos humanos y económicos, ya que proporciona empleo remunerado a más de 14,5 millones de europeos, cerca del 6,5% de la población ocupada de la UE 27 y cerca del 7,4% de la de los antiguos 15 Estados miembros de la UE. En países como Suecia, Bélgica, Italia, Francia y los Países Bajos representa entre el 9% y el 11,5% de la población ocupada. Estos agregados subrayan el hecho de que se trata de una realidad que no pueden ni deben ignorar la sociedad y sus instituciones (pp 16).

Para Laville resulta central comprender a la economía social como el ámbito en el que se desarrollan una multiplicidad de actividades económicas y sociales a través de distintos tipos asociativos (cooperativas, mutuales, asociaciones deportivas, culturales, profesionales, educativas, de defensa del medio ambiente, por los derechos de la minorías, etc.), en los cuales el sentimiento subjetivo de pertenencia de sus miembros es indisociable de la adopción de normas comunes de acción (1997). En este sentido para el autor la asociatividad es una fuente de producción del lazo social en las sociedades contemporáneas, dado que:

[...]la asociación no puede contentarse de una legitimación basada sobre la producción de bienes y servicios. La asociación es indisociable de una producción del lazo social que supone la elaboración de reglas que rigen las relaciones entre los miembros es por esto que la asociatividad no puede ser entendida sin la referencia al bien común que la motiva. (1997: 70)¹².

Respecto a la articulación de las asociaciones representantes del sector de la economía social con el resto de las actividades económicas Laville (2001) distingue tres polos económicos: la economía de mercado, en la que la distribución de bienes y servicios es confiada al mercado mismo; la economía de no-mercado, correspondiente al sector económico donde los bienes y servicios se rigen por el principio de la redistribución organizada bajo la tutela del Estado

¹¹ Disponible en <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-es-c.pdf>

¹² Traducción propia en base al original: Laville, J.L & Renaud Sainsaulieu (1997). *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer, Paris.

(Estado de providencia); y la economía no-monetaria, en la que la distribución de bienes y servicios se da a través de la reciprocidad y la administración doméstica.¹³

Es en este último polo económico, donde se desarrollan las experiencias que componen el mundo de la economía social y solidaria, las que se multiplicaron y desarrollaron de manera que superan la lógica no-monetaria incorporando formas que contemplan la complejidad del uso de herramientas monetarias y financieras propias del mercado, aunque mantienen el principio de valorar a las personas y el trabajo por sobre la rentabilidad del capital invertido. En este sentido, Laville propone superar la visión centrada en la esfera de la reciprocidad como motor y fundamento único de las experiencias de la economía social introduciendo la importancia de una imbricación entre el polo del mercado y el de la redistribución (Estado) para reforzar la multi-dimensionalidad de la economía social y las potencialidades del sector económico social y solidario como actor activo de desarrollo social (2001). Laville define este sector de la siguiente forma:

[...]la economía solidaria puede ser definida como el conjunto de actividades que contribuyen a la democratización de la economía a partir de compromisos ciudadanos. Contrariamente a lo que pudiese hacer creer el acaparamiento de la palabra solidaridad por los promotores de ciertas acciones caritativas, la economía solidaria no es un síntoma de la desregulación que requería reemplazar la acción pública por la caridad, llevándonos más de un siglo atrás. Ella emana de acciones colectivas que apuntan a instaurar las regulaciones internacionales y locales, complementando las regulaciones nacionales o supliendo sus faltas. No se trata de sustituir a la solidaridad redistributiva una solidaridad más recíproca, sino de definir las modalidades de acoplamiento para completar la solidaridad redistributiva por una solidaridad recíproca que puede ser un factor de producción y entonces participar de la creación de riquezas 2001: 113)¹⁴

Hasta aquí expuse, de manera sintética, las posturas de quienes a mi entender representan las ideas y las posiciones teóricas sobre la economía social en Europa, a continuación observaremos el desarrollo del término en América Latina.

¹³ Para profundizar en los fundamentos de esta caracterización ver Polanyi, Karl (1989), *La Gran Transformación*, ediciones La Piqueta, Madrid.

¹⁴ Traducción propia en base al original: Laville, J.L & Renaud Sainsaulieu (1997). *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer, Paris.

1.2.3 La economía social en América Latina. Representación de nuevos sujetos sociales ante las transformaciones económicas, políticas y sociales de la región.

En este apartado presento los principales desarrollos conceptuales en el campo de la economía social en nuestra región, para finalizar exponiendo el pensamiento del filósofo chileno Luis Razeto Migliaro, pensador que representa una originalidad que merece ser destacada por su contribución a la reflexión acerca de las potencialidades de una economía y un pensamiento económico distinto a la visión única regida por la teoría neoliberal.

El desarrollo en América Latina de un *corpus* conceptual sobre economía social toma gran visibilidad en el campo académico durante la década del '90 como consecuencia de las profundas transformaciones económicas, políticas, sociales y culturales por las que atravesó la región. En este contexto, numerosos autores de países latinoamericanos, principalmente argentinos, brasileros y chilenos, se ocuparon por desarrollar investigaciones en torno al sector de actividad económico-social denominado generalmente como economía social. En este escenario de ruptura social se ubican las nuevas visiones que reflexionan sobre la problemática urbana de la desintegración-reconstrucción del lazo social y han proyectado las teorizaciones más recientes del pensamiento latinoamericano sobre la problemática.

Frente al cambio de contexto por las crisis de empleo y la emergencia de nuevos y numerosos sectores excluidos, surge la economía solidaria que redefine la economía social clásica y la desafía en sus posibilidades de constituirse en una representación de nuevos sujetos para una alternativa de inclusión cimentada en un nuevo estilo de desarrollo. Resultado de esta diversidad de voces que trabajan la temática, este campo de investigación teórica presenta algunas diferencias conceptuales que caracterizan el pensamiento de cada uno de sus referentes. A continuación presentaré un cuadro con las diferentes visiones sobre el sector de la economía social a partir de los nombres desde los cuales ésta es abordada (Antonio Cattani, 2004).

cuadro 12. Los abordajes conceptuales de la Economía Social en América Latina

Economía social	Concepto	Objetivos	Sujetos	Relación con el Estado
Economía Solidaria/ Sociedad Solidaria	Superación de la separación Economía/Sociedad propia del paradigma neoclásico (no es anti-capitalista pero si No-capitalista) Desarrollo de una corriente de pensamiento que recupera la importancia del sujeto. Antecedentes históricos: Owenismo, Comunas agrícolas, La Rochdale,	Espacio de acción para satisfacer las necesidades de las personas, familias y comunidades bajo fines no lucrativos de redistribución igualitaria. Fuerte idea de: autogestión, cooperación, igualitarismo, preservación medioambiental, igualdad de género	Todos los ciudadanos. (Propiciar lazos sociales vinculados a la satisfacción de una amplia gama de necesidades). Prioriza a los sectores vulnerables	No tiene una lógica anti Estado (formas participativas a nivel local) Necesitan del apoyo de la sociedad civil y el Estado
Economía de la Dádiva	Reciprocidad como acto asociativo. Toda acción o prestación sin espera, garantía o certeza de retribución. Obligaciones: dar, recibir, retribuir	Creación, mantenimiento o regeneración del vínculo social. No es instrumental, no sigue el esquema medios/fines. Privilegia la horizontalidad	Espíritu asociativo como expresión moderna de la dádiva: movimientos sociales, organizaciones de desarrollo social	Instancia complementaria de la redistribución del Estado. Dinámica del don-contra don
Economía Moral	Recupera una visión consistente en normas y valores que deberían ser respetados por la actividad económica.	Parte de la economía solidaria: justicia social, solidaridad, socialización de la riqueza, privilegia el valor de uso y las necesidades sociales por sobre el valor de cambio, respeto por el medio ambiente. Idea de bienestar común	Recuperación del sentido doméstico de la economía, oikonomía. Origen en concepciones campesinas de justicia social. (Medio Rural S. XVIII). Forma de resistencia de los pobres	Proceso histórico de separación entre la economía y la moral

Economía del Trabajo	Fuerte relación con la economía Popular. Visión desde la lógica del trabajo y la primacía de los intereses de los trabajadores. Recuperar la idea primitiva del concepto de economía-oikos (Organización doméstica)	Reproducción ampliada de los miembros de las Unidades Domésticas (Contrarias a las empresas capitalistas) Asociativismo desde una doble perspectiva: a) como valor, solidaridad, reciprocidad, b) Pragmatismo/necesidad de cooperación e intercambio para sobrevivir	Trabajadores, Unidades domésticas (Núcleo funcional) Las relaciones de producción están co-determinadas por relaciones de parentesco o afinidad. Pueden generar extensiones desde su lógica: asociaciones, redes, comunidades	Confrontación en el ámbito público entre las lógicas del trabajo y del capital
Economía Popular	Conjunto de actividades económicas desarrolladas por los sectores populares. Supera la clasificación Formal /Informal (Resignifica las prácticas de los trabajadores en tanto resistencia a la exclusión)	-Garantizar la reproducción ampliada de las unidades domésticas (material y culturalmente) - El trabajo es el principal factor de producción, en Latinoamérica adopta 5 tipos de actividades: Soluciones asistenciales, Actividades ilegales (delitos menores), Iniciativas individuales, Microemprendimientos y Organizaciones Económicas Populares -Actividades no lucrativas realizadas en el ámbito domestico (Melo Lisboa)	Excluidos del mundo del trabajo (Estrategias individuales y colectivas) Remite a la oikonomía (Unidad doméstica.) Les permite vinculación con agentes y organizaciones.	-Visión complementaria al capitalismo como opción social y económica (Razeto) -Visión alternativa de superación (Coraggio, Lisboa, Mance, Nuñez)

Como se ve en el cuadro precedente, los distintos desarrollos sobre economía social en América Latina presentan puntos de contacto entre sí. Si bien las denominaciones con las que se hace referencia al concepto son diversas, todas apuntan a un posicionamiento de la economía social que de alguna manera supere la antinomia entre el capital y el trabajo y entre economía y sociedad como ámbitos separados.

En este caso y para los fines de la tesis me gustaría destacar dos de las formas en las que se denomina a la economía social. Me refiero a la economía del trabajo (Coraggio, 2009) y a la economía solidaria (Gaiger 2004). Así encontramos las visiones que ponen el foco en el trabajo

como espacio en donde las experiencias económicas alternativas se desarrollan brindando respuestas a los sectores marginados de la dinámica laboral. Coraggio define de la siguiente forma a la economía del trabajo:

La Economía del Trabajo se refiere a las formas de organización de la producción según una racionalidad reproductiva de la vida. Esto incluye los procesos autogestionados por los trabajadores, sean individuales o agrupados –emprendimientos familiares, asociaciones que organizan condiciones de vida, mutuales, cooperativas-, pero también abarca el trabajo “doméstico”, el trabajo comunitario, diversas formas de asociación para mejorar los términos del intercambio y, por supuesto, el trabajo asalariado, aún bajo la dirección del capital pero tensionado por la búsqueda de una creciente autonomía y emancipación de los sistemas productivistas, sean tayloristas o toyotizados (p. 1)

Este autor argentino sintetiza el conjunto de organizaciones que comprenden el entramado de actividades económicas que se destacan en el desarrollo de otra economía. Desde esta perspectiva la economía del trabajo no se limita a las organizaciones clásicas de la economía social (cooperativas, mutuales, asociaciones, etc.) sino que comprende a las unidades domésticas o trabajo doméstico como parte integral de las formas de reproducción material de esta visión de la economía.

Desde otras perspectivas, autores como Gaiger (2004) resaltan el componente solidario de estas formas alternativas de organización económica como forma de lograr el bienestar material de sus integrantes. Así encontramos que para el autor brasilero el término de referencia para referirse a las organizaciones de la economía social es el de “emprendimientos económicos solidarios” a los que define como:

[...]modalidades de organización económica, originadas en la libre asociación de los trabajadores, con base en principios de autogestión, cooperación, eficiencia y viabilidad. Aglutinando a los individuos excluidos del mercado de trabajo, o motivados por la fuerza de sus convicciones, y en búsqueda de alternativas colectivas de supervivencia, los emprendimientos económicos solidarios llevan a cabo actividades en los sectores de la producción o de la oferta de servicios, de la comercialización y del crédito. Se presentan en forma de grupos de producción, asociaciones, cooperativas y empresas de autogestión y combinan sus actividades económicas con acciones de índole educativa y cultural, valorando el sentido de la comunidad de trabajo y el compromiso con la colectividad social en la cual se insertan. (p 229)

Vemos en esta definición como para Gaiger además del componente económico-laboral de los emprendimientos económicos solidarios, también está presente el componente educativo y cultural como forma de compromiso solidario con la colectividad en la que se desarrollan los mismos.

No obstante la diferencia, en el abordaje ambas visiones –junto con el resto de los desarrollos teóricos sobre la economía social- comparten los objetivos a los que apunta este sector económico. En él se destacan el mantenimiento y generación de vínculos y relaciones sociales, la satisfacción de necesidades materiales y simbólicas de los trabajadores y sus familias y la presencia de la solidaridad, la reciprocidad, la equidad, la cooperación y la autogestión como valores. A continuación me extenderé un poco más en la exposición de los principales lineamientos del pensamiento de Luis Razeto Migliaro, quien plantea una interesante visión de la temática.

Razeto (1998; 1987; 1984) organiza su pensamiento a partir de la definición de las distintas instancias que componen la economía entendida como una organización conciente y racional orientada a la satisfacción de necesidades individuales, grupales y colectivas. En su perspectiva, la economía es una actividad que se extiende sobre toda la realidad humana; si bien no todas las actividades son propiamente económicas, todas poseen una dimensión referida a la economía. Ahora bien, la forma de organización para la distribución de los recursos no es unívoca. Toda organización implica también dimensiones éticas, de valor.

Las formas que adquieran estas relaciones dependerán de tres instancias: las formas de organización, la racionalidad específica que adquieran y la lógica de operación. Cada una de estas instancias estará para Razeto, relacionada con el sector económico de pertenencia de la actividad económica: el mercado (intercambios), el Estado (regulado) y la sociedad civil (solidario). A su vez, Razeto realiza una distinción entre recursos económicos y factores económicos que no es tomada en cuenta, o que es simplificada por el pensamiento económico clásico.

Razeto parte de un supuesto clave en el análisis de los recursos: los mismos no son necesariamente escasos. El concepto de recursos se refiere a todos aquellos elementos y fuerzas que pueden ser potencialmente utilizados dentro de las actividades económicas. Se basan en la combinación de energía e información. Los mismos pueden provenir de la naturaleza, del hombre o de la sociedad. Los recursos no son necesariamente escasos dado que en última instancia su carácter es subjetivo; el potencial uso de los mismos vendrá dado, entonces, a partir del otorgamiento de sentido a los mismos y de su inserción en un proyecto articulador. El potenciar y utilizar los recursos dependerá del desarrollo del conocimiento acerca de ellos, por lo que el desarrollo y el grado de constitución del sujeto serán los determinantes en su aprovechamiento y circulación. Dado que del desarrollo del sujeto depende la utilización de los recursos, la capacidad humana se convierte, en el pensamiento de Razeto, en el recurso principal. Cuando los recursos son movilizados, relacionados, valorizados, productivos, se convierten en factores. La combinación racional de los mismos en pos de la producción o participación en la distribución de bienes es lo que marca su constitución como factores.

Razeto distingue 6 tipos de factores: 1) factor trabajo: se refiere a las capacidades físicas e intelectuales, 2) factor tecnológico: se refiere a los conocimientos e informaciones objetivadas en sistemas técnicos de producción, 3) medios materiales: se refiere a los elementos físicos, insumos, materiales, equipos, materias primas, 4) factor financiero: se refiere a la cantidad de dinero o a la capacidad de crédito, 5) factor administrativo o gerencial: referido al sistema de coordinación o dirección y por último 6) el factor C: referido a la comunidad, la cooperación, la colectividad, la coordinación, la colaboración, la comensalidad, etc.

Cada forma de relación económica se corresponde con un sector y una determinada forma de propiedad que prima en él. Razeto distingue varios tipos de relaciones económicas principales. En cada tipo de relación económica, el flujo y la circulación de bienes serán diferentes. En este sentido existen a) relaciones de intercambio, b) relaciones de donación, c) relaciones de reciprocidad o compensación, d) relaciones de comensalidad, e) relaciones de cooperación, f) relaciones de tributación y asignación jerárquica y g) relaciones de incidencia

redistributiva. Respecto a la relación existente entre las relaciones económicas, los sectores, las categorías organizadoras y las formas de propiedad, Razeto presenta el siguiente esquema:

Figura 2. Relaciones entre los sectores, las categorías organizadoras y las formas de propiedad

Relaciones de cooperación,

comensalidad, donaciones, reciprocidad

Categorías

Trabajo
Comunidad



Propiedad

Repartida
Grupal Comunitaria

Relaciones de Intercambio

Categorías

Capital
Tierra



Propiedad

Individual
Familiar

Relaciones de Tributación / Asignación jerárquica

Categorías

Administración o Estado
Tecnología

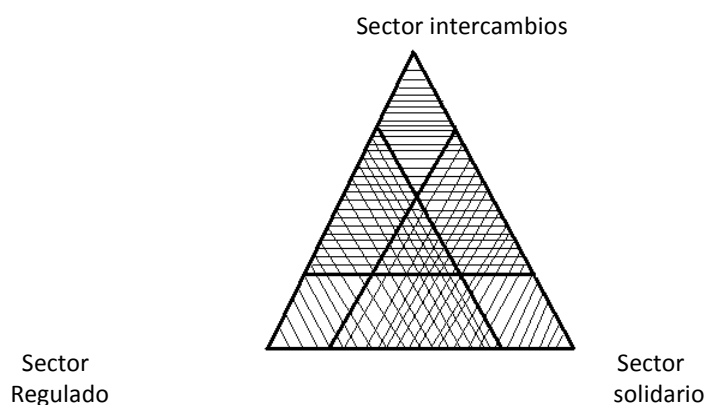


Propiedad

estatal
comunal

Estos tres sectores que componen la economía presentan una relación compuesta por nexos, flujos y acuerdos que constituyen una dinámica de interacción que según el autor, tal como se muestra en la siguiente figura, debe ser tomada en cuenta para fomentar y comprender su desarrollo.

Figura 2. Dinámica entre los tres sectores de la economía



En este punto me parece relevante exponer la referencia que hace Razeto al factor C como un componente sobresaliente del resto de los factores económicos en el desarrollo de las experiencias de la economía social. El mismo, se refiere a las capacidades que los sujetos ponen en juego en sus interacciones sociales para la realización de los objetivos propuestos por el grupo. Su contenido se evidencia, entre otros, en la cooperación en el trabajo, el uso compartido de conocimientos e informaciones y la adopción colectiva de decisiones e incentivos psicológicos que derivan de rituales propios del trabajo en equipo. En definitiva en la importancia del componente comunitario.

Para que este factor se torne presente en los grupos, el autor considera la necesidad de ciertas condiciones que lo estimulan y jerarquizan como la existencia de una necesidad económica imperiosa de subsistencia de los sectores empobrecidos, la previa presencia de organización social con objetivos extra económicos (culturales, políticas, religiosas), las motivaciones ideológicas que llevan a las personas a buscar modos de vida alternativos y la intervención de un estímulo externo orientado a promover la organización (donación, asesoramiento, asistencia técnica, financiación, etc.).

Razeto considera que la situación de pobreza y marginalidad de amplios sectores de la población en el contexto latinoamericano, producto de las políticas neoliberales adoptadas en las últimas décadas, permanece activa en sus capacidades económicas y que, ante la imposibilidad de trabajar como de consumir en la economía formal, el mundo de los pobres se ha activado económicamente, dando lugar a diferentes actividades y organizaciones que configuran la economía popular (Forni et al 2003).

En esta aproximación desde la economía social de los diversos autores y conceptos que intentan explicar el significado y la razón de ser de los diversos emprendimientos, se puede englobar en una lógica distinta a la que se estructura detrás del mercado. En tal sentido, ayuda a situar a las cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de fábricas y empresas por sus trabajadores, en el marco más general de las respuestas que a nivel regional y nacional esbozaron los sectores sociales más atacados por la introducción de políticas

económicas restrictivas a la redistribución del ingreso, con las consecuencias señaladas anteriormente.

1.2.4 Síntesis y reflexiones sobre los desarrollos del campo de la economía social

La economía social presenta características diferenciales en Europa y América Latina. Si bien he presentado que los antecedentes de un pensamiento económico alternativo a la visión de la economía clásica se originan en la primera mitad del siglo XIX de la mano de teóricos europeos, los desarrollos latinoamericanos presentan singularidades en sus formulaciones contemporáneas, sobre todo por las diferentes realidades sociales, económicas, políticas y culturales que recorren ambas regiones.

La actual perspectiva europea retoma la larga tradición de desarrollos conceptuales y experiencias asociativas, cooperativas y mutualistas concretas, prestando atención al reverdecer de la economía social bajo viejas y nuevas tradiciones, especialmente en un contexto de agotamiento del paradigma del Estado benefactor. En tal sentido, los teóricos plantean el surgimiento de una “nueva economía social”, que en este contexto identifica nuevas necesidades sociales que se engloban bajo esta denominación. Se refieren al surgimiento de asociaciones que se originan en la defensa de derechos y reivindicaciones de determinados grupos (ambientalistas, feministas, antiglobalización, etc.), que se suman al conjunto de instituciones asociativas de más larga data. Por otra parte se desarrollan diversas experiencias concretas que remiten a la problemática del trabajo y el empleo, como es el caso de las empresas de inserción social (Da Ros, 2007). Este panorama caracteriza los desarrollos europeos y se diferencia, como ha quedado expuesto a lo largo del capítulo, de la perspectiva latinoamericana.

En América Latina, la economía social adopta características centradas en la resolución de problemáticas urgentes en términos de satisfacción de la reproducción de necesidades de vida de amplios sectores de la población que, ante la crisis estructural del mercado de trabajo en la región, recurren a la modalidad asociativa. Las diferentes conceptualizaciones que he

desarrollado remiten principalmente al componente de solidaridad y reciprocidad de los sujetos que protagonizan las experiencias, como forma de sostenimiento de esta alternativa económica en contraposición a la rigidez de los condicionamientos del mercado. Por otro lado, es en América Latina donde se desarrollan interesantes cuestionamientos al mandato del pensamiento único en materia de desarrollo económico, cimentando una perspectiva alternativa y superadora, aunque en muchos casos pueda ser criticada por su filantropismo.

Estos aportes conceptuales expuestos en torno a los desarrollos sobre el papel de la economía social me permiten pensar y contextualizar a las experiencias de cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de fábricas por sus trabajadores, como parte del entramado de acciones surgidas desde la sociedad civil, que se constituyen en pos de resolver variadas problemáticas que van desde cuestiones materiales y objetivas, hasta aspectos simbólicos y relacionales.

La revisión de las diferentes conceptualizaciones acerca de economía social permite comprender no solo cuáles son las características que dan especificidad a estos procesos, sino – fundamentalmente- los sentidos que pesan sobre las experiencias que se definen dentro de esta tradición. Las fábricas y empresas son parte de este universo porque reúnen muchas de las características aquí enunciadas, como la ausencia de un patrón que controle el proceso productivo, la vigencia de instancias colectivas de toma de decisión, el descentramiento de la lógica de acumulación capitalista como orientador de la producción, etc,. Pero a su vez, lo son porque esta ha sido una de las exigencias que ha pesado sobre los colectivos de trabajadores que han solicitado *la continuidad productiva*, por parte del estado y las diversas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que han coadyuvado a su consolidación. De allí que para nuestro análisis estas conceptualizaciones son centrales no solo (y no tanto) porque permiten identificar y recortar nuestro universo analítico, sino porque –como veremos en los próximos capítulos- pesan como uno de los mandatos morales, de los imperativos que los diversos colectivos de trabajadores toman en cuenta al momento de dar sentido a su práctica.

1.3 La creación de sentidos alrededor de los procesos de recuperación de fábricas

El recorrido que hemos emprendido recuperando los supuestos y propuestas de los enfoques más significativos acerca de los procesos de recuperación de fábricas nos permiten recortar dos grandes nudos problemáticos. Por un lado la pregunta acerca de si es posible desafiar el *statu quo*, la concentración del poder económico y el poder político desde experiencias más o menos integradas, pero seguramente muy singulares en su recorrido. Como vimos, la respuesta de los principales estudiosos de este proceso es que no es que solo dando una dimensión colectiva al proceso es posible no solo augurarle cierta perspectiva transformadora, sino también comprender sus condiciones de posibilidad más inmediatas. A través de conceptos como identidad, clase o economía social hay una búsqueda permanente de tender lazos –al menos conceptuales- entre situaciones que se presentan como sumamente complejas desde el inicio. Las dificultades de esta empresa son evidentes, porque la diversidad y heterogeneidad de experiencias y procesos, e inclusive de expectativas es muy amplia, sin embargo hay una intuición compartida entre los distintos enfoques acerca de que es posible encontrar zonas de convergencia, sustanciales homogeneidades que permitan conectar los procesos. De esta manera, encontramos que uno de los sentidos acerca de los procesos de recuperación que se consolidaron en estos primeros años tiene que ver con la idea de que estas fábricas/empresas pueden ser pensados como exponentes de un mismo proceso, las divergencias están puestas, en todo caso, en qué significa concretamente dicho proceso.

Esta búsqueda puede seguramente ser explicada y justificada desde la reflexión o la reflexividad, pero a los fines de nuestro trabajo, lo que resulta central es que este esfuerzo de encontrar el modo de que lo singular pueda convertirse en colectivo ha sido compartido por las personas que llevaron adelante las recuperaciones, tanto para sostener la producción, como para encarar acciones de visibilización política de la experiencia que les permitieran disputar la expropiación.

Esta primera certeza permite a su vez recortar ciertos aspectos que hacen a la conceptualización de lo que es y lo que no es una empresa recuperada. Como vimos existen al

menos cinco aspectos básicos que las definen: 1) haber operado varios años bajo la dirección de un patrón, 2) que el fundamento de la recuperación haya sido el “vaciamiento” o la ausencia de los patrones, lo que motivo deudas salariales impagas, 3) haber iniciado sus actividades post quiebra como producto de la iniciativa de un grupo de (ex) trabajadores, 4) haber continuado con la actividad productiva (o al menos parte) que se desarrollaba bajo la gestión patronal, 5) haber adoptado la autogestión y la cooperación como modalidad organizativa, al menos como horizonte.

Un segundo nudo conceptual, muy relacionado con lo anterior, es la pregunta acerca de la posibilidad de pensar en producir, realmente, sin patrón. Y es aquí donde aparecen las principales divergencias y donde creo que la sociología del trabajo puede desempeñar un rol principal al aportar dos conceptos centrales: 1) el carácter social del trabajo y 2) los modos de integración de la cadena de valor capitalista, desde los cuales es posible dimensionar la complejidad de la problemática.

La división técnica del trabajo dio dimensión social y colectiva al proceso de trabajo (Coriat, 1985). Ningún trabajador puede por sí mismo reconocerse como productor en la fábrica/empresa capitalista, constituyéndose en cambio en un accesorio en el complejo engranaje que el patrón ha diseñado (Neffa, 1998). De este modo la división técnica es también división social, no obstante, hay dos efectos de hegemonía que permiten disciplinar a la fuerza de trabajo que realiza las tareas de ejecución: la alienación frente al producto que disfraza el salario en costo y la promesa de poder compartir el control del proceso de trabajo al acceder a los puestos de concepción, bajo ciertas condiciones nunca del todo claramente establecidas (De La Garza, 1997). De este modo, el patrón controla y subordina, aún cuando no está presente, porque su poder de control está precisamente en la cooperación compleja que inaugura el taylorismo al separar nítidamente ejecución y concepción (Neffa, 2003).

Pero esa invisibilidad del patrón se acentúa en el post taylorismo a través del cambio de la integración vertical de la producción, propia del gigantismo industrial, a la integración horizontal –con su correlato de tercerización, deslocalización, externalización- que permite hacer aún más opaco el proceso de apropiación de plusvalor por parte del capital concentrado

(Juárez Nuñez, 2002). Esta configuración del proceso de valorización capitalista pone de manifiesto los límites de estas experiencias para constituirse en alternativas plenamente disociadas del capital monopolístico transnacional y estos límites se expresan precisamente en las imposiciones que proveedores y clientes efectuaban sobre el proceso de trabajo, aún luego de la toma y recuperación.

No obstante, esto no nos exime de analizar qué pasa cuando efectivamente los trabajadores descubren sus capacidades para realizar tareas de las que antes estaban excluidos. Cuando deben tomar decisiones de inversión o de ampliación de su capacidad productiva, por ejemplo, contratando nuevos trabajadores y esas decisiones no se atan exclusivamente a los intereses de un grupo acotado de familias, que muchas veces ni siquiera conocen superficialmente el trabajo que se realiza en la fábrica/empresa, sino que son asumidas por el colectivo.

Por eso, en lo que sigue abordaremos precisamente estas cuestiones que hacen al sostenimiento de la actividad productiva en los primeros años luego de la recuperación de la fábrica.

Capítulo 2: Gestión cotidiana del trabajo: la asociatividad y la incertidumbre

“Bueno, antes estábamos sin nada. Prácticamente no teníamos clientes, no teníamos proveedores, nadie nos quería vender. Hemos recuperado casi el 70% de los clientes, hicimos clientes nuevos, los proveedores nos dan crédito. Preparar las máquinas, mejorar a nivel personal cada uno de nosotros. El nivel de vida, o sea tenes esperanza de que algun día tener un sueldo digno, años atrás pense que ibamos a terminar en la calle y ahora bueno...ahora con la ley de expropiación el próximo paso es adquirir el edificio para tener seguridad.” (Socio de la cooperativa de trabajo Fenix Ltda.)

El objetivo del presente capítulo es abordar la asociatividad en las cooperativas de trabajo surgidas a partir de procesos de recuperación de fábricas durante el período 1999-2009. Es decir describir, analizar y comprender las situaciones de trabajo en dichas cooperativas, entendiendo por tales las prácticas productivas, los procesos de toma de decisión acerca del uso de recursos para la producción y la gestión de la continuidad de la unidad productiva.

Mi hipótesis es que esas relaciones fueron el producto de las interacciones cotidianas que los trabajadores establecieron de manera regular y que fueron moldeando la cooperación en el trabajo, en función de aspectos coyunturales y estructurales. Entre los primeros, se destacan el modo en que se desarrolló el conflicto con quienes gestionaban las fábricas antes de la recuperación, las relaciones establecidas con otros actores sociales comprometidos en luchas similares y el desempeño económico del sector de actividad de referencia. Entre los factores que llamamos estructurales, el tamaño de la cooperativa, las configuraciones socio técnicas tradicionales en la unidad productiva y la composición orgánica del capital propia de la actividad son los aspectos que han resultados más relevantes.

Por lo tanto, me centraré en hacer un recorrido por los distintos ámbitos en los cuales los trabajadores ponen en juego sus saberes y actitudes. Las decisiones son un aspecto central para entender como se generan esas interacciones pero también es necesario entrar en la

organización del trabajo. Como expongo más adelante, en las cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de fábricas la necesidad de sostener el ritmo producción es lo que da sentido a todas las pautas organizativas.

Desde la sociología del trabajo, este punto ocupa un rol medular en el análisis de las relaciones sociales, laborales y productivas que se estructuran alrededor del trabajo. Siguiendo a Laville y Sainsaulieu (1997), la asociatividad no tiene otra razón de existencia que las preocupaciones que comparten sus miembros, quienes para desarrollar sus funciones deben generar sus propias reglas de juego, que no están establecidas de antemano sino que son el producto de la interacción y la decisión de los sujetos que las componen. Esto quiere decir que las cooperativas siguen el principio comunitario, dado por el carácter formalmente igualitario de sus miembros, pero también se tienen que someter a la lógica racional o utilitaria que implican buscar las formas de organización más acordes a la obtención de los resultados propuestos, lo cual genera muchas veces situaciones paradójales cuya resolución va moldeando la especificidad de cada experiencia como analizaremos en profundidad en el capítulo 4.

En todo caso, más allá de las especificidades, todos los colectivos de trabajadores debieron *consensuar* pautas organizativas, puestos, funciones y cargos de gestión. Por consenso entiendo el proceso de acuerdo contingente que permite la cooperación entre sujetos para llevar adelante una tarea común, producto de pugnas más o menos explícitas que se desarrollan entre personas que tienen un acceso desigual a recursos y ostentan cuotas desímiles de poder en la organización. Como explican Crozier y Friedberg (1990) es necesario ver a la organización se da en toda empresa colectiva no como algo natural, sino como un problema por explicar, en el cual existen múltiples “incertidumbres” propias de toda construcción social, de las cuales las modalidades concretas de cooperación no se pueden abstraer. Estas incertidumbres que atraviesan a todas las organizaciones sociales se constituyen, en última instancia, como relaciones de poder. “En tanto constructo humano acondiciona, regulariza, “aplaça” y crea poder, para permitir a los hombres cooperar en las empresas colectivas” (Crozier y Friedberg 1990:22). En relación a esta cuestión nos interesan dos planos de análisis: el de las interacciones

cotidianas entre los miembros de las cooperativas y el de las decisiones estratégicas en pos de dar continuidad a la unidad productiva.

La igualdad formal entre integrantes de las cooperativas, expresada en el status de *asociado*, no puede negar la desigualdad de los mismos en relación a sus recursos y capacidades. En la negociación diaria que se presenta en las cooperativas, que significa el interactuar conjuntamente y a partir de allí establecer pautas y reglas de acción, aquellos actores capaces de controlar las “incertidumbres”, son los que obtienen la legitimidad del grupo para imponer el sentido de la acción. En este punto es donde se debe rastrear la estructuración de poder en cada grupo, cómo se ejerce y bajo que premisas. Según he observado, en las fábricas recuperadas ese poder se sustenta en el conocimiento sobre el *qué* hacer frente a las diferentes situaciones en las que se ha puesto en juego la continuidad de la unidad productivas. Tales situaciones pueden requerir capacidades tan diversas como organizar la resistencia al desalojo, gestionar la ley de expropiación, conquistar nuevos mercados, aumentar la producción o resolver problemas de convivencia en el trabajo y su importancia –así como el poder relativo de quién porta el saber específico- suele variar, a veces bruscamente, a lo largo del tiempo.

Este enfoque nos permite entonces entender la manera en la cual ciertos integrantes se diferencian del resto, centralizando las decisiones que luego deberán ser sostenidas por el conjunto en la práctica cotidiana de trabajo, y refrendadas en las instancias colectivas de toma de decisión, como las asambleas de socios.

En cuanto al segundo plano de análisis, interesa destacar que, dado que los métodos cualitativos buscan romper con los supuestos positivistas del individuo cartesiano (Bourdieu, 1997; Ricoeur, 2004), mi perspectiva de análisis se sitúa por fuera de los enfoques del *rational choice*. Esto implica que no parto del supuesto de que todas las herramientas de gestión de la incertidumbre están disponibles a la vez para todas las personas en todas las cooperativas, sino que lo que se considera como justo y posible es el producto de una configuración histórica –en el sentido de contingente- que define al proceso colectivo como algo por fuera y por encima de la racionalidad individual que, sin embargo, tampoco es universal.

A partir de estas consideraciones fue que arribé al concepto de “consenso productivo” como forma de entender y captar las disposiciones que definen el manejo de las “incertidumbres” de la organización del trabajo. Por este concepto entiendo la forma en la cual los trabajadores de las fábricas recuperadas se organizan y toman la mayor parte de sus decisiones productivas. Esto se da a partir del conocimiento sobre la realización del trabajo que tienen algunos miembros de las cooperativas y que los ubica en una situación diferencial con respecto a sus compañeros.

Dado este marco, los principales interrogantes que estructuran el presente capítulo son: ¿Cómo organizan el trabajo los integrantes de estas cooperativas? ¿Cómo estructuran las tareas de cada uno de los trabajadores? ¿Cómo se da la división técnica del trabajo y qué tipo de puestos definen las tareas? ¿En base a qué criterios son fijados los horarios y días de trabajo? ¿Cuáles de estas prácticas se han establecido antes de la recuperación y cuáles después?

La toma de decisiones en las cooperativas representa uno de los aspectos más importantes del análisis organizacional en términos de sus formas de funcionamiento como colectivo asociado. La organización del trabajo nos da la pauta de las interacciones sociales que se generan diariamente en torno al proceso productivo y de cómo se resuelven las dinámicas de la cooperación. En tal sentido planteo la lógica que prevalece en dichas formas de organización, la cual está fuertemente asociada a la autoridad que imprime el *saber hacer* como característica que otorga la posibilidad de imponer el sentido de la cooperación en el trabajo. En definitiva, en las decisiones que refieren a la gestión de las fábricas y empresas recuperadas se ponen en juego la resolución de las “incertidumbres” que tiene toda organización.

Comenzaré entonces describiendo y analizando la organización del trabajo en las empresas y fábricas analizadas haciendo foco en el establecimiento de la jornada de trabajo y la distribución de puestos. Luego, analizaré las formas de delegación de poder para la toma de decisiones relevadas en las distintas experiencias analizadas. En este sentido, puse el foco en los diferentes acuerdos planteados y los temas sobre los cuales dichas instancias se estructuraron, dando cuenta de las principales problemáticas que afectaron a los colectivos en la gestión de los

emprendimientos. En el segundo apartado, en tanto, me centraré en el estudio del proceso de toma de decisiones prestando atención a la configuración del Consejo de Administración.

2.1 La organización cotidiana del trabajo

En este apartado se abordan las cuestiones que hacen a la vida cotidiana en el trabajo dentro de las fábricas y empresas con las que he trabajado. En particular me centro en tres aspectos clave del proceso productivo: el establecimiento de la jornada de trabajo, la distribución y asignación de puestos y la dirección de la organización del trabajo.

2.1.1. La jornada laboral

Como en toda organización productiva, las cooperativas de trabajo surgidas a partir de procesos de recuperación de fábricas han estructurado una jornada laboral que permite asignar horarios de entrada y salida, francos, licencias, etc. Esta organización de los días y horarios de trabajo se *justifica* por las necesidades productivas de cada cooperativa y está sujeta a modificaciones según factores estacionales propios de cada rama de actividad.

En la mayor parte de las experiencias relevadas esta forma de fijar los días y horarios de trabajo ha sufrido cambios respecto al estado de cosas previo a la recuperación, sobre todo en cuanto a su mayor flexibilidad y menor previsibilidad. A diferencia de lo que ocurría previo a la recuperación, en la que las jornadas coincidían en buena medida con lo establecido en los convenios de trabajo, en las fábricas y empresas recuperadas los horarios de trabajo dependen más de las particularidades de las obligaciones productivas, de la demanda o de la estacionalidad del mercado, que de parámetros fijos. Como explica el presidente de la cooperativa de trabajo Cintoplom Ltda., ubicada en la localidad de Ciudadela, partido de Tres de Febrero:

¿Hicieron modificaciones en la jornada de trabajo?

R: Sí, trabajamos más horas cuando hay más trabajo, por ahí cuando hay poco trabajo se toman vacaciones, pero hay cierta gente que le gusta estar más acá que en la casa, pero porque se dedica mucho a esto y están muy metidos. Siempre hay algo para hacer aprovechar para limpieza, esto lo otro. (Ricardo Presidente de la Cooperativa de Trabajo Cintoplom Ltda.)

Esta cooperativa se dedica a la fabricación de pinturas, esmaltes sintéticos y barnices y desde el año 2004 es administrada por sus trabajadores después de que sus antiguos dueños cerraran sus puertas a fines del año 2001. Aquí me detengo en la cuestión de las horas y en cómo se estipula la cantidad de tiempo que se permanece trabajando a partir de las necesidades de la demanda de producción, pero más ilustrativo me pareció el comentario sobre aquellos que prefieren quedarse en la cooperativa realizando otras tareas no directamente productivas. Cuando Ricardo dice que “hay cierta gente que le gusta estar más acá que en la casa, pero porque se dedica mucho a esto y están muy metidos” ¿de qué está hablando? ¿de compromiso, de involucramiento, de responsabilidad? ¿Cómo se explica que los trabajadores estén dispuestos a quedarse más allá de las horas necesarias para cumplir con la producción? Este comentario que realiza Ricardo responde a un cambio en la posición subjetiva de los trabajadores en estos primeros años de la recuperación –un mayor compromiso–, pero también denota un desdibujamiento de la estricta división técnica del trabajo aunque no su total reconfiguración. Hay tareas que se vinculan específicamente con lo que se considera el *trabajo*, y son aquellas que tienen que ver con la producción, de pinturas y esmaltes, y hay otras que son accesorias, periféricas, como la limpieza, cuya realización se presenta como muestra de *compromiso*, pero no como parte del proceso de trabajo, a pesar de que hacía ya muchos años que Cintoplom era una empresa recuperada.

En la gestión bajo patrón este tipo de tareas estaban delegadas a trabajadores poco calificados, que muchas veces ni siquiera eran empleados de la empresa. Las nuevas condiciones vuelven imposible delegar esa tarea y son los propios trabajadores quienes la llevan a cabo, no obstante hemos visto que en general no se la considera dentro de la jornada regular de trabajo, ni parte integral del proceso productivo, sino algo más, mostrando la prevalencia de criterios configurados en la etapa anterior.

En cuanto a la duración en horas de la jornada de trabajo considerada como tal, el relevamiento realizado arrojó los siguientes resultados:

Cuadro 13. Duración de la jornada semanal

Cantidad de horas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
36 horas	2	6,1	6,1
40 horas	7	21,2	27,3
45 horas	14	42,4	69,7
48 horas	3	9,1	78,8
50 horas	2	6,1	84,9
56 horas	2	6,1	91,0
55 horas	1	3,0	94,0
60 horas	1	3,0	97,0
69 horas	1	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

La alta dispersión de cantidad de horas semanales de trabajo, entre los casos estudiados, plantea la presencia de varios factores que intervienen en la decisión de la fijación de la duración de dichas jornadas. Entre los factores que condicionan las horas dedicadas a la realización del trabajo encontré factores estructurales y coyunturales. Entre los primeros están presentes la actividad que realiza la cooperativa, por ejemplo, cuando ésta se orienta a la atención al público (como son los casos gastronómicos, estación de servicio o servicios de salud), la necesidad de trabajar todos los días de la semana aumenta las horas totales. En estos casos, si bien la duración de la jornada semanal de trabajo es larga, los trabajadores declaran que la intensidad del trabajo es media y que han optado por jornadas más prolongadas dada la imposibilidad de asumir los mayores costos que significaría contratar más personal.

Otro factor, en este caso de tipo coyuntural, que interviene en la determinación de la jornada laboral, es el nivel de la demanda del mercado. Ésta aumenta, tanto por factores estacionales propios de cada rama de actividad, como por un mejoramiento en el posicionamiento del establecimiento en el mercado. Cuando el trabajo aumenta, los socios generalmente extienden la jornada de trabajo para cumplir con los clientes, ya que la confianza

establecida entre éstos y la cooperativa es fundamental para la continuidad de la relación comercial.

En los sectores capital intensivo, como el metalúrgico, el estado de las maquinarias suele ser indicado como un factor que lleva a la extensión de la jornada de trabajo, como fuera manifestado por uno de nuestros entrevistados: “Si se rompe una máquina, por ejemplo, se tiene que trabajar más horas o en doble turno para recuperar más rápido”. Aquí encontré la combinación de factores estructurales y coyunturales que determinan la extensión de la jornada ya que si bien el hecho de la rotura de una máquina es un percance momentáneo, en la mayor parte de los casos esto se da por falta de mantenimiento y por el estado de obsolescencia del parque de maquinarias de muchas cooperativas el cual repercute en la productividad del trabajo.

En general, el aumento de la cantidad de horas trabajadas no tiene como contrapartida un aumento de los ingresos de los trabajadores (aunque en varias cooperativas, cuando aumentan las horas de trabajo se pagan), pero sí significa un aumento en los ingresos de la cooperativa, que luego decidirán en asamblea de qué forma los utilizan (reinversión, reparto, fondo de reserva). También se da la situación de que si bien la extensión de la jornada laboral no aumenta por cuestiones productivas, los socios se tienen que encargar de tareas de limpieza o realizar guardias para no pagar un servicio de vigilancia. En esos casos, habitualmente la carga de horas se reparte en forma pareja entre los asociados. En cuanto a la distribución de francos y días laborables nuestro estudio mostró lo siguiente:

Cuadro 14. Disposición en días de la semana de trabajo

Días de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Lunes a viernes	23	69,7
Lunes a sábado	6	18,2
Lunes a lunes	3	9,1
Martes a sábado	1	3,0
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios – 2009

Como puede verse, en la mayor parte de las cooperativas (el 70%), trabajan de lunes a viernes, con los fines de semana de descanso y sólo el 9% lo hace de lunes a lunes con un franco semanal rotativo. Aquellas cooperativas que trabajan de lunes a sábados y de domingo a domingo son las que tienen mayor cantidad de horas semanales de trabajo. Con respecto al descanso semanal de los trabajadores, la mayor parte de las cooperativas, 66,7%, establece dos francos semanales. En cuanto al establecimiento de los turnos se ha relevado que:

Cuadro 15. Cantidad de turnos según tipo fijo/rotativo

			Turnos		Total
			Fijo	Rotativos	
Cantidad de turnos	1	Recuento	23	0	23
		% de cantidad de turnos	100,0%	,0%	100,0%
		% de Turnos	79,3%	,0%	71,9%
	2	Recuento	5	0	5
		% de cantidad de turnos	100,0%	,0%	100,0%
		% de Turnos	17,2%	,0%	15,6%
	3	Recuento	1	3	4
		% de cantidad de turnos	25,0%	75,0%	100,0%
		% de Turnos	3,4%	100,0%	12,5%
Total		Recuento	29	3	32
		% de cantidad de turnos	90,6%	9,4%	100,0%
		% de Turnos	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios – 2009

Por último, con respecto a la organización de los tiempos de trabajo, las cooperativas se organizan mayormente en turnos fijos (un 90,6% de los casos relevados), existiendo rotación en aquellos casos que realizan tres turnos para lograr que la carga del turno noche, el que es generalmente el menos deseado, se distribuya de manera equitativa entre los trabajadores.

Si bien, la distribución de los turnos rotativos, se hace generalmente de forma equitativa entre todos los miembros de la cooperativa, para el caso de los horarios y días menos deseados (el turno noche y los fines de semana), el criterio para asignar turnos suele asociarse a la antigüedad del trabajador en la cooperativa. En muchos casos, además, la adjudicación de esos horarios poco deseados constituye un modo de sanción.

Los cuadros arriba presentados caracterizan la manera en que las cooperativas establecen sus tiempos, horarios y formas de distribución de la jornada de trabajo. Estos datos son observables más o menos concretos, pero no fue el único tipo de dato relevado.

Mi interés por saber como ellos perciben la forma en que el trabajo es realizado en base a los tiempos y los ritmos de trabajo que se imponen derivó en la pregunta acerca de cuál es la percepción de los asociados de la intensidad del trabajo en las cooperativas. El siguiente cuadro muestra los resultados alcanzados:

Cuadro 16. Percepción de la Intensidad del trabajo

Intensidad del trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	2	6,1
Alta	10	30,3
Media	20	60,6
Baja	1	3,0
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

Como puede verse, para el 60,6% de los referentes de las cooperativas entrevistados, la intensidad del trabajo es media, y sólo el 30, 3% respondió que era alta y el 6,1% contestó muy alta. Interpreto que esta percepción se vincula con lo señalado por el referente de Cintoplom acerca de que la permanencia en el lugar de trabajo ha dejado de ser una imposición y/o un modo de acceder a un mayor ingreso. Este nuevo modo de habitar el ámbito laboral es quizás uno de los cambios más significativos registrados respecto al estado de cosas previo a la recuperación.

2.1.2. El puesto de trabajo en la cooperación

La organización del trabajo en toda unidad productiva requiere establecer no solo los días y los horarios de trabajo, sino también la distribución de los puestos y áreas de incumbencia de cada puesto. Si bien la heterogeneidad de tipos de actividad que realizan las

cooperativas de trabajo relevadas no me permitieron hacer comparaciones en cuanto a la forma de establecer los puestos de trabajo, sí puedo señalar que los mismos se distribuyen tanto en puestos fijos como no fijos, conforme al siguiente esquema:

Cuadro 17. Tipo de puestos de trabajo fijos/no fijos

Tipo de puesto	Frecuencia	Porcentaje
Fijos	18	54,5
No fijos	15	45,5
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios – 2009

La forma de trabajo cooperativo y autogestivo no implica necesariamente que todos los miembros de la cooperativa intercambien funciones o realicen más de una función. La complejidad de ciertos procesos productivos requiere de una calificación que determina quién es la persona que ocupa un puesto específico. No obstante aquello, el 45,5% de las cooperativas observadas organizan el trabajo en puestos no fijos.

Es interesante señalar que más allá del dato duro que puede arrojar la respuesta por puesto fijo/no fijo, cuando profundicé en el tema en las entrevistas la cuestión se complejiza. Los puestos están mayormente estipulados en forma fija pero ante la necesidad de hacer frente a ciertas “incertidumbres” del proceso productivo proceden a complementarse entre todos. Ricardo de la cooperativa de trabajo Cintoplom Ltda. en su relato expresa esta situación de ambigüedad:

¿El trabajo lo organizan a partir de puestos fijos o no fijos?

R: No, no hay puestos fijos acá, algunas cosas se respetan ¿no? Si el hace pedidos y no está porque se fue a una reunión siempre hay alguien que lo va a hacer, pero se respetan, hay puestos pero todos hacen de todo. Todos saben que cada uno tiene una tarea que hacer pero hay cosas que no hace falta por ejemplo [que queden fijas], el compañero que fabrica sintético ahora está cocinando, si justo hay que hacer sintético, lo hace otro. (Ricardo Presidente de la cooperativa de trabajo Cintoplom Ltda.)

En esta respuesta observé cómo la dinámica de organización entre puestos fijos/no fijos está cargada de ambigüedades, ya que la primera reacción es afirmar que “no hay puestos fijos

acá” como si no fuese necesario establecerlos por la particularidad asociativa de la fábrica recuperada, pero seguidamente aclara que “algunas cosas se respetan ¿no?”. Lo que se respeta es la pericia de cada socio en el puesto de trabajo que ocupa pero que de todos modos puede ser, en el caso que sea necesario, ocupado por otro, es decir que como dice Ricardo “hay puestos pero todos hacen de todo”.

En tal sentido es de destacar que aunque hay varios trabajadores capaces de realizar una misma tarea, cada quien tiene ciertas asignaciones más o menos fijas y, como en la vieja empresa bajo patrón, se identifica a los trabajadores por el sector al que pertenecen. Por otra parte, si bien esto varía de experiencia en experiencia, generalmente los puestos en *producción* suelen ser más estables o fijos que los de *las otras tareas*, como cocina, limpieza, etc.

Ahora si bien la organización del trabajo en puestos fijos/no fijos, depende generalmente de la capacidad de los trabajadores de realizar múltiples funciones, como así también de las características del proceso productivo específico de cada organización, hay otro factor relevante para comprender esta modalidad organizativa: el número total de trabajadores como puede verse en lo que sigue:

Cuadro 18. Puestos fijos/no fijos según cantidad total de trabajadores

			Cantidad total de trabajadores				Total
			hasta 25	entre 26 y 50	entre 51 y 100	mas de 101	
Puestos fijos/no fijos	Fijos	Recuento	5	8	4	1	18
		Porcentaje	33,3%	72,7%	80,0%	50,0%	54,5%
	No fijos	Recuento	10	3	1	1	15
		Porcentaje	66,7%	27,3%	20,0%	50,0%	45,5%
Total		Recuento	15 45,5%	11 33,3%	5 14,5%	2 6,7%	33
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

En el caso de las cooperativas analizadas, se observa que la decisión de la distribución de los puestos de trabajo en fijos/no fijos, parecería responder a una cuestión de las que denominé estructurales y que está dada por el tamaño de la cooperativa, es decir por la cantidad de

trabajadores que la integran. Es para destacar que, como se observa en el cuadro siguiente, a medida que aumenta el número de trabajadores por cooperativa se observa mayor presencia de puestos fijos de trabajo. En tal sentido parecería ser que más que las características del proceso productivo, la decisión del tipo de puesto en las cooperativas está influenciada por la necesidad de compensar cierta falta de personal.

En el cuadro precedente, se observa como dato saliente que el 66,7% de las cooperativas de hasta 25 miembros se organizan en puestos no fijos, y que el porcentaje entre puestos fijos y no fijos se revierte marcadamente en las de mayor número de trabajadores. Otro de los interrogantes que me hice acerca del tipo de puestos de trabajo (entre fijos/no fijos), refería al tipo de calificación de los trabajadores y en función de ésta, observar el comportamiento de la disposición de los puestos.

Cuadro 19. Puestos fijos/no fijos según tipo de operarios

		Tipo de operarios				Total
Puestos fijos/no fijos		No diferencian	Mayoría de calificados	Mayoría de no calificados	Igual número de calificados y no calificados	
Fijos	Recuento	9	8	1	0	18
	Porcentaje	64,3%	53,3%	50,0%	0%	54,5%
No fijos	Recuento	5	7	1	2	15
	Porcentaje	35,7%	46,7%	50,0%	100,0%	45,5%
Total	Recuento	14	15	2	2	33
		42,5%	45,5%	6%	6%	100%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios – 2009

Según el cuadro precedente, se observa en primer lugar que el componente del tipo de trabajadores mayoritario de las cooperativas se divide entre mayoría de calificados, el 45,5%, y sin diferenciación de tipo de calificación del trabajador para el 42,5%. Si bien para ambas categorías, el tipo de puesto fijos supera al de no fijos, se observa que el porcentaje de distribución en puestos no fijos aumenta para aquellos casos que están compuestos por mayoría de trabajadores calificados, 46,7%, frente a un 35,7% para las cooperativas que no distinguen la calificación de los trabajadores. Este dato reforzaría la idea de la importancia de la

calificación laboral existente en el colectivo asociado, en términos de que estos están mejor capacitados para asumir varias funciones dentro de la organización del trabajo y de esta forma poder suplir la carencia de personal con la pericia de sus integrantes. Surge de esta forma la importancia de poder ejercer cierta polivalencia. Luis, un integrante de la cooperativa de trabajo CIDEDEC Ltda. ubicada en la localidad de Villa Tesei, partido de Hurlingham, que se dedica al curtido de cueros y que fuera recuperada en el año 2006, explica la forma de distribución de los puestos al interior de la planta:

Muchas tareas son puestos fijos, porque necesitamos que cada maquinista, cada uno tenga su lugar, hay otros que no. Yo manejo por ejemplo toda la parte técnica, pero la parte que hay de producción no se mueve, los que estamos a cargo nos desplazamos en distintas zonas (Luis, socio de la cooperativa de trabajo CIDEDEC Ltda.)

Aquí queda expuesta la forma de establecer los puestos cuando se trata de cooperativas con gran cantidad de trabajadores, para el caso de CIDEDEC estamos hablando de un total de 290 trabajadores y en ésta “la parte de producción no se mueve”. Del otro lado, para el caso de una cooperativa de trabajo chica como Evaquil Ltda., recuperada en el año 2002, ubicada en la localidad de Quilmes cabecera del partido homónimo del sur del conurbano bonaerense que cuenta con solo 10 integrantes y que se dedica a la fabricación de evaporadores para heladeras, la definición de los puestos varía a puestos no fijos, aunque teniendo presente la ambigüedad señalada mas arriba:

No fijos [los puestos de trabajo], o sea hay puestos más o menos fijos pero si es necesario ir a otro lugar se va a otro lugar, hay materiales que van soldados en el horno y otros que no, entonces se pasan de sector, depende el trabajo que haya (Víctor, socio de la cooperativa Evaquil Ltda.)

Leyendo detenidamente esta respuesta, como otras de trabajadores que declaran organizarse en puestos no fijos, queda claro que en realidad la tendencia de la organización es hacia los puestos fijos: “o sea hay puestos más o menos fijos” dice el entrevistado; pero la necesidad de cubrir puestos por falta de personal o aumento de la intensidad del trabajo, hace que deban cambiar de puesto, “entonces se pasan de sector, depende el trabajo que haya”.

Aquí encuentro otra dimensión de la organización del trabajo donde el concepto de “consenso productivo” me permite entender la forma de organización del trabajo en las fábricas recuperadas. Pensar en la forma en la cual los puestos de trabajo se organizan y se definen en estas organizaciones me remite a interpretar que en realidad la tendencia es a mantener una organización en puestos fijos que consensuadamente se vuelven en no fijos de acuerdo a las exigencias particulares de la intensidad del trabajo. El presidente de la cooperativa de trabajo Copacinox Ltda., ubicada en la localidad de Lanús, que se dedica a la fabricación de menajes de acero inoxidable y que fue recuperada en el año 2003, comenta como resuelven esta situación:

No, este...te repito que el personal de acuerdo a la necesidad se va manejando indistintamente, yo por ejemplo puedo estar en una semana en 10 lugares distintos, habrán dos o tres que siempre están en un puesto fijo que es donde más se necesita el trabajo pero los demás no. (Fabián Presidente de la coopeartiva de trabajo Copacinox Ltda.)

Siguiendo a Fabián queda claro que en el centro del proceso productivo de la cooperativa “donde más se necesita el trabajo”, el puesto es fijo ya que quienes lo realizan no podrían ser fácilmente remplazados.

En suma, en mis observaciones de campo y en las diferentes entrevistas realizadas durante mi trabajo de investigación pude precisar que los puestos de trabajo en las cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de fábricas tienen una tendencia a ser fijos y que esto se profundiza en aquellas cooperativas con mayor cantidad de trabajadores y en las que el grupo de trabajadores calificados es menor.

Otra manera de interpretar la forma en la que el trabajo es organizado bajo la nueva forma cooperativa, es prestar atención en las prácticas de intercambio de funciones entre los trabajadores. En este sentido me interesé por saber si existía intercambio de funciones, y de ser así, de qué manera lo hacían.

Cuadro 20. Forma de intercambio de funciones

Forma de intercambio de funciones	Frecuencia	Porcentaje
Entre trabajadores calificados y no calificados	5	23,81
Independientemente del sector y del tipo de trabajador	5	23,81

Entre trabajadores sector productivo calificado	9	42.86
Entre trabajadores sector productivo no calificados	1	4,76
Entre el sector productivo y administrativo	1	4,76
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios – 2009

Según los datos relevados, se observa que el 64% de las cooperativas, intercambian funciones y que el 36% restante no realizan intercambios. De aquellas cooperativas que realizan intercambios, la mayor parte, el 42.86 % lo hace entre los trabajadores calificados. Luego se observa que el 23,81% realiza intercambio entre trabajadores calificados y no calificados y el mismo porcentaje (23,32%), declara que el intercambio lo realizan independientemente del sector y del tipo de trabajador. Finalmente, solamente en una cooperativa realizan intercambio de funciones entre el sector administrativo y el productivo.

Analizando estos datos se observa que el intercambio de funciones en las cooperativas es en mayor medida realizado entre los trabajadores calificados, que por su mayor conocimiento y experiencia en la realización del trabajo, pueden asumir más de una función. Por otro lado, resulta evidente que la inexperiencia de los asociados en el manejo de cuestiones administrativas, dado por el hecho de que la mayoría pertenecían al sector de producción antes del cierre de la empresa lucrativa, impide un intercambio en la realización de ese tipo de tareas. Como lo expresa Miguel, el presidente de la cooperativa de trabajo Ancla Ltda. dedicada a la fabricación de cadenas de acero para la industria. Esta cooperativa esta ubicada en la localidad de Avellaneda y se inició como recuperada en el año 2007, al momento de ser relevada contaba con 16 trabajadores:

Entre los calificados y los operarios [no calificados] hay totalmente intercambio de funciones, lo que sí entre administrativo y producción no se mezclan. Si bien soy yo el que está en los dos lados porque conozco las dos cosas, tengo 24 años acá adentro trabajando en el medio de las dos cosas adquiriendo experiencia en los dos lados...alguien tiene que coordinar. Pero la gente que está en administración...no podría venir otro porque no conoce los clientes no tiene el tacto de ventas, no es tan fácil de enseñar. (Miguel Presidente de la cooperativa de trabajo Ancla Ltda.)

El presidente de la cooperativa Ancla Ltda. tiene gran experiencia en el trabajo que realiza, cuando se encontraba trabajando bajo patrón era encargado de producción, conocía la totalidad del proceso productivo y tenía contacto con el sector de administración: “soy yo el que está en los dos lados [producción y administración] porque conozco las dos cosas, tengo 24 años acá adentro trabajando en el medio de las dos cosas adquiriendo experiencia en los dos lados”, afirmaba de manera categórica. Eso le permitió destacarse por sobre sus compañeros y fundamentar su liderazgo por su conocimiento de las diferentes tareas que se dan al interior de la cooperativa. Y en definitiva, como dice Miguel “alguien tiene que coordinar”, pero ese “alguien” no es cualquiera, es justamente él quien tiene las cualidades para hacerlo por el conocimiento integral del proceso productivo de la cooperativa. La cooperativa de trabajo Ancla Ltda. es una de las pocas experiencias relevadas en campo en las que luego de la recuperación quedó personal del sector administrativo, lo cual facilitó el desafío de la puesta en marcha del circuito comercial, entre otros. Pero lo que para Miguel, como veremos hacia el final del capítulo respecto a la necesidad y posibilidad de capacitar a los compañeros del sector producción a través de lo que él llamaba “escuelitas”, era algo perfectamente realizable, la incorporación de socios del sector productivo al trabajo administrativo es descartada como opción cuando plantea que “la gente que está en administración...no podría venir otro porque no conoce los clientes no tiene el tacto de ventas, no es tan fácil de enseñar”. Aquí pude observar cómo se da una continuidad en el plano de la división social del trabajo entre la administración y la producción, sobre todo porque en este caso los trabajadores administrativos provienen de la empresa anterior. A su vez, queda expuesto como esa continuidad en la separación entre lo productivo y lo administrativo supone la puesta en juego de saberes diferenciados. Para vender, es necesario tener “el tacto de las ventas”, es decir, un conjunto de cualidades que responden a un saber ser en el trabajo que, al menos para mi entrevistado, aparece como difícilmente transmitible. Y ello no es una cuestión menor si pensamos que en la mayor parte de las empresas relevadas fue el sector de la administración el que en menor medida permaneció luego de la recuperación. De ahí que el sostenimiento de los emprendimientos requirió de la puesta en juego de las capacidades ya adquiridas para organizar

el trabajo al mismo tiempo que de la adquisición de nuevas herramientas para sostener la gestión administrativa de las cooperativas.

2.1.3. Acuerdos, responsabilidades, conflictos y consensos

La negociación para llegar a establecer las formas del trabajo cooperativo, se manifiesta entonces como la capacidad de algunos integrantes para ejercer cierto poder de decisión sobre el resto. Estoy hablando de un poder que se negocia en términos de capacidades de gestión, de manera que el mismo está dado por la posibilidad que se puede tener de imponer sentidos, de limitar las incertidumbres de las que hablan Crozier y Friedberg (1990) .

En definitiva, es el reconocimiento que obtienen ciertos trabajadores por sus cualidades y su iniciativa para generar acuerdos, que si bien deben tener cierto grado de estabilidad, también están sometidos al control del grupo dado por la dinámica autogestiva que puede implicar cambios y revisiones. La pregunta que subyace en este punto es la siguiente: ¿Están todos los trabajadores dispuestos a asumir la responsabilidad de la autogestión?

Evidentemente el involucramiento de cada uno de los miembros no es el mismo y entonces la ocupación de cargos de gestión se transforma en ciertos casos, para aquellos que los asumen, en una carga más que en un reconocimiento. No todos los trabajadores pueden o quieren hacerse cargo de las mismas responsabilidades y en ese sentido los que lideran el grupo sienten la falta de interés como un problema que tensiona a la asociatividad. En este sentido, el presidente de las cooperativas de trabajo Ancla Ltda. lo expone al plantear cuales son las principales problemáticas que encuentra en la organización de la cooperación:

Yo creo que uno de los temas principales son los conflictos internos, la gente no entiende que dejó de ser un operario y pasa a ser dueño de esto...que la parte de cooperativismo es netamente solidaria, solidario con tus compañeros, solidario con todo...que todo lo que se haga hoy es beneficio de todos, eso es lo que más cuesta en el inicio de la cooperativa, la inexperiencia propia, eso es lo que genera a veces discusiones. (Miguel, presidente de la cooperativa de trabajo Ancla Ltda).

El cambio de estatus de trabajador/empleado al de trabajador/autogestionado opera de forma diferente en los asociados, generando conflictos internos que repercuten en la organización y en la percepción que los trabajadores tienen de ellos mismos y del grupo. Cuando Miguel plantea que “la gente no entiende que dejó de ser un operario y pasa a ser dueño de esto” está reconociendo la dificultad de muchos asociados a apropiarse de la gestión, en el sentido de internalizarla, e involucrarse en el hecho asociativo. Lo que se está poniendo en juego en este caso es el sentido de la asociatividad desde el reclamo por una mayor solidaridad de sus integrantes, para Miguel la cooperativa se sustenta en el principio de solidaridad cuando reconoce que “la parte de cooperativismo es netamente solidaria, solidario con tus compañeros, solidario con todo” y que a partir de la aplicación de ese principio se pueden generar beneficios para el conjunto. Lo que Miguel plantea es la necesidad de la reciprocidad en el accionar cooperativo, “que lo que se haga hoy es beneficio de todos”, implica reconocer la dimensión de la solidaridad recíproca como principio para la asociatividad para el trabajo. El ser solidario no solamente como un hecho moral sino también como forma de lograr una mejor cooperación que favorece al conjunto.

En el mismo sentido, en otra entrevista, el tema vuelve a surgir pero esta vez es percibido como una cuestión de pragmatismo de algunos miembros que solamente ven en la cooperativa un interés económico:

La diferencia es que acá somos todos iguales, no hay cargos directivos, y tendríamos que tener cada uno más responsabilidad en el trabajo...Y por eso mismo como te dije yo en varias preguntas, el problema humano es el más difícil, porque hay mucha gente que no asume la responsabilidad de ser ahora independiente y no tener un jefe que los mande. Entonces ahí surge el problema, porque hay mucha gente que sigue trabajando con el interés de venir y cobrar e irse, y no viven esto como una cosa propia. (Cristina, secretaria de la cooperativa de trabajo La nueva esperanza Ltda.)

Cristina es la secretaria de la cooperativa de trabajo La nueva esperanza Ltda. que está ubicada en el barrio de Chacarita de la CABA, esta fábrica se dedica a la elaboración de panificados. El inicio de esta cooperativa se remonta al año 2002 y al momento de ser

relevadacontaba con 15 trabajadores. Cristina plantea la misma tensión en la asociatividad que señalara Miguel aunque con otras palabras y otorgándole otros sentidos a la falta de involucramiento e incluso anteponiéndolo a las necesidades tecnológicas, de insumos o financieras que pudiese tener la cooperativa cuando afirma que “el problema humano es el más difícil”.

En este fragmento de entrevista también surge la cuestión de la “independencia” refiriéndose a la autonomía del colectivo y de cada uno de los asociados en contraposición a la dependencia del trabajo heterónomo. Cuando Cristina dice que “hay mucha gente que no asume la responsabilidad de ser independiente y no tener un jefe que los mande” está planteando que en la asociatividad hay una dimensión moral que se expresa en las expectativas de comportamiento que deben cambiar con respecto a la situación de asalariados y que al no suceder resiente al grupo; esas expectativas son parte de la solidaridad recíproca que todo hecho asociativo supone para su funcionamiento. En realidad en las fábricas recuperadas la noción de independencia dada por la inexistencia del patrón se traduce en la necesidad de “interdependencia” entre todos los que componen el grupo de trabajo para que se generen las sinergias necesarias a cada proceso productivo. Entonces, ser independiente es traducido por Cristina como una forma de dependencia mutua dada por la cooperación compleja del proceso productivo y por la sumatoria de actividades (producir, controlar, administrar, gestionar) que el colectivo debe resolver sin otra autoridad que la que emana de los propios trabajadores. Esto queda expresado cuando se lamenta porque “hay mucha gente que sigue trabajando con el interés de cobrar e irse, y no viven esto como una cosa propia”, marcando la continuidad en el comportamiento de muchos asociados que aún no han internalizado la novedad de la autonomización del trabajo.

También se presenta la misma cuestión en otra entrevista en la que el problema es percibido a partir de la avanzada edad de muchos de los integrantes de la cooperativa:

Aparte que también influye la propia iniciativa de la persona ¿viste? Acá estás tratando con mucha gente grande que la iniciativa medio que la dejaron de lado, generalmente pretenden que los tres o cinco que están acá adelante hagan la función que hacía el dueño, que vos le consigas los proveedores, los clientes un buen precio para la luz, para

esto...por eso te digo que no sé hasta qué punto hay solidaridad, es medio complicado.
(Jorge, Secretario de la cooperativa de trabajo El Palmar Ltda.)

Jorge es el secretario de la cooperativa de trabajo Palmar Ltda., ubicada en la localidad de LaFerrere del partido de La Matanza. Esta recuperada se dedica a la producción de ladrillos huecos de cerámica roja y contaba al momento del relevamiento con 80 trabajadores. El inicio de sus actividades como cooperativa de trabajo se remonta al mes de enero del año 2002. Aquello que preocupa a Jorge es la falta de iniciativa, “acá estas tratando con mucha gente grande que la iniciativa medio que la dejaron de lado” dice Jorge revelando la ausencia del espíritu emprendedor necesario para todo proceso autogestivo (Coll Serrano & Cuñat Gimenez, 2006). Es decir que la solidaridad en este caso estaba resentida por la falta de iniciativa que a su vez complica la autogestión. La preocupación de Jorge se expresa en la cristalización de las responsabilidades que algunos integrantes deben asumir para suplir el desinterés en la gestión de los que no tienen iniciativa “generalmente pretenden que los tres o cinco que están acá adelante hagan la función que hacía el dueño, que vos le consigas los proveedores, los clientes”. La falta de solidaridad que pone en cuestión Jorge está dada por la falta de iniciativa para la gestión.

Es decir que en el trabajo de campo realizado para esta tesis pude observar como la noción de solidaridad está constantemente atravesada por las implicancias del proceso de trabajo, de la autogestión y de la organización del trabajo. Ese es un sentido que los trabajadores le dan a la solidaridad, el cual remite a cuestiones productivas más allá de que el grupo pueda establecer canales de asistencia y ayuda mutua para sus integrantes como muestro mas adelante.

En suma, esta falta de involucramiento de algunos miembros plantea las tensiones propias que todo proceso autogestivo presenta en su cotidianidad. Aquí la horizontalidad es reclamada desde aquellos integrantes que asumen tareas de gestión (son miembros del Consejo de Administración) y que reconocen la igualdad y solidaridad entre los trabajadores aunque lamentan la inexistencia de un involucramiento real en las obligaciones más allá del trabajo de producción. De esta manera, se puede ver cómo el principio solidario de las cooperativas es

reclamado como una necesidad fundamental para mantener al grupo funcionando. Cuando la percepción de una falta de compromiso en el grupo se manifiesta en la falta de involucramiento de algunos integrantes, la solidaridad se debilita y pone en tensión el desarrollo de la cooperación y la autogestión. La solidaridad como una de las dimensiones estructurantes del hecho asociativo precisa de ser continuamente alimentada por acciones de los miembros del grupo que muestren compromiso e involucramiento. Ese es el sentido de la solidaridad que reclama todo hecho asociativo para el trabajo, la cooperación y la autogestión se pueden ver resentidas porque la dimensión solidaria no responde a las expectativas del grupo. Este es un aspecto de la autogestión que me permitió reflexionar sobre los puntos que tensionan al trabajo cooperativo. Es decir no se puede caer en el reduccionismo tecnológico para situar las tensiones a las que se enfrentan las fábricas recuperadas. Las relaciones interpersonales y la predisposición para el trabajo autónomo son aspectos tan o más importantes para el mantenimiento del grupo que las limitaciones técnicas del proceso productivo, como mencionaba Cristina: “el problema humano es el más difícil”.

Igualmente, es necesario aclarar que esto no ocurre de la misma forma en todos los casos. En otros casos, como expongo más adelante en el capítulo siguiente, el involucramiento de los diferentes integrantes del colectivo permite que se puedan plantear cambios en la organización del trabajo y en ese sentido potenciar las posibilidades de la cooperación.

Hasta aquí he presentado algunos aspectos de la organización del trabajo en las fábricas recuperadas, hice referencias a la jornada de trabajo, al tipo de puesto y a cómo se realiza el intercambio de funciones entre los trabajadores. En todos estos ejes de análisis tuve en cuenta esos aspectos estructurales y coyunturales que planteé al inicio del capítulo, así vimos como aquellas cooperativas ligadas a los servicios y que se caracterizan por ser trabajo intensivas son las que mayor cantidad de horas trabajan y que en aquellas en donde prevalece una composición orgánica del capital con alta presencia de maquinaria, como es el caso de las cooperativas del sector metalúrgico tienen que aumentar las horas de trabajo cuando ésta se descompone. Con respecto a la jornada también vimos como la estacionalidad propia de cada sector de actividad hace que el tiempo de trabajo aumente o disminuya en función de dicha

estacionalidad, por ejemplo en el caso de la cooperativa de trabajo Vieytes Ltda. que se dedica a a fabricación de insumos para heladerías, en los meses estivales se da el período de mayor demanda.

En cuanto al puesto de trabajo, vimos que el tamaño de la cooperativa y el tipo de trabajadores que la componen terminan perfilando la posibilidad/necesidad de establecer cambios en los puestos -no fijos- en aquellas coopeartivas con menor número de integrantes y en las que hay mayor número de trabajadores calificados.

2.2. Modalidades de toma de decisiones en la asociatividad.

La cooperación en el trabajo, como en cualquier ámbito que reúna a diferentes personas, es primordialmente la coordinación de la acción conjunta de éstas en pos de la concreción de la actividad productiva del establecimiento. Esta acción conjunta organizada que es el cooperar se encuentra mediada por pautas que la regulan y que en las cooperativas—al menos en términos formales- se distingue por la ausencia de una distinción orgánica entre quienes planifican el trabajo y quienes lo llevan a cabo.

Podemos pensar entonces que la cooperación es la base organizativa del trabajo colectivo y que en el caso de las cooperativas de trabajo se desarrolla de manera más o menos consensuada, debido al carácter horizontal que rige el principio de igualdad entre los socios¹⁵. Este principio se cristaliza en gran parte en las formas de decisión que se implementan para establecer la cooperación en la organización del trabajo.

De aquí en más me abocaré a analizar las distintas instancias de toma de dicisiones en las fábricas recuperadas prestando atención a la asamblea de socios y al Consejo de administración

¹⁵ Considero que esta definición no es contradictoria respecto al hecho de que en ciertas experiencias puede darse que algunas personas ocupen de hecho roles de coordinación del proceso productivo, en tanto esta delegación es siempre susceptible de ser revocada.

como órganos formales de gobierno de las cooperativas de trabajo. Asimismo me dedicaré a describir y analizar como se toman las decisiones referidas a la organización del trabajo en la práctica cotidiana de las fábricas recuperadas. Es decir que en esta segunda parte del capítulo me centraré en la dinámica de lo que llamo “consenso productivo” para explicar las formas de organización del trabajo en la asociatividad.

2.2.1. La Asamblea como espacio formal de decisión, la interacción como espacio informal

El principal canal de comunicación institucional de las cooperativas es la asamblea de socios. En éstas, susvintegrantes se encuentrande manera regular para tratar los temas que hacen a la vida de la organización. Esta expresión formal coexisteen la mayor parte de los casos relevados con otras prácticas menos formales, aunque igualmente habituales, como las reuniones entre algún grupo de asociados o las conversaciones sobre temas de interés común durante las pausas o fuera de los establecimientos. Así nos fue contado por uno de nuestros entrevistados:

Lo que yo siempre digo es que acá si vos querés hacer valer tu punto de vista te tenés que bancar la parada en la asamblea... yo he visto mucho gallito criollo que cuando ranchás para almorzar te dice que pun, que pan que la cosa es así si queres sacar más producción, que el ñato de allá soguea todo el día, pero a la hora de la verdad no lo sabe hacer valer y queda todo en la nada (Samuel, socio de la cooperativa de trabajo Los Constituyentes Ltda.)

Samuel es un socio de la cooperativa de trabajo Los Constituyentes Ltda., ubicada en la localidad de Villa Martelli, partido de Vicente López en la zona norte del conurbano bonaerense. Esta fábrica recuperada que inició sus actividades como cooperativa de trabajo en diciembre del año 2001se dedica a la producción de tubos de acero con costura para la conducción de agua y gas y laminadosen chapa, contaba al momento del relevamiento con 80 trabajadores. En este fragmento Samuel describe dos aspectos que son centrales para el análisis: las materias que son

objeto de debate colectivo y la articulación entre prácticas formales e informales de toma de decisión. En cuanto a la primera cuestión se destacan en su relato dos grandes áreas de debate: los aspectos productivos y los aspectos disciplinarios.

En este sentido, nuestro entrevistado deja ver que la cuestión acerca de cómo optimizar el uso de los recursos para “sacar más producción” es objeto de debate entre los asociados. La segunda de las áreas es la cuestión disciplinaria, quien sogueay quién no lo hace durante la jornada laboral. La expresión “soguear” de uso corriente en algunos barrios, hace referencia a la práctica de robar la ropa que se está secando en las sogas. Es una metáfora para señalar el oportunismo de quienes aprovechan el descuido de sus compañeros para trabajar menos o hacerlo a un ritmo menos intenso. Soguear es robar, en este caso, tiempo, lo cual repercute negativamente en la productividad del proceso y perjudica a todos los asociados.

En cuanto a la segunda cuestión, la articulación entre prácticas formales e informales de toma de decisión, Samuel establece jerarquías y subraya las dificultades que tienen algunos asociados para desempeñarse en las instancias más formales. Entonces si bien algunos son “muy gallitos”, es decir, se muestran muy seguros de su posición y su capacidad para imponerla en grupos acotados, “no la saben hacer valer” en las asambleas y, entonces, no pueden modificar eso que les molesta, “queda todo en la nada”. Esta afirmación pone de relieve hasta qué punto las diferentes competencias políticas entre asociados contribuyen a establecer jerarquías de hecho, aún en ámbitos que a priori podrían pensarse como eminentemente productivos.

En cuanto al funcionamiento de los ámbitos colectivos de toma de decisión, la participación en las asambleas está reservada por estatuto a los socios de las cooperativas en igualdad de derechos, esto es, que se sigue el principio de un socio un voto. Para las cooperativas estudiadas, este principio se cumple mayoritariamente. En el 85% de los casos, las asambleas son realizadas con la presencia de todos los socios, y solamente para el 12% de las cooperativas, quienes participan son los integrantes de la comisión directiva.

Cuadro 21. Quienes participan en las asambleas y reuniones

Quienes participan	Frecuencia	Porcentaje
Socios	17	51,5
Todos los integrantes (son todos socios)	9	27,3
Consejo de Administración	4	12,1
Todos los integrantes (socios y no socios)	2	6,1
No contesta	1	3,0
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

Igualmente, a partir de las entrevistas realizadas pude notar cómo en muchos casos la participación de todos los socios se reserva a las asambleas estatutarias de modo que se da una mezcla de asambleas compartidas por la totalidad del colectivo de trabajo con otras reuniones en las que la composición de los integrantes se reduce a un grupo. Como lo plantea esta socia de la cooperativa de trabajo Textil San Remo Ltda ubicada en la localidad de Lanús. Esta cooperativa se dedica a la producción de camperas, swéters y chombas entre otros artículos textiles. Su inicio como recuperada data del año 2004:

Depende, hay algunas reuniones en las que solo participa la Comisión [Consejo de Administración], y después cada 15, 20 días están todos los socios, generalmente las decisiones se toman entre todos los socios, pero para algunas cosas que hay que decidir en el momento es la comisión. (Sandra socia de la cooperativa de trabajo Textil San Remo Ltda.)

Entonces, pertenecer al Consejo de Administración implica tener la capacidad de participar en instancias decisorias a las que no acceden todos los trabajadores. Sandra convalida en su relato la existencia de dos instancias en las que se toman decisiones: una en la que participan todos los socios y otra en la que “para algunas cosas que hay que decidir en el momento es la comisión”, refiriéndose en realidad al Consejo de Administración.

A su vez, las reuniones y asambleas que realizan las cooperativas tienen cierta periodicidad dada por la ley 20.337 de cooperativas que fija la obligatoriedad de convocar a asamblea de socios al menos una vez por mes. Sabemos que dicha disposición puede ser solo formal y no coincidir con las necesidades de discusión sobre cuestiones que surgen en el día a

día del trabajo y, en tal sentido durante mi trabajo de campo, me interesó indagar a cerca de cuál es la periodicidad con la que se juntan a evaluar la marcha de la cooperativa.

Generalmente al inicio de las experiencias las reuniones eran muy frecuentes, la cantidad de temas a resolver y decisiones por consensuar llevaba a que las cooperativas se encontrasen en un estado de deliberación constante. Por otro lado, en los comienzos, las exigencias de producción no eran prioritarias ya que los pedidos fueron aumentando con el tiempo.

En el momento del relevamiento realizado las reuniones para evaluar la marcha de las cooperativas ocurrían mayoritariamente de forma semanal y mensual en el 33,3% y 24,2% de los casos respectivamente; el 18,8% realizaba reuniones quincenales, el 9,1% de forma diaria y el 9,1% cuando lo consideraba necesario.

Cuadro 22. Frecuencia de reuniones

Frecuencias de las reuniones	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	3	9,1
Semanal	11	33,3
Quincenal	6	18,2
Mensual	8	24,2
Cuando es necesario	3	9,1
No realizan	1	3,0
No contesta	1	3,0
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

Anteriormente, cuando la organización estaba al mando de sus dueños originales, este espacio estaba reservado a la gerencia de la fábrica y los trabajadores se limitaban a cumplir sus funciones específicas referidas al puesto de trabajo, siguiendo la lógica taylorista de separación entre concepción y ejecución del trabajo. A partir de la constitución de la cooperativa, los espacios de reunión para tratar los temas referidos a la marcha de la cooperativa, se presentan como una nueva instancia de interacción entre los trabajadores asociados. La autogestión implica que los trabajadores asuman nuevas responsabilidades referidas a la toma de decisiones

que exceden la realización de las tareas de ejecución. De esta manera, para la gestión de las cooperativas, se torna necesario establecer estos espacios de interacción en los que se piensan las problemáticas del trabajo y del grupo, las cuales terminan definiendo la forma de organización, cooperación y gestión.

A su vez, el tamaño de las cooperativas en términos de la cantidad de socios que las integran, influye en la periodicidad de las reuniones de manera que para aquellas cooperativas con menor cantidad de socios la dinámica de trabajo y los espacios de interacción por fuera de la tarea laboral (almuerzo y descansos) permiten que la frecuencia de los encuentros sea más alta. De esta manera comprobé durante mis observaciones en las cooperativas, cómo una característica estructural de las mismas influye en la forma en que se estipulan los encuentros.

Los temas que se abordan en las reuniones de trabajadores son diversos y, en última instancia se relacionan con las principales problemáticas que deben afrontar las cooperativas para cumplir con sus objetivos, referidos a la realización de la producción y el mantenimiento del trabajo de sus asociados. Entre los principales temas que se tratan en las reuniones y asambleas figuran aquellos vinculados a cuestiones de producción, como la cantidad y la calidad de la misma, temas de comercialización, división de las tareas, cuestiones en torno a las necesidades de inversión y financiamiento, remuneraciones, la temática de la cooperación y el grupo; así como las relaciones interpersonales entre los trabajadores.

Cuadro 23. Principales temas que abordan en las reuniones (respuesta múltiple)

Principales temas que se abordan en las reuniones	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	Nº
Producción	25	32,1%	80,6%
Comercialización y mercado	17	21,8%	54,8%
División de las tareas	10	12,8%	32,3%
Inversión y financiamiento	9	11,5%	29,0%
Remuneraciones	4	5,1%	12,9%
Condiciones y medio ambiente de trabajo	1	1,3%	3,2%
Relaciones interpersonales	3	3,8%	9,7%
La cooperación y el grupo	5	6,4%	16,1%
Otros	4	5,1%	12,9%
Total	78	100%	251,6%

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

Del cuadro, se desprende que las temáticas más comunes que se abordan en las reuniones están referidas a cuestiones propias del funcionamiento productivo de las cooperativas. Así, observamos que el 80,6% de los casos tratan la realización de la producción como principal tema de reunión. La preocupación por la colocación de esa producción, es decir la forma de comercialización y la búsqueda de clientes es otro de los temas más frecuentes para el 54,8% de las cooperativas, seguido por la división de las tareas (32,3%). La cuestión de la inversión y el financiamiento de la cooperativa también es abordada prioritariamente en el 29% de los casos. Por otro lado, encontramos que, si bien los temas referidos a cuestiones de producción, o dicho de otra forma a todo aquello que se relaciona con la realización del trabajo, del proceso productivo y su organización ocupan mayor presencia en las reuniones, en las mismas también se tratan temas referidos al grupo de trabajo y la cooperación (16,1%) y a las relaciones interpersonales entre los trabajadores (9,7%).

En suma, la Asamblea funciona como un espacio catalizador de las inquietudes del grupo a la vez que como una instancia de reconocimiento entre los socios de las problemáticas de todos los sectores de la cooperativa. Dependiendo de la instancia en la que cada cooperativa se encontraba, la asamblea tomaba tal o cual rumbo respecto a la temática. Como me contaba Marcelo de la cooperativa de trabajo Fundación L.B Ltda. cuya actividad principal es la fundición de hierro para sistemas de redes de agua. Esta recuperada está ubicada en la localidad de Laferrere, partido de La Matanza, comenzó sus actividades en el mes de julio del año 2002 y al momento del relevamiento contaba con 80 trabajadores:

En realidad no hay una asamblea igual a otra, el tema de la organización del trabajo se habla siempre, uno no se da cuenta pero en el momento de la asamblea se habla todo. Se hace una asamblea con tal tema pero después se termina hablando de todo. (Marcelo, socio de la cooperativa Fundación L.B Ltda.)

Es decir que si bien “no hay una asamblea igual a la otra” lo cual marca la espontaneidad de los temas de cada reunión, “el tema de la organización del trabajo se habla siempre” porque

en definitiva son grupos conformados bajo la dinámica del trabajo, en su realización y mantenimiento, como premisa de funcionamiento.

Este análisis de los datos obtenidos refiere a ese ámbito anteriormente presentado como instancia de socialización de las inquietudes, problemáticas y necesidades de las cooperativas que son las asambleas y reuniones conjuntas de los trabajadores. Pero en el día a día, en la cotidianeidad de la organización es necesario tomar decisiones sin pasar por la dinámica de la asamblea de todos. El trabajo impone sus propios ritmos que requieren que los trabajadores se dediquen a lo productivo. La lógica democrática, entonces, se complementa con la delegación de funciones en los diferentes compañeros.

En tal sentido, indagué acerca de quién decide en lo inmediato respecto a cuestiones referidas a la producción. En este punto las cooperativas muestran la existencia de un reconocimiento a la jerarquía sobre el conocimiento de las formas de producción por sobre la opinión de todos los integrantes. Si bien en el 39,4% de los casos la decisión se realiza entre todos, en el 33,3% afirman que la decisión en lo inmediato corresponde a las autoridades, un 12,1% al grupo de los trabajadores calificados, un 6,1% al encargado o supervisor del sector y una cooperativa declara que este tipo de decisiones recae sobre el grupo originario (3%). Es decir que más de la mitad de las cooperativas relevadas (54,5%) deciden sobre cuestiones de producción por fuera del principio de horizontalidad en las decisiones, dándole mayor peso a ciertos integrantes del colectivo por el lugar que ocupan en la estructura organizativa (formal o informal), por el peso de sus conocimientos o por ambas cuestiones que en muchos casos se corresponden.

Cuadro 24. Toma de decisiones respecto a cuestiones de producción

Toma de decisiones	Frecuencia	Porcentaje
Entre todos	13	39,4
Autoridades	11	33,3
Grupo originario	1	3,0
Grupo de calificados	4	12,1
Encargado o supervisor	2	6,1
Otros	2	6,1
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 200

Siguiendo con la toma de decisiones que el proceso autogestivo implica, un punto central refiere a la cuestión de las remuneraciones, es decir cómo se definen, quienes y en base a qué criterios lo hacen. La remuneración por la realización de un trabajo en las empresas convencionales adopta generalmente la forma de salario, el cual puede estar fijado en función de las horas/días trabajados o de la cantidad de productos realizados. En las cooperativas el principio es distinto, no existe la forma de remuneración salario, sino que al ser socios realizan retiros periódicos en función de criterios adoptados por el colectivo. Esta diferencia es una novedad para los trabajadores que asumen la administración y la decisión de los retiros y repartos periódicos bajo una lógica distinta a la que rige la relación entre capital y trabajo en el resto de las empresas.

En primer lugar, indagué acerca de la forma que tienen las cooperativas en fijar las remuneraciones, es decir cuál es la referencia para establecer los retiros de los trabajadores socios. Más del 80% de las cooperativas afirman que lo hacen según criterios internos propios. Solamente el 9% de los casos relevados declaran que toman al convenio de la actividad como referencia para establecer las remuneraciones, una sola cooperativa (3%) lo establece según el convenio y finalmente, el 6% lo hace de acuerdo a los ingresos obtenidos por la cooperativa.

Cuadro 25. Formas de establecer las remuneraciones

Formas de establecer remuneraciones	Frecuencia	Porcentaje
Criterios internos	27	81,8
Toman al convenio como referencia	3	9,1
Otros (de acuerdo a ingresos)	2	6,1
Según convenio	1	3,0
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

En cuanto a quienes son los que definen las remuneraciones, la mayor parte de las cooperativas lo hace a través de la asamblea de socios (72,7%), siguiendo el principio de la participación de todos y buscando el consenso del colectivo para definir el monto de los retiros. Otra forma de definir las remuneraciones, es a partir de la decisión de algunos trabajadores que,

por diferentes cuestiones que los distinguen del resto, tienen la legitimidad para establecer los montos de los retiros. Así se observa que en el 27,3% de las cooperativas las remuneraciones las definen cierto grupo de trabajadores (las autoridades para el 15,2% y los socios fundadores para el 12,1%).

A diferencia de lo que ocurre con las cuestiones productivas, en lo que respecta a las remuneraciones no se sigue la lógica de permitir que sea un grupo o un miembro el que defina por el resto, es el derecho que otorga el estatus de socio el que legitima la decisión. Aquí se ponen en juego otras percepciones que el conocimiento productivo ya que el tema del monto de los retiros tiene que ver por un lado con la realidad material de cada cooperativa -que en general está bajo el conocimiento y manejo de las autoridades- y con las aspiraciones económicas de los socios. La condición de asociados habilita a los trabajadores a discutir en un plano de igualdad los montos de los retiros y en ese sentido establecerlos por medio del acuerdo de todos.

Cuadro 26. Quien define las remuneraciones

Quien define	Frecuencia	Porcentaje
Asamblea	24	72,7
Autoridades	5	15,2
Grupo fundador	4	12,1
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

Por último, en relación a las remuneraciones, indagué a cerca del criterio para su distribución. Esto es, conocer si existen diferencias en los montos que retiran los socios en concepto de retiro en función de las diferentes calificaciones, horas trabajadas y tareas que realizan. La mayor parte de las cooperativas (88%) no distinguen diferencias entre las tareas, las calificaciones y las horas trabajadas para la distribución de las remuneraciones, pagando un monto igual para todos los socios. Solamente el 6% distingue las calificaciones de los

trabajadores socios para la distribución de las remuneraciones y, el 6% restante contempla la cantidad de horas trabajadas (3% por horas y 3% por horas y según tareas realizadas).

Cuadro 27. Criterio para la distribución de las remuneraciones

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Igual para todos	29	87,9
Calificaciones	2	6,1
horas trabajadas	1	3,0
horas trabajadas y según las tareas	1	3,0
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

A lo largo de este apartado observé la dinámica de toma de decisiones y cuáles son las principales problemáticas que se plantean para tratar en las reuniones. Por otra parte en relación a las remuneraciones presenté la forma y los criterios para su distribución. Respecto de las reuniones y asambleas presentamos la frecuencia en su realización, aclarando que al inicio se daban de manera casi permanente y que conforme se fue avanzando sobre la producción éstas se hacían más esporádicas, así también planteamos que en aquellas cooperativas con menor número de integrantes se dan mayormente reuniones informales y la práctica asamblearia se reserva para casos exrtaordinarios. También observamos que en la mayor parte de las cooperativas los temas referidos a la organización de la producción son los mencionados y que cuando se palntea un tema referido a la producción la decisión pasa por las autoridades. A continuación presentaremos los datos obtenidos en mi trabajo de campo a partir del análisis del Consejo de administración.

2.2.2. El Consejo de Administración: nueva autoridad del colectivo asociado

Las funciones de dirección de la empresa se presentan como un cambio significativo desde que pasaron a establecerse como cooperativas de trabajo. La toma de decisiones sobre la marcha de los distintos asuntos de la cooperativa pasó a estar en manos de los trabajadores. Esta novedad implica, entre otras cuestiones, decidir quienes serán los encargados de ocupar los lugares del Consejo de Administración (exigencia formal de toda cooperativa). Aquí se presenta la dimensión autogestiva en forma integral, es el aspecto saliente de la novedad asociativa en el sentido de formalizar la delegación de funciones directivas en sus propios compañeros.

El proceso regular para dicha designación es el consenso de los socios a través de una votación. Este Consejo de Administración debe estar conformado mínimamente por un presidente, un secretario, un tesorero y un síndico¹⁶. Las funciones de estos, son la realización y el seguimiento de las gestiones ante los organismos públicos para llevar adelante las formalidades legales de la cooperativa: presentación de documentación, formularios para el acceso a la asistencia del Estado, reclamos por la ley de expropiación y, en la mayoría de los casos, también son los que se ocupan de las cuestiones administrativas.

Sin embargo estas funciones no siempre dependen del Consejo de Administración y pueden ser delegadas a otros miembros de la cooperativa, sobre todo cuando se trata de colectivos reducidos en la cantidad de sus integrantes. En definitiva, las funciones del Consejo se presentan como una formalidad pudiendo estar repartidas entre otros socios que no pertenezcan al mismo.

En este sentido, indagué acerca de cuál es la función principal que desempeñan los miembros del Consejo en la cooperativa. Pregunté sobre a qué actividad dedicaban más tiempo, si en funciones de dirección o de fábrica. El objetivo de esta pregunta era conocer la

¹⁶ Ley 20337 de cooperativas

importancia de los miembros del mismo en el desarrollo de las actividades productivas de las cooperativas. La respuesta mayoritaria (42,4%) fue que no hay diferenciación entre las dos funciones y sólo una minoría (21,2%) contestó que dedican más tiempo al Consejo que a otras tareas en la fábrica.

Cuadro 28. Función principal del Consejo de administración

Función principal	Frecuencia	Porcentaje
Dirección	7	21,2
En fábrica	12	36,4
No hay diferenciación	14	42,4
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios – 2009

Esto también está influenciado por la cantidad de integrantes de la cooperativa, de manera que aquellas experiencias que cuentan con mayor número de trabajadores pueden destinar a sus cuadros directivos a funciones específicas del mismo, mientras que las cooperativas más chicas necesitan de la participación de todos en la producción. En las entrevistas, los asociados lo remarcaban claramente:

Tanto el presidente como el secretario, no tenemos tiempo para producir, porque esto no es un kiosquito, es un monstruo y hay que moverlo y hacer muchos trámites y si yo estoy en La Plata tiene que haber otra persona aquí. (Héctor, secretario de la cooperativa de trabajo Avícola Moreno Ltda.)

Héctor es el secretario de la cooperativa de trabajo Avícola Moreno ubicada en dicha localidad y dedicada a la faena y distribución de pollos. Esta cooperativa inició sus actividades a fines del año 2001 y en el momento del relevamiento realizado para esta tesis contaba con 170 trabajadores entre socios y jornaleros contratados. Cuando Héctor plantea que “esto no es un kiosquito” esta remarcando la complejidad de tener que administrar y gestionar recursos en una escala que excede el de otras cooperativas que tienen muchos menos integrantes y que

manejan menores volúmenes de producción. Refiere entonces a la toma de conciencia, por lo menos por parte de quienes están en el Consejo de Administración, de la envergadura operativa de un establecimiento (como el caso de la Cooperativa de trabajo Avícola Moreno Ltda.) en el que trabajan diariamente 170 personas. A su vez aparece la situación del traslado a La Plata, en tanto sede administrativa del gobierno de la provincia de Buenos Aires, cada vez que se necesita presentar un trámite o tener presencia en la Legislatura Provincial para participar en acciones de protesta o de *lobby* para obtener algún beneficio para la cooperativa o para algún otro establecimiento nucleado en el MNFR. Para la mayor parte de las autoridades de las cooperativas trasladarse hasta La Plata implica destinar un día entero a esa actividad ya que las distancias son muy grandes.¹⁷

Del otro lado, la situación para las cooperativas más chicas es diferente. La cooperativa de trabajo CAFLA Ltda. está ubicada en el barrio porteño de Pompeya, su actividad principal es la fabricación y comercialización de flexibles para sanitarios en PVC, bronce y cobre. Esta recuperada comenzó sus actividades en el año 2006 y al momento del relevamiento contaban con 10 trabajadores, Mauro uno de sus socios me decía lo siguiente:

Depende de la situación, cuando hay que hacer alguna tramitación tiene que dedicarse a eso, pero cuando esta tranqui, no. Todos trabajamos, no porque sea presidente está tirado fumando un habano. Vamos al banco, todos trabajamos, porque somos un grupo muy reducido, si el presidente solamente esta atento a los papeles se para la producción, somos 10 nada más. (Mauro, socio de la cooperativa de trabajo Cafla Ltda.)

En este relato se puede ver como la categoría de trabajo es vista por Mauro desde la noción de lo productivo. Trabajar en contraposición a ser presidente y estar “tirado fumando un habano” como representación de la visión que el personal de planta tenía del personal jerárquico, dos mundos laborales que en la empresa fallida no se tocaban. La aclaración sobre que la función de presidente requiere de compromiso pareciera querer justificar que son necesarias las funciones administrativas y de gestión que antes ocupaba el dueño o personal jerárquico. El ser presidente no significaba estar sin hacer nada “fumando un habano” como

¹⁷ A modo de ejemplo de las grandes distancias que separan a las cooperativas de la sede administrativa provincial para la realización de trámites, para el caso de la cooperativa de trabajo Avícola Moreno Ltda. la distancia entre la localidad de Moreno y la ciudad de La Plata es de 95 km.

representación del placer y el lujo que permite una vida burguesa, en realidad es el reconocimiento de la importancia de las actividades de gestión desde la crítica explícita al rol que antes realizaban los dueños. Y en esa misma línea otro asociado de la cooperativa de trabajo Cintoplom Ltda. afirmaba:

Lo que yo te quería decir es que esta al ser una cooperativa con pocos miembros, todos tienen una función, todos tienen un cargo, todos son comisión y todos laburan. Y te digo más por suerte, la mayoría sabe hacer todo, por ahí lo que hago yo él también lo sabe hacer, el otro también, y así yo de los otros, todos sabemos hacer el trabajo de planta, somos conscientes de que, “no como yo no estoy en eso”. (Ricardo Presidente de la cooperativa de trabajo Cintoplom Ltda.)

Nuevamente aparece la distinción entre trabajar y ser del Consejo, “todos son comisión y todos laburan” como si dedicarse a funciones que no fuesen productivas no es parte del trabajo, no es “laburar”. En este relato se observa como el trabajo es visto desde el aspecto productivo, manual, y por eso es que a lo largo del trabajo de campo realizado pude observar, percibir y entender que en las cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de fábricas lo productivo domina a todo el resto de los aspectos de la cooperativa. El pasado de los asociados como trabajadores manuales, de planta, deja una huella imborrable en las percepciones que tienen de lo que es y lo que no es trabajar.

A su vez el análisis de esta respuesta pareciera sugerir que la pertenencia al Consejo de Administración, no implicaría una mayor incidencia en las decisiones que refieren a la organización del trabajo, siendo las autoridades de la cooperativa, representantes de un cargo formal que no influye en la misma, “todos tienen una función, todos tienen un cargo, todos son comisión y todos laburan” de esta manera en el discurso de Ricardo se licuaban las diferencias entre puestos y cargos al interior de la cooperativa. Sin embargo podemos pensar, como expongo seguidamente, que esto no es tan así. La autogestión para el trabajo está mediada por roles y funciones que se deben disponer y negociar al interior de los grupos, es decir, que la forma de la cooperación en el trabajo se delimita a partir del acuerdo sobre las funciones que cada uno de los trabajadores asociados asume en dicha cooperación.

2.2.3. Consenso productivo como dinámica organizativa

En el apartado anterior tuvimos ocasión de analizar que aquellos que ocupaban los puestos del Consejo de Administración en las cooperativas en el período analizado, eran generalmente quienes tenían un mayor conocimiento de las tareas de producción. A su vez eran quienes tenían mayor antigüedad en la empresa/cooperativa y en muchos casos, eran quienes asumían alguna forma de representación (delegados, miembros de comisión interna) de los compañeros durante el período anterior a la conformación de la cooperativa.

En tal sentido, la pregunta por quiénes organizan el trabajo, muestra la importancia que el Consejo tiene en el funcionamiento de la cooperativa. Ante la ausencia de un dueño que asuma las decisiones en torno a la organización del trabajo, en un 33% de los casos relevados era el Consejo de Administración, en un 18% las personas designadas como supervisores y/o encargados, y en un 15% los trabajadores más calificados. Solo el 15% organiza el trabajo a través de la Asamblea y el resto se reparte entre trabajadores socios (3%), cada trabajador decide por si mismo (3%) y cada trabajador va donde se necesita (3%).

De estos datos, se desprende que los trabajadores que ocupan lugares en el Consejo de Administración son elegidos por su conocimiento del trabajo, y que su autoridad para decidir sobre la organización del trabajo deviene, en mayor medida de su saber sobre el proceso productivo, que por el lugar formal que ocupan en la estructura jerárquica de la cooperativa. Sin embargo, ese poder formal legitimado por el conocimiento productivo es el que en definitiva decide la división técnica del trabajo en las cooperativas, en el sentido de disponer a los trabajadores en las distintas funciones operativas de cada proceso productivo. A su vez, es el Consejo de Administración el que asume parte de la responsabilidad en la nueva división social del trabajo que surge a partir de la casi inexistencia de los trabajadores de cuello blanco en las fábricas recuperadas. Esa división social propia de la organización del trabajo taylorista-fordista no es totalmente disipada por la novedad asociativa, sino que como planteo en este apartado se transforma en un “consenso productivo” en la cual se recrean ciertas funciones de la división

social del trabajo aunque sin la presión propia de una economía de tiempos y movimientos totalmente ajenos a los trabajadores.

En suma, el trabajo de campo realizado y el análisis de los datos que presento me permitieron pensar la reactualización de dos de los componentes centrales de la organización del trabajo en el modo de producción capitalista como son la división técnica y la división social del trabajo. De esta manera pude observar cómo esas instancias organizativas propias de todo proceso de cooperación en el trabajo mantienen ciertas continuidades en lo que respecta a la necesidad de organizarlas para conseguir los objetivos productivos propuestos. Asimismo se dan ciertas modificaciones en tanto son personificadas por los propios trabajadores develando que la figura del capitalista no solo ocupaba el rol de poseedor de los medios de producción sino que también personificaba al organizador del proceso de trabajo. Los medios de producción se colectivizan pero el proceso de trabajo necesita una dirección, un ordenamiento que le permita articular la suma de voluntades de los asociados y es en esa necesidad que surgen los referentes con capacidad de liderazgo tanto en el plano social y político de las cooperativas como en el plano productivo. El siguiente relato de Sergio, presidente de la cooperativa de trabajo MVH Ltda., muestra cómo se organiza el trabajo a partir de tener en cuenta estas premisas. Esta cooperativa del rubro metalúrgico recuperada en el año 2002, se dedica a la fabricación de componentes(bisagras, frentes, bandejas, herrajes, etc.) para heladeras, cocinas, termotanques y autopartes. Está ubicada en la localidad de Villa Martelli, partido de Vicente López, y al momento del relevamiento contaba con 30 trabajadores:

La organización del trabajo la organizamos nosotros, en este caso la organizo yo y en asamblea se trata y se corrigen cosas que por ahí yo no ví, mejor dicho todo se trata en asamblea y se busca el consenso de la mayoría, la realidad es que hay un coordinador que es el que día a día da las órdenes de trabajo, después el coordinador trabaja al lado mío. (Sergio, presidente de la cooperativa de trabajo MVH Ltda.)

En las palabras de Sergio se denota la dualidad que aparece entre el ideal de la horizontalidad de la decisión y la realidad de la práctica de la producción, entre el principio comunitario y el racional/utilitario. De esta manera se observa que quien responde (Sergio) es aquel que decide la organización del trabajo. Aunque tiene presente la necesidad de cumplir

con el requisito de exponerlo a consideración del grupo (por lo menos en el discurso), rápidamente reconoce que en la cotidianidad del trabajo, la decisión se reduce en algunas personas (en este caso entre él y el coordinador). Pero es interesante detenerse en lo que éste plantea cuando dice que “se busca el consenso de la mayoría”, esa búsqueda del consenso, esa puesta en común de los temas que afectan a todos, es un aspecto principal de la dinámica organizativa de las cooperativas.

No obstante, ese consenso parte del reconocimiento al principio de igualdad de los socios, hay un reconocimiento de la necesidad de establecer una lógica de organización que imponga de forma pragmática la dirección de la producción. Ese reconocimiento queda explicitado por Sergio cuando rápidamente aclara que “la realidad es que hay un coordinador que es el que día a día da las órdenes de trabajo, después el coordinador trabaja al lado mío”. Entonces, ¿Cuál es “la realidad”? ¿La del “coordinador” o la del “consenso”? Evidentemente las dos realidades se complementan ya que la coordinación requiere de la aprobación del colectivo para imponer la práctica productiva. Aquí vemos como lo político/organizativo, en el sentido de la gestión y lo productivo/organizativo en el sentido de la realización del trabajo se entrelazan y son parte de una misma cuestión que solo puede separarse para los fines analíticos.

Todo esto me conduce a proponer que la organización del trabajo en las cooperativas está basada más en el conocimiento de algunos trabajadores sobre el proceso productivo, que en la opinión de la mayoría de los integrantes. De hecho, solamente un 15% de las cooperativas organizan el trabajo por medio de asamblea. Es decir que existe una correlación entre saber calificado y gestión de la cooperativa.

Cuadro 29. Quienes organizan el trabajo

Quienes organizan el trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Dirección o autoridades	11	33,3
Supervisores o encargados	6	18,2
Asamblea	5	15,2
Trabajadores calificados	5	15,2
Trabajadores y encargados	2	6,1
Cada uno define en su puesto	1	3,0
Cada uno va donde se necesita	1	3,0
No especifica	1	3,0
Trabajadores socios	1	3,0
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

A partir de esto, observé que en estas cooperativas de trabajo prima lo productivo por sobre lo administrativo. A diferencia de lo que ocurría en las empresas fallidas, donde los dueños, gerencia o mandos medios tomaban las decisiones, por el caracter propio de la división entre capital (o sus representantes) y trabajo; en las cooperativas provenientes de procesos de recuperación de fábricas, es el trabajo productivo el que toma el centro de la decisión y con él los trabajadores más capacitados o experimentados aquellos que asumen mayor protagonismo. La propia historia organizativa de las empresas, cuando eran dirigidas por sus antiguos dueños y el origen de las experiencias asociativas remite a esta realidad. Como lo plantea una trabajadora de una cooperativa textil:

El trabajo lo conocíamos todos, el trabajo de las máquinas. Faltaba la parte administrativa, de ventas de compras, lo fuimos aprendiendo. (Sandra, socia de la cooperativa de trabajo Textil San Remo Ltda)

Una vez más aparece la referencia al trabajo como trabajo productivo, Sandra afirma que el trabajo era sabido por todos pero rápidamente aclara “el trabajo de las máquinas”, para diferenciarlo del administrativo. Es decir, que la escisión de funciones propias de la organización taylorista de la producción, en la que coexisten dos planos separados dentro de la misma, asumiendo uno la concepción de las tareas (gerencia) y otro la ejecución de las mismas,

planteaba para los trabajadores de planta una separación técnica y social respecto de los mandos medios y administrativos de las empresas. Esa separación implicó la necesidad de un proceso de aprendizaje en el plano de la administración y gestión y un reconocimiento de dichas tareas como parte de las necesidades de funcionamiento de la cooperativa.

Esta separación continúa existiendo de manera matizada, los trabajadores de las cooperativas siguen buscando –a su manera- el llamado “*one best way*” de la organización del trabajo de tipo taylorista que fue la manera aprendida durante su vida laboral, aunque ahora éste es producto de la negociación que establecen los asociados para delegar las tareas de dirección en ciertos miembros del grupo. A su vez, en la mayoría de los casos la participación de trabajadores que no fuesen los de producción en la conformación de las cooperativas fue mínima, siendo las tareas realizadas anteriormente por gerentes o mandos medios asumidas por el colectivo asociado con las particularidades señaladas.

La impronta del proceso productivo es imborrable en las cooperativas y, si bien la idea de horizontalidad está presente en el discurso de los trabajadores, éstos recrean sus propias instancias de organización del trabajo y del proceso productivo. Estas formas de organización se cristalizan en una “consenso productivo” por medio de la cual los trabajadores delegan responsabilidades productivas y administrativas en aquellos que, por características personales (antigüedad, liderazgo) y laborales (saberes técnicos), tienen un mayor conocimiento de las mismas. Carlos, el presidente de la cooperativa de trabajo Fenix Ltda. lo expresa en este breve fragmento de una entrevista. Esta fábrica ubicada en la localidad de Valentín Alsina del partido de Lanús se dedica a la fabricación de repuestos sanitarios, sus inicios como cooperativa datan del año 2002 y al momento de mis visitas contaban con 12 trabajadores:

Mirá, hay uno que organiza en la parte de producción y otro en armado, pero son socios, no porque manden, sino porque nosotros le dijimos “bueno organizá vos”, que tenía experiencia de antes, en su momento había sido el supervisor. (Carlos, presidente de la cooperativa de trabajo Fenix Ltda.)

No es casualidad que en las palabras de Carlos se presenten los dos planos que vengo planteando entre coordinación y consenso, entre experiencia y legitimidad otorgada por el resto

de los socios. Cuando al referirse a quienes organizan el trabajo Carlos dice “no porque manden, sino porque nosotros le dijimos bueno organizá vos” está dejando en claro que el que organiza lo hace a partir del mandato del resto, es decir, con el consenso de los demás socios. Pero a su vez, aclara que ese mandato parte de la experiencia que los encargados de organizar el trabajo arrastran de la etapa anterior cuando dice “que tenía experiencia de antes, en su momento [cuando eran asalariados] había sido el supervisor”, es decir que el mandato de organizar el trabajo está avalado por el conocimiento dado por la experiencia. Aquí se expresa esa forma de organizar el trabajo que yo llamo consenso productivo.

Esta idea de un consenso productivo es una novedad y un rasgo saliente de la forma en que el trabajo se organiza y es organizado por los miembros de las cooperativas. La autogestión y la cooperación se encuentran aquí ante la realidad que impone todo proceso productivo. Igualmente es necesario precisar que esta delegación no parte de la imposición arbitraria que anteriormente personificaba el patrón o la gerencia, ahora la misma se da de manera consensuada con el fin de lograr los objetivos propuestos por el colectivo. Aquí se puede encontrar la respuesta a la pregunta que planteé más arriba acerca de la coordinación y el consenso ¿Cómo entender la realidad del hecho asociativo?: a partir del equilibrio que constantemente se tiene que recrear entre consenso y coordinación. Ahora bien, ese consenso por la primacía en la organización de alguno o algunos integrantes siempre está sujeto a ser revocado por el colectivo, contrariamente a lo que sucedía en la etapa anterior en donde el propietario de la empresa o sus representantes imponían sus decisiones a partir de la legitimidad dada por la propiedad. Como en las cooperativas ese poder no existe, el equilibrio entre consenso y coordinación -entre lo productivo y lo político- es esencial para la realización de las actividades productivas de las cooperativas.

Dicho de otro modo, más allá de toda innovación técnica, económica, o de gestión, esta investigación me permitió mostrar la existencia de un ordenamiento productivo en las fábricas recuperadas por sus trabajadores que -si bien está basado en una relativa horizontalidad de la toma de decisiones- mantiene ciertas estructuras organizativas existentes en cualquier otra organización productiva. Es aquí en donde se mantienen continuidades con la forma de

organización heterónoma propia de la empresa capitalista. Si bien el capitalista no existe en las cooperativas provenientes de procesos de recuperación de fábricas, el lugar de organizador de la producción sigue estando reservado para determinadas personas dentro del grupo de trabajo aunque ahora eso es parte de un consenso entre los integrantes del colectivo asociado. A esto llamo consenso productivo, es la forma en la que los trabajadores de las cooperativas resuelven el problema de la dirección de la producción, el lugar vacante que deja la inexistencia de un dueño o de la gerencia es ocupado por el colectivo de manera delegada a través de aquel o aquellos compañeros que por sus conocimientos técnicos y/o aptitudes de liderazgo grupal consiguen el consenso necesario para ejercer funciones de dirección y organización del trabajo, es la síntesis en donde se expresan las determinaciones del plano productivo y del político-administrativo.

Es decir que, si bien las fábricas recuperadas relevadas mantienen el principio igualitario de participación conjunta en las decisiones y en el manejo de la marcha de la experiencia, en lo que respecta a la realización del trabajo, la misma está orientada al alcance de la mayor productividad posible con los recursos existentes, siguiendo un patrón de puestos y funciones que es propio de una empresa capitalista. Aunque en estos casos está definida por la antigüedad en la cooperativa a la vez que por la periciapropia de cada puesto y función y no en la propiedad de los medios de producción.

Por esto, puedo afirmar que el ordenamiento productivo en las cooperativas estudiadas, responde a una lógica en la que, si bien el “saber hacer” se democratiza y el mando se horizontaliza, las funciones laborales están consensuadamente dispuestas en función de alcanzar los mejores resultados. Para esto se vuelve necesario, como en cualquier organización productiva, que el mando esté reservado en alguno o algunos integrantes y no sea cuestión de constante debate y discusión.

A su vez, este consenso en la división de tareas, se produce de manera implícita en la cotidianidad de la cooperativa y es reforzado de manera explícita en las decisiones que toma el colectivo asociado en las asambleas. Las decisiones sobre temas referentes a la producción de las cooperativas definen en gran parte la organización del trabajo que se da en las mismas. Éstas

son el resultado de un consenso establecido entre los trabajadores, por el cual en las decisiones referidas a cuestiones de producción tienen mayor peso la opinión de las autoridades y de los trabajadores calificados y más experimentados, que el acuerdo de todos los integrantes de la cooperativa. Esto no quiere decir que esas decisiones particulares sobre cuestiones generales sean tomadas sin la legitimidad del grupo. Volviendo a la idea del consenso productivo, el grupo delega (explícita o implícitamente) la organización del trabajo en ciertos miembros que por sus conocimientos y capacidades (competencias) se imponen dentro del colectivo. En otras palabras, la disputa por la autoridad está mediada por el reconocimiento del colectivo de trabajo de la pericia de aquellos asociados mejor capacitados para la organización del mismo. Como dice Ricardo el presidente de la cooperativa de trabajo Cintoplom Ltda. al explicar cómo definieron un aspecto de la organización del trabajo:

Acá hay una pequeña coordinación si se quiere, como por ejemplo aprovechar la materia prima, si vos tenés que cumplir con este y con este, no hacer una sola cosa y no dejar a ninguno colgado. Nosotros en asamblea lo elegimos a él [Jorge] para que coordine esa parte. (Ricardo presidente de la cooperativa de trabajo Cintoplom Ltda.)

Aca vemos claramente como nuevamente se presentó la cuestión del consenso en la coordinación de la producción, en este caso en la decisión de cómo se maneja la materia prima para producir de manera tal de responder a todos los clientes, “nosotros en asamblea lo elegimos a él para que coordine esa parte”. La función de producción es el plano que determina el resto de las instancias de la asociatividad para el trabajo, en ese sentido las cooperativas se organizan de manera que las mismas estén estipuladas por ciertos miembros. Este reconocimiento de la importancia de la delegación en la decisión sobre cuestiones de producción, reafirma a su vez la comprensión de la centralidad de la cooperación desde la división de responsabilidades.

Siguiendo con mi argumento, sabemos que uno de los principios de organización taylorista del trabajo consiste en que las tareas deben quedar estipuladas por la gerencia con al menos un día de anticipación. ¿Cómo se resuelve esto en las fábricas recuperadas? De forma consensuada entre el grupo de socios que mayor conocimiento tienen. Fernando socio de la cooperativa de trabajo Citrus Argentinos Ltda. lo deja planteado en el siguiente fragmento de

entrevista. Esta cooperativa ubicada en la localidad de Lanús, se dedica a la elaboración de jugos envasados y en polvo para diluir. Se inició como cooperativa en el mes de julio del año 2005 y al momento de mi última visita estaba conformada por 22 trabajadores :

Porque uno cuando se va ya sabe lo que tiene que hacer al otro día acá, mismo entre nosotros lo conversamos, mirá que mañana hay que cargar aquello, envasar lo otro, por eso digo que hay una comunicación entre un grupito que son los que mas manejan ¿no?
(Fernando socio de la cooperativa de trabajo Citrus Argentinos Ltda.)

Aquí se presenta una vez más cómo ciertos aspectos de la organización del trabajo fueron aprendidos por los trabajadores en su etapa asalariada y en la forma cooperativa continúan existiendo pero matizados por el consenso; a partir de las propias expresiones de los entrevistados, “nosotros lo conversamos” o “hay una comunicación entre un grupito” se vuelve a hacer visible la búsqueda de acuerdos para organizar el trabajo.

2.2.4. El poder se delega, pero el conocimiento se comparte

Un aspecto interesante a resaltar en la idea que vengo sosteniendo sobre el consenso productivo es que en las fábricas recuperadas éste no se erige como un principio en el cual el trabajador debe estar separado del conocimiento para poder ser disciplinado por el capital. El consenso productivo funciona desde una lógica organizativa antes que desde un plano restrictivo de la utilización de las potencialidades de los asociados. Es decir que la práctica de organización del trabajo bajo este reconocimiento hacia aquellos que mejor conocen el proceso productivo está acompañada por la idea de capacitar al resto de los asociados en línea con democratizar el saber productivo al interior de las cooperativas. El relato de Miguel es bien gráfico del espíritu general de todas las cooperativas por lograr una mayor circulación del saber:

Nosotros lo que hicimos dentro del grupo nuestro es que todo el mundo tiene que aprender de todo, entonces abrimos pequeñas escuelas dentro de la fábrica, que eso nos ha facilitado muchísimo, que chicos que no sabían soldar trabajaban como operarios. Que entraban pasando mercadería, salían pasando mercadería... hoy lo que hicimos, abrimos

todo y hoy el que quiere aprender puede aprender de todo entonces se lo capacita en soldadura, en materiales, en hacer la piezas...y bueno al abrir así no nos matamos lo que sabemos de todo que somos los cinco viejitos que conocemos un poquito más de mecánica, entonces lo hemos abierto para que todo el mundo pueda solucionar los problemas sin depender de nadie.

Esto lo hacemos en el propio proceso de producción, ponemos una persona que sabe y abrimos una escuelita, ponemos una máquina y un hombre a soldar y ahí le enseñamos con una persona al lado, mientras le vamos enseñando va produciendo, y nos ha dado muy buenos resultados, el último fue que pusimos a un tipo y al segundo día ya estaba generando producción. (Miguel Presidente de la cooperativa de trabajo Ancla Ltda.)

Resulta muy interesante este testimonio para poder entender la lógica de las cooperativas al nivel de la organización del trabajo y de la circulación de los saberes productivos. Miguel cuenta que antes “...entraban pasando mercadería, salían pasando mercadería...hoy abrimos todo y hoy el que quiere aprender puede aprender de todo...”, aquí se ve como opera la democratización en la distribución del saber que, si bien puede estar limitado, no está oculto o no se oculta, se comparte con el objetivo de mejorar la producción “...para que todo el mundo pueda solucionar los problemas sin depender de nadie”.

Esta situación interpela a las diferentes dimensiones presentadas sobre el hecho asociativo. Por un lado, refuerza la cooperación en el día a día entre trabajadores de diferentes edades y capacidades técnicas y productivas. Por otro, se pone en juego el carácter autogestivo de la asociatividad, en el cual son los propios trabajadores quienes deben generar los espacios necesarios para mejorar su capacidad productiva, implementando acciones que promueven un mayor involucramiento de sus miembros. Por último, la existencia de esta forma de capacitación se vuelve una forma de democratización del conocimiento sobre el trabajo, que en última instancia refuerza los vínculos entre los integrantes de las cooperativas y genera un compromiso solidario entre ellos.

La elección de aquellos que organizan el trabajo está, como vengo sosteniendo, fuertemente emparentada a la capacidad de resolver problemas productivos. Ahora bien, esto no fue siempre así ya que al inicio la mayor preocupación no estaba en el plano de la producción sino en el de la organización de la cooperativa al nivel de conseguir los permisos para su constitución. En ese primer momento de surgimiento los referentes respondían a la

disponibilidad de tiempo, ganas y compromiso para representar al colectivo. Por estas cuestiones, al inicio los referentes que organizaban al grupo fueron los trabajadores que tenían algún pasado como delegado sindical aunque no en todos los casos. Una vez que el proceso de la recuperación se encaminó hacia el de la producción, la legitimidad en la conducción de la cooperativa pasó a estar vinculada al conocimiento del trabajo. Un caso que grafica esto es lo que me contó el presidente de la cooperativa de trabajo Cintoplom Ltda. sobre la incorporación de un químico al grupo ante mi pregunta por las dificultades técnicas de producir pinturas sintéticas:

Y hablamos con un hombre que es ingeniero químico, vecino de acá para que nos asesorara, porque había cosas que uno...nosotros necesitamos hacer un producto, nosotros teníamos toda la formulación de Cintoplom, pero pasa que en tanto tiempo hubieron muchas materias primas que fueron reemplazadas, y uno no estaba al tanto pero el químico, que es el que sabe, el que tiene la justa porque él lo analiza enseguida... porque el químico ya había trabajado en Cintoplom pero hace 17 años atrás y vivía a 6 cuadras de acá, entonces le dijimos mirá Daniel... porque una que lo conocíamos y otra es que estuvimos un mes y medio trabajando acá y [le pedimos] si no podía decirnos, asesorarnos que esto lo otro y así fue, y le dimos la opción de ser socio con nosotros. Y empezó viniendo unas horas por día y conversábamos y así después dejó Tersuave y se quedó con nosotros. (Ricardo Presidente de la coopeartiva de trabajo Cintoplom Ltda.)

El que sabe es el que define, en este caso “el que tiene la justa” y a través de su conocimiento puede decidir. No participó de la recuperación, es decir que no estuvo en los momentos iniciales, en la lucha por recuperar la fábrica, pero su conocimiento se vuelve tan importante para la etapa de consolidación de la cooperativa que termina siendo quien decide “porque nosotros necesitamos hacer un producto”. El mismo Ricardo, en su relato de cómo empezó en la cooperativa refiere a la importancia de su pasado en la fábrica en la que cumplía funciones de encargado para ayudar a dar inicio a la cooperativa:

Después de los 2 años del 2001 me llamaron por telefono los muchachos que están ahora y me dijeron “mirá estamos haciendo esto [el armado de la cooperativa] y queremos que estés”, antes yo cumplía la función de encargado y bueno tenía mucho conocimiento y como para iniciarlos, no es que elegimos a la gente porque fuimos los últimos que quedamos (Ricardo).

En el inicio tomó protagonismo Ricardo que era el encargado y de alguna manera era el

referente para el resto de los trabajadores, era quien “tenía mucho conocimiento” para iniciarlos; luego ese protagonismo se repartió con el químico quien poseía el conocimiento central del proceso productivo de la fabricación de pinturas.

En otro caso, el estatus de delegados gremiales ubicó a estos socios al frente de las actividades de puesta en marcha de la cooperativa (uno de los pocos casos relevados que tuvo apoyo sindical) y como autoridades de la misma. Un socio de la cooperativa de trabajo CIDEDEC Ltda. me contó porqué los eligieron.

El presidente, Juan Carlos Martinez, él hoy por hoy también está cumpliendo puestos [en el sindicato], es secretario nacional de la federación del cuero, el era secretario general de acá, porque ¿qué pasa? La cooperativa también fue formada por el sindicato del cuero de Morón, porque muchas personas que estamos trabajando acá también éramos del sindicato. Nosotros decidimos en ellos porque sabemos que son la gente más capacitada para cumplir estas funciones. (Octavio, socio de la cooperativa de trabajo CIDEDEC Ltda.)

En su relato Octavio no deja lugar a dudas sobre la confianza que los trabajadores tienen en la capacidad del presidente de la cooperativa para llevar a cabo las tareas que le son propias, ese respaldo está avalado por su pasado y, en este caso, su presente sindical. Cuando Octavio dice “nosotros decidimos en ellos porque sabemos que son la gente más capacitada para cumplir estas funciones” manifiesta el pragmatismo que domina la decisión sobre quiénes eran las autoridades por parte del grupo.

A lo largo de estos últimos apartados dejé expuesto cuál es mi concepción de la forma en la que se da la organización del trabajo en las fábricas recuperadas, planteando el concepto de consenso productivo. A partir de dicho concepto se clarifican las funciones del Consejo de Administración y se entiende el peso relativo de quiénes ocupan esos puestos. A la vez, toma mayor claridad el papel que tiene lo productivo en las fábricas recuperadas a partir de pensar el significado que los propios asociados le dan al trabajo manual y cómo a su vez es el conocimiento de lo productivo el que otorga legitimidad para imponer el sentido de la organización del trabajo. Esto es prácticamente invariable en todas las cooperativas pero obviamente se refuerza en aquellas en las que el proceso productivo es más complejo.

2.3 Final del capítulo

En este capítulo fui recorriendo diferentes aspectos que hacen a la vida asociativa de las cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de fábricas por sus trabajadores. Vimos como está estipulada la jornada de trabajo en el conjunto de cooperativas relevadas y que las modificaciones, en términos de aumento o disminución de las horas y días de trabajo, son producto de cuestiones estacionales o de aumentos puntuales de la demanda. También observamos que en términos generales la intensidad del trabajo tiende a ser mediana.

En relación a la organización de los puestos de trabajo vimos que la tendencia es a la existencia de puestos fijos y que el tamaño de la cooperativa así como la calificación de los trabajadores condiciona el establecimiento de la distinción entre puestos fijos/no fijos. De esta manera podemos decir que las cooperativas más chicas y las que cuentan con mayor cantidad de personal calificado son las que se organizan mayormente en puestos no fijos.

Asimismo destacamos la función del Consejo de Administración, quizás el aspecto más novedoso para los protagonistas de las fábricas recuperadas ya que el trabajo, claro está, lo conocían, lo hacían. Esta instancia de gobierno de las cooperativas, vimos que es para algunos una mera formalidad y que en la práctica aquellos que lo conforman no tienen ninguna incidencia por sobre el resto. Sin embargo en otros casos la pertenencia al Consejo de Administración implica para los miembros de las fábricas recuperadas asumir la responsabilidad de representación del resto de sus compañeros. También vimos como esto en algunos casos y ante el desinterés que algunos socios muestran en la marcha de la gestión de las cooperativas, pertenecer al Consejo es vivido como una carga y genera tensiones en donde se ve resentida la solidaridad y la cooperación del grupo.

Por otro lado presenté la forma en la que el trabajo es organizado por los asociados y expuse las razones por las que el aspecto productivo de las cooperativas tiene preeminencia por sobre lo administrativo y en ese sentido como la horizontalidad de la toma de las decisiones propias de la autogestión se ve matizada en la práctica de acuerdo al aspecto sobre el que la

decisión debe ser tomada. Así en lo que respecta a cuestiones de producción y organización del trabajo la decisión es tomada por aquellas personas que detentan la legitimidad que da el conocimiento. De esta manera llegué a plantear el concepto de “producción consensuada” como la forma por medio de la cual los asociados se organizan en la cooperación y minimizan las “incertidumbres” del proceso productivo.

Revisando entonces lo expuesto hasta ahora, se presenta con nitidez que en las fábricas recuperadas la división técnica del trabajo se mantiene de forma similar a la manera en que se hacía en la fábrica fallida. Respecto a la división social del trabajo, ésta se transformó en la búsqueda del consenso para legitimar el accionar de aquellos asociados que demuestran un apropiado manejo de las incertidumbres respecto a la gestión de la cooperativa.

Capítulo 3: Poner el cuerpo: desafíos, incertidumbres y experiencias inscriptas en las subjetividades de los trabajadores asociativizados

Hemos madurado y crecido mucho, que cada uno de nosotros se volvió más comprensivo, más solidario, no es como antes que éramos más individualistas, pensábamos en nosotros, en cada uno ganar un poco más. En estar más ligado al jefe, porque sabías que así ganabas un poco más. En cambio ahora es un poco más humano, ¿cómo te puedo decir? Estamos más juntos, porque por ahí antes se rompía una máquina y vos no sabías, en cambio ahora pasa un problema y te enterás, esas cosas antes no las veíamos, nosotros no prestábamos atención a ese tipo de cosas. Los hijos, las enfermedades, la gente se enfermaba y vos te enterabas porque faltaba, ahora es como que sí, vos hablas con esa persona y vos sabés y antes no era así, ese tipo de cosas cambia a la gente (Socia de la cooperativa de trabajo Textil San Remo Ltda.)

El propósito de este capítulo es analizar las relaciones de producción configuradas a partir de la *recuperación*, entendiendo por tales los modos en los que se posicionan los trabajadores respecto a sus compañeros y el trabajo. Una de las cuestiones más epidérmicas de este proceso aparece en el discurso expresado como el dilema de ya no ser empleados pero tampoco querer convertirse en patrones. Esta afirmación tiene numerosas y variadas connotaciones que se observan al analizar la configuración de los procesos de producción y toma de decisiones que caracteriza a cada una de estas experiencias. La hipótesis que orienta esta capítulo es que esta configuración no es meramente un modo de hacer sino que va dando forma al modo-de-ser-en-el-mundo que estos trabajadores adquieren al atravesar la experiencia de este tipo específico de asociatividad.

En efecto, a lo largo de estas páginas, podremos observar cómo esta experiencia colectiva que es la recuperación se inscribe y se plasma en la subjetividad de los trabajadores, no solo como discurso, sino en el modo en que movilizan su fuerza de trabajo, distribuyen recursos, asignan áreas de competencia, reconocen saberes y jerarquías. La formación de la cooperativa, significó un cambio para los trabajadores en diversos aspectos. Ya sea en términos

personales, por pasar de ser asalariados a asociados para el trabajo, como en términos organizacionales, por las diferencias e innovaciones que debieron introducir al tratarse de un colectivo autogestionado.

Los cambios son producto de la nueva lógica del trabajo asociado y autogestivo en el cual los trabajadores deben disponer de la mejor manera posible los recursos con los que cuentan para realizar la producción o brindar el servicio. En ese sentido, estos cambios se orientan a las modificaciones que los mismos pueden implementar en la organización del trabajo ya que el proceso productivo, se organiza tomando como referencia –cuando no intentando replicar- la modalidad productiva de la empresa fallida. Es decir que hemos observado que habitualmente los asociados buscan organizar la cooperación productiva sobre la base de la configuración socio-técnica en el contexto de la cual se constituyeron como colectivo.

De este modo, la división técnica del trabajo se mantiene o se intenta mantener de la forma más parecida posible a la empresa anterior, sobre todo en aquellas cooperativas en las que fue posible *recuperar* y poner a producir la maquinaria y las instalaciones de la empresa fallida. No obstante, como hemos tenido ocasión de analizar, lo que se observa es una redefinición de la división social del trabajo. Como dijimos antes, ésta deja de ser la tajante separación entre administración y producción, entre concepción y ejecución, entre cuellos azules y blancos. Esta redefinición se debe a factores de índole práctico, como la escasez de personal que se afrontó *capacitando(se)*, pero también de índole político: si la propiedad de los medios de producción es el fundamento del poder disciplinario del patrón, el usufructo colectivo de dichos medios requiere la construcción de consensos que vuelven variables los criterios de autoridad. Este nuevo estado de cosas, con sus connotaciones materiales y simbólicas es el principal desafío al modo de ser trabajador adquirido en la empresa fallida y por lo tanto, el punto de observación más productivo para comprender las implicancias subjetivas de la asociatividad.

A continuación presentaré el análisis realizado sobre las principales modificaciones en la organización del trabajo que fueron introducidas por los socios desde que son asociados

para el trabajo. Los principales cambios que realizaron los trabajadores desde que conformaron las cooperativas de trabajo apuntaron al acople de funciones, a la modificación de horarios y días de trabajo y a la variación de ingresos, analizando la impronta que dejan estas transformaciones en el modo de ser trabajador en estas experiencias

3.1 La cuestión de los ingresos: Ser igual y saber más en una cooperativa.

Los ingresos son uno de los aspectos sobre los que se tienen que tomar decisiones. En tal sentido mostré los criterios sobre los cuales establecen los montos a retirar, la frecuencia y quiénes son los que deciden sobre esta cuestión. También señalé que una de las principales modificaciones que realizaron es la variación de ingresos, en tanto se estableció un criterio de igualdad para los retiros de todos los asociados. Esta modalidad es una particularidad que el MNFR recomienda a las cooperativas que son parte del mismo. Así lo exponía el presidente del MNFR Dr. Luis Caro en una entrevista:

Nosotros...Si ustedes me permiten, yo tomé, digamos, todas las posibilidades de fracaso de las cooperativas, por eso es que uno es muy rígido en determinadas cosas, con el tema de la asamblea, de la revocatoria, del reparto igualitario, es muy importante, hay otros casos que conozco que han hecho el reparto jerarquizado y después el trabajador que está en la base, no cobra, cobra la mitad del otro. (Luis Caro Presidente del MNFR)

La caracterización que efectúa Caro es categórica: una cooperativa fracasa si reproduce las desigualdades en los ingresos que ocurren en las empresas tradicionales, de allí que él sea *rígido* en cuanto a que ciertos principios de la asociatividad deban respetarse a rajatabla: la constitución de la asamblea, los procesos de revocatoria, el reparto igualitario de los fondos. De algún modo, estas prácticas que caracterizan a la asociatividad y vinculan estas experiencias con otras configuradas en otros momentos históricos y otras latitudes al calor de otras luchas, se imponen a estos procesos como condición de posibilidad, como exigencia práctica, para obtener el apoyo, por ejemplo en este caso, del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas (MNFR)

La igualdad en el retiro busca igualar a todos los asociados en los beneficios materiales que obtienen de su participación en la cooperativa. Esto se estableció a partir del consejo del presidente del MNFR, y se implementó de forma paulatina a para que el grupo no se resintiera.

En un primer momento, más allá de los imperativos más o menos explícitos de los profesionales y militantes que contribuyeron en cada proceso, el reparto igualitario era producto de la escasez de fondos disponibles. En muchos casos, aún estando los patrones al frente, hacía varios meses que recibían pagos semanales con los que apenas llegaban a cubrir los gastos de movilidad desde y hacia la fábrica. En las primeras semanas posteriores a la *recuperación*, literalmente, se *vivía* en la fábrica, pensando en resistir las amenazas de desalojo hasta que la justicia autorizaba la explotación de las instalaciones. Según he relevado, en estos primeros días los trabajadores y sus familias comían de las *ollas populares* que se organizaban con donaciones y aportes de distintas fuentes. No obstante, el propósito de la recuperación era continuar obteniendo sus ingresos desde el trabajo realizado en la fábrica, lo cual implicaba desarrollar un criterio de administración de los recursos que iba más allá de la satisfacción inmediata de las necesidades de los trabajadores y sus familias, como puede verse en este segmento del testimonio de Víctor, socio de la cooperativa de trabajo Evaquil Ltda., :

Empezamos a producir casi en el 2004, en enero cuando salió la ley de expropiación. Porque esto era un desastre, al principio estuvimos tratando de poner todo en condiciones, estuvo dos años cerrado, y bueno estaban los techos rotos, las máquinas todas con óxido. El tema es que no teníamos nada para ponerla en pie, asique en base a algún aporte que hicieron los parientes, algunos socios, con lo que teníamos. (Víctor, socio de la cooperativa Evaquil Ltda.)

Como señala Víctor el principal requerimiento era *poner en pie* la producción. Los primeros recursos que consiguieron, inclusive los aportes de parientes y amigos, fueron invertidos en reparar las instalaciones y reparar las maquinarias luego de dos años de cierre. Y en general esta situación de cuasi abandono es algo que se repite en la mayor parte de los relatos, porque aún en las experiencias en las que no hubo cierre de la empresa, la crisis había llevado a la clausura de ciertos sectores.

Es decir que al inicio, las fábricas recuperadas administraban los pocos ingresos que percibían dándole prioridad a la continuidad de la cooperativa y a la necesidad de aquellos compañeros que más lo necesitaban porque no tenían otra forma de pagarse los viáticos o llevar algún dinero para sus casas. En este sentido, la solidaridad aparece en estos primeros momentos como condición de posibilidad, como requisito práctico para comenzar a producir, más allá de las diversas connotaciones que va adquiriendo a lo largo del proceso, como analizaremos en profundidad en el próximo capítulo. Así recordaba estos primeros años Germán de la cooperativa de trabajo Vieytes Ltda:

El primer mes y medio de trabajo eran unos viáticos que se daban, 20\$ por semana, algunos que vivíamos cerca no, porque nosotros lo que necesitábamos eran esas pruebas que estábamos haciendo, insertarlas en el mercado y ahí poder comprar materia prima para hacer una producción, eso fue hasta junio. En junio pudimos empezar a dar \$200 por semana, ya casi al 100%. Ahí ya pudimos producir todos, porque hasta esa fecha el que tenía una changa afuera se manejaba con eso y el que no tenía nada se llevaba un viático. (Germán, socio de la cooperativa de trabajo Vieytes Ltda.).

La cooperativa de trabajo Vieytes Ltda está ubicada en el barrio porteño de Barracas y se dedica a la elaboración de materias primas para heladerías y confiterías. Fue recuperada a mediados del año 2002 y al momento del relevamiento realizado contaba con 50 trabajadores, pero sus primeros años fueron realmente difíciles. Y la administración de los fondos y recursos constituyó una de las claves del proceso de *recuperación*. Los primeros meses el énfasis estaba puesto en lograr reinsertarse en el mercado, por eso apenas se entregaba un dinero a quienes vivían lejos para que pudieran viajar a trabajar. Todos los demás recursos se invertían en *hacer pruebas*¹⁸ que pudieran insertarse en el mercado y de este modo tener un destino para la producción. Una vez superada esta etapa, era necesario generar un volumen de materia prima que permitiera poner en marcha la fábrica. Durante todo ese período, los trabajadores solventaban sus necesidades y las de su familia *haciendo changas*. Esto implicaba que solo

¹⁸ Esto responde a la necesidad de desarrollar un producto confiable para su incorporación al proceso de elaboración de productos comestibles (recordemos que esta cooperativa se inserta en el mercado de productos alimenticios –fabricación de materias primas para heladerías y confiterías-) los cuales deben estar aprobados por las autoridades competentes.

quienes no tenían otro ingreso *retiraban* recursos de los fondos que se iban a acumulando como capital corriente.

Estas prácticas que se *justifican* en criterios de índole práctica van reconfigurando el posicionamiento de estos trabajadores respecto a las tareas que llevan a cabo, respecto a sus compañeros y respecto a la fábrica. El trabajo en la cooperativa deja de ser un medio de vida en el sentido economicista que dan al trabajo conceptos como el de mercado de trabajo y pasa a ser un modo de vida en el sentido de aquello que organiza la cotidianeidad de los trabajadores y su familia. Inclusive, se realizan otras actividades remuneradas para seguir adelante con la *recuperación*. Los criterios para la distribución de los recursos ya no son los clásicos de los convenios de trabajo: calificación profesional, antigüedad, horas de trabajo y la remuneración deja de ser un modo de establecer y reconocer la contribución individual (de un trabajador) al colectivo (la empresa), porque de hecho *retirar* dinero implica retrasar el momento en que se puede alcanzarse un nivel de producción pleno. En tal sentido, la cooperación entre trabajadores no se limita a la producción del bien, como en la modalidad bajo patrón, sino que se extiende más allá de los muros de la fábrica, como tendremos ocasión de analizar en profundidad en el próximo capítulo. Finalmente, la fábrica ya no es solo el lugar en el que se trabaja sino lo que simboliza la confluencia de los esfuerzos colectivos, la expresión material de este nuevo modo de producir y vivir. Con el tiempo, el cambio en las condiciones objetivas llevó a nuevas formas de comprender y simbolizar prácticas como el retiro igualitario, como nos cuenta Héctor:

No no, acá no se diferencia ninguno porque se les paga a todos igual, todos nos llevamos la misma cantidad, siendo socio se lleva igual desde el presidente hasta el que junta puchos. Se diferencia si alguien sabe algo, por ejemplo si es mecánico va a la parte de mecánica. (Héctor, Secretario de la cooperativa de trabajo Avícola Moreno Ltda.)

Héctor deja en claro que el monto en los retiros es igual para todos cualquiera sea su función dentro de la cooperativa, pero también dice que para que eso ocurra es necesario haber alcanzado el estatus de “socio”. Esto implica que la igualdad en los retiros está dada por el carácter de asociado y que aquellos trabajadores que son contratados o en proceso de ser

asociados no gozan de este privilegio. En tal sentido, podemos decir que el retiro igualitario constituye de alguna manera una huella, una práctica que mantiene viva la historia de los primeros años, la épica de la *recuperación*. Y entre estos trabajadores que han participado del proceso otras cuestiones que establecían jerarquías en los primeros años, han pasado a segundo plano, por ejemplo el tema de las aptitudes y los saberes. No obstante, esto no implica que haya una igualdad absoluta en cuanto al poder en el colectivo de trabajo, ya que la asignación de roles y áreas de incumbencia sigue estando atada al reconocimiento colectivo de los saberes, y entonces, hay quienes son mecánicos y hacen una tarea calificada, y quienes solo juntan las colillas de cigarrillo del piso. De este modo, las jerarquías se mantienen, aún cuando no se expresen económicamente.

De este modo, en el inicio, cuando la incertidumbre por el futuro laboral aquejaba a todo el colectivo, la igualdad en la distribución de recursos expresaba la homogeneidad del colectivo en su lucha por conseguir la recuperación, frente al patrón, la justicia y las diversas amenazas a la continuidad de la unidad productiva que iban enfrentando. Cuando las cooperativas comenzaron a estabilizarse y repartir sus primeros retiros, la retribución igualitaria significaba reconocer ese esfuerzo y la intención de generar un clima de igualdad por sobre las funciones productivas de cada integrante.

Sin embargo, si bien el criterio es que el reparto entre los socios sea igualitario, existen ciertos matices, como explicaba Gustavo, socio de la cooperativa de trabajo Curtidores Unidos Ltda. (dedicada a la fabricación de cueros):

[...] porque si alguno se lo merece se le da un poquito más, si se esmera o si trabaja de noche o tiene algún cargo específico de mayor responsabilidad, se le da un poquito más, si mínimo 10\$ más por día. O sea hay mínimas diferencias por la calificación del trabajo. Lo que sí hay son descuentos por falta de horas de trabajo, si vos tenés 43 horas cobrás 43, si tenés 45 horas, 45. (Gustavo, Socio de la cooperativa de trabajo Curtidores Unidos Ltda.)

Esta cooperativa fue recuperada a comienzo del año 2007, contaba con 63 trabajadores al momento en el que la visité. El relato de Gustavo en torno a cómo opera la distribución de los beneficios permite observar cómo cada organización establece en el día a día reglas propias de

funcionamiento, que si bien tienen como eje la disposición general que rige para todas las cooperativas vinculadas al MNFR, pueden ser matizadas en función de las propias necesidades y percepciones. El peso que adquiere el esfuerzo individual, el “esmero” de cada compañero así como el ejercicio de un cargo de “mayor responsabilidad”, son factores que aluden al compromiso e involucramiento con la organización, formando parte de aquello que requiere ser retribuido. Otros factores, como “la calificación en el trabajo” o “las horas de trabajo”, aparecen también como medidas de diferenciación en el monto de los retiros. Vemos entonces cómo aquellos trabajadores que ocupan puestos de mayor responsabilidad o desgaste físico, así como los que trabajan más horas, tienen un reconocimiento, aunque éste se refleje en “mínimas diferencias”. Pero aquí no se terminan las tensiones que genera la práctica de pago igualitario. La realidad es que esas pequeñas diferencias en los retiros no se dan de la misma forma en todas las cooperativas. Profundicemos entonces, un poco más en este tema.

Con el correr del tiempo las cooperativas comenzaron a desarrollar sus diferentes actividades productivas, pasando a ser éstas el centro de la vida cotidiana de los establecimientos. Las diferentes tareas asumidas por los integrantes de las cooperativas se tradujeron en diferencias de responsabilidades que no se reflejaron en la retribución otorgada a cada trabajador. Esta situación parece tensionar el principio de retribución igualitaria asumida al inicio de la conformación de las distintas cooperativas. Es así que los cuestionamientos de aquellos que realizan las actividades de mayor complejidad o calificación se presentan en su discurso. Observemos lo que plantea Jorge, secretario de la cooperativa de trabajo Palmar Ltda., refiriéndose a la cuestión de los retiros igualitarios:

Una de las cosas más importantes que nos pusimos de acuerdo los primeros 50 cuando se inició la cooperativa es cobrar todos lo mismo, tanto la señora que barre como yo que estoy encargado de la parte eléctrica cobro lo mismo que ella, cosa que por momentos medio que renegamos de eso, pero ya está, quedó estipulado así.

¿Y reniegan porque?

Y porque de repente un electricista de planta hoy en una fábrica cualquiera está cobrando 3000\$, 4000\$ y una señora que limpia no cobra esa plata, es contrario a lo que dice la ley de trabajo, dice a igualdad de condiciones el mismo salario, nosotros hacemos a desigualdad de condiciones el mismo salario.

¿Y eso quedó estipulado así o se puede revisar?

Y es medio complicado, habría que definirlo primeramente en varias charlas y bueno[...] porque ¿qué pasa? En mantenimiento creo que te expliqué éramos más o menos trece personas contra las otras treinta y monedas y de repente ¿de qué cuerno nos vamos a disfrazar para lograr nuestro propósito? ¿de qué forma? Tenés que agachar la cabeza porque ya de por sí, la mayoría son ellos. (Jorge, secretario de la cooperativa de trabajo Palmar Ltda.)

Este relato plantea nuevamente las tensiones que se originan en las cooperativas. Esta vez a partir de la práctica de pago igualitario, sin importar la función que cada uno realiza, y la dificultad de poder cambiarlo una vez establecido por la resistencia de aquellos que se verían perjudicados. Es decir que aquello que en el inicio del trabajo asociativo significaba una diferencia respecto a la empresa bajo patrón, diferencia que era valorada como un logro del trabajo asociado, en la etapa de consolidación de las cooperativas, cuando lo productivo comienza a ser el eje de la participación del colectivo, tensiona al grupo y lo pone en una constante contradicción.

El relato de Jorge es sumamente interesante para el análisis de dos planos centrales en la lógica autogestiva, por un lado la cuestión de la igualdad en el plano material frente a la desigualdad en las calificaciones y las tareas que se realizan; y por el otro, la cuestión de la igualdad en la votación en asamblea otorgada por el principio de un socio un voto propio de la democracia cooperativa. Este segundo plano genera mayorías internas que perfilan decisiones y tendencias que impiden la reformulación de ciertos acuerdos que quizás ya no son funcionales a la dinámica del proceso productivo específico de cada cooperativa. Esto último sucede sobre todo en aquellas cooperativas con mayor cantidad de asociados y en las que el proceso productivo requiere de una diversidad de calificaciones en las que ciertos oficios se vuelven centrales en el proceso productivo y otros son secundarios o de más fácil reemplazo.

En esto el relato de Jorge es bien claro al plantear la cuestión que tensiona la cooperación cuando dice que “tanto la señora que barre, como yo que estoy encargado de la parte eléctrica cobro lo mismo que ella, cosa que por momentos medio que renegamos de eso, pero ya está quedó estipulado así”. Acá Jorge está planteando explícitamente una diferencia de jerarquías en la importancia de cada uno en el proceso productivo. No es lo mismo dedicarse a tareas de

limpieza que ser encargado de la parte de mantenimiento eléctrico de una fábrica, pero igualmente cobran lo mismo. Esto es puesto en cuestión por quienes hacen un trabajo más calificado pero lo aceptan aunque no sin resignación. Incluso, Jorge lo plantea desde el plano legal¹⁹ cuando dice que “es contrario a lo que dice la ley de trabajo, dice a igualdad de condiciones el mismo salario, nosotros hacemos a desigualdad de condiciones el mismo salario”. Aquí es necesario precisar que la ley de contrato de trabajo no rige para los socios de las cooperativas, en ese plano resulta evidente que en el discurso de Jorge está operando su pasado como asalariado y no su presente como trabajador autogestivo.

Con respecto al plano de la dinámica democrática propia de las organizaciones cooperativas, nuevamente se observa en este relato la tensión que existe en la práctica de la autogestión. Cuando Jorge plantea la imposibilidad de cambiar la lógica del retiro igualitario por carecer de los votos necesarios en la asamblea: “En mantenimiento creo que te expliqué éramos más o menos trece personas contra las otras treinta y monedas y de repente ¿de qué cuerno nos vamos a disfrazar para lograr nuestro propósito? ¿de qué forma?”. Aquí se observa como la igualdad del principio de un hombre un voto se impone en ciertas decisiones y les otorga un lugar de poder a los trabajadores menos calificados en relación a las decisiones que involucran al colectivo. La asamblea es soberana en las cooperativas y ese principio es aceptado, aunque no sin lamentarlo por los socios como Jorge: “Tenés que agachar la cabeza porque ya de por sí, la mayoría son ellos”.

3.2 Compartir funciones como muestra de compromiso

Parte de las nuevas maneras de organizarse en el trabajo y de las formas de asumir mayores responsabilidades, se relaciona con el acople de funciones. Esto ocurre a partir de

¹⁹El Artículo 81 de la Ley de Contrato de Trabajo se refiere a la igualdad de trato. La norma establece que “El empleador debe dispensar a todos los trabajadores igual trato en identidad de situaciones. Se considerará que existe trato desigual cuando se produzcan discriminaciones arbitrarias fundadas en razones de sexo, religión o raza, pero no cuando el diferente tratamiento responda a principios de bien común, como el que se sustente en la mayor eficacia, laboriosidad o contracción a sus tareas por parte del trabajador”. También esta presente en el art. 14 bis de la Constitución Nacional, que entre otras garantías, asegura al trabajador igual remuneración por igual tarea.

reforzar el esfuerzo de cada trabajador en la realización de sus funciones para liberarse más rápido de su tarea asignada y sumarse al trabajo en otro sector o al de un compañero en el mismo sector. Así lo plantea Gustavo, un socio de la cooperativa de trabajo Curtidores Unidos Ltda.:

Pasa que uno bajo patrón, vos me decís tenés que hacer esto y yo lo hacía en ocho horas, las horas que trabajaba. Y ahora no, si lo puedo hacer en cinco horas lo hago porque es más beneficio para todos, ¿entendés?. En eso cambia, porque antes cada sector terminaba su trabajo y se quedaba ahí. Ahora no, cada sector termina su trabajo y es solidario conmigo, con él, con aquel para terminar el trabajo más rápido. Bajo patrón yo sabía que trabajaba de lunes a viernes ocho horas, ahora no, ahora sale de mí, entonces cuanto menos gasto en luz, gas, es mejor, nos cuidamos. (Gustavo, socio de la cooperativa de trabajo Curtidores Unidos Ltda.)

Aquí encontramos dos cuestiones que se redimensionan a partir de esta modificación en la forma de realización del trabajo en el marco de la asociatividad. Por un lado, se vuelve a hacer presente cómo la cooperación para el trabajo en este tipo de experiencias asume un carácter solidario, que en este caso es producto de la necesidad de mejorar los tiempos de producción. La intención de acelerar el trabajo es entendida como un “beneficio para todos” que se traduce en el ahorro de recursos por el acople de funciones. De esta manera, se vuelve evidente el cambio operado en el sentido de responsabilidad que asumen los trabajadores dentro de la cotidianeidad del trabajo cooperativo.

Por otro lado, su nueva realidad al frente de la gestión productiva y administrativa se traduce aquí, en el reconocimiento de la propiedad colectiva de los establecimientos. Expresiones como “ahora sale de mí”, o “nos cuidamos”, hacen referencia a la importancia del esfuerzo personal y de todos los integrantes, marcando ese cambio de perspectiva. Aquello que ahora sale de Gustavo, no es solamente el potencial despilfarro de energía, es también la organización del trabajo y la voluntad de mejorar el proceso productivo. Se nota como entonces éste ya no es impuesto desde la división social del trabajo sino que es compartido, consensuado con el resto de los integrantes bajo parámetros definidos por los encargados de la coordinación de la división técnica del trabajo.

Sigamos analizando la dinámica del acople o de funciones –que termina diversificando la participación de los trabajadores en la producción- como una de las modificaciones sustanciales que se presentaron con la novedad de la autogestión. Esta modificación, apunta por un lado a generar nuevos espacios de participación para los trabajadores, quienes desde que tienen a su cargo la gestión de la producción pasaron a conocer con mayor detalle la totalidad del proceso productivo. Asimismo tiene como objetivo suplir la falta de trabajadores que anteriormente conformaban la empresa.

Desde el inicio de las experiencias los socios de las cooperativas debieron acrecentar sus espacios de acción dentro de la organización. Ya sea gestionando los diversos permisos para volver a trabajar y producir, recuperando proveedores y clientes, haciéndose cargo de la administración (con mayor o menor grado de sofisticación) o asumiendo responsabilidades que antes estaban en manos de otros compañeros que no formaron parte de la recuperación de la fábrica. Estas nuevas funciones requieren que puedan ser realizadas por más de un trabajador aunque generalmente, como se explicó anteriormente, los encargados de cada una de éstas están más o menos establecidas. Como planteaba Víctor, un socio de la cooperativa de trabajo Evaquil Ltda.:

Porque antes venías y cumplías un horario y hacías lo que sabías que tenías que hacer, pero ahora no, ahora tenés que mirar, perfeccionar que es lo que se puede hacer con eso y salir a la calle y ver qué es lo que hay en el mercado, qué es lo nuevo que sacaron ¿viste?, ¿podemos hacer eso?, ¿y cómo lo podemos hacer?, ¿con quién hay que ir a hablar?, ¿a quién hay que ir a ver? Todo eso que antes no teníamos ni noción y ahora lo tuvimos que aprender. (Víctor socio de la cooperativa de trabajo Evaquil Ltda.)

Este fragmento de entrevista grafica las particularidades de las nuevas tareas que los trabajadores tuvieron que personificar a partir de la cooperativización del trabajo. Las responsabilidades que surgieron plantean la necesidad de la iniciativa de los trabajadores para hacer que la cooperativa funcione, es decir que desplieguen la dimensión autogestiva de la asociatividad para el trabajo. Víctor así lo expresaba cuando decía: “[Antes] hacías lo que sabías que tenías que hacer”. Aquí se presenta claramente en su discurso que el conocimiento de las funciones estaba dado desde la práctica heterónoma del trabajo, desde la imposición de una rutina en la que aquello que “sabías que tenías que hacer” era en realidad lo que la

patronal ya había estipulado y que se resumía al trabajo productivo. Luego se presentó la necesidad de (auto)gestionar la producción y en ese sentido comenzar a realizar funciones nuevas que llevaron a nuevas preguntas como se planteaba Víctor “¿Podemos hacer eso?, ¿y cómo lo podemos hacer?, ¿con quién hay que ir a hablar?, ¿a quién hay que ir a ver?”.

Estas preguntas que antes eran resueltas por la división social del trabajo, en la autogestión se vuelven hacia los socios como parte del trabajo diario que hay que realizar y aprender, como “todo eso que antes no teníamos ni noción y ahora lo tuvimos que aprender”. Aquí vuelve a aparecer una vez más el aprendizaje como necesidad para llevar a cabo la autogestión. En la lógica del consenso productivo la motivación no es solamente la del salario por cobrar a fin de mes o de quincena, se trabaja respondiendo a la coordinación del que sabe y el que sabe o coordina busca el beneficio del colectivo, pero para eso el colectivo tiene que cooperar activamente. Un socio de la cooperativa de trabajo Cane Ltda. lo expresaba de la siguiente forma:

Antes tenías un horario para entrar para salir, hacías tu trabajo y chau. Entonces, en ese período tenías una relación con tus compañeros, qué se yo [...] pero siempre estaba el trabajo de por medio. Ahora no, tenés un horario sí, pero vos tenés un objetivo que cumplir, mientras que se cumpla se agrega todo, la relación entre la gente es lo más importante para que se cumpla ese objetivo. (Mauricio, socio de la Cooperativa de trabajo Cane Ltda.)

Mauricio planteaba con sus palabras un tema recurrente en los cambios ocurridos en el grupo a partir de la conformación de la cooperativa. Cuando dice que antes “hacías tu trabajo y chau”, está remarcando que la cooperación se resumía al mínimo indispensable que la división técnica planteaba, y que llevaba a un tipo de interacción entre los trabajadores en la cual “siempre estaba el trabajo de por medio”. En la nueva situación el objetivo a cumplir cambió, no es solamente la realización de una tarea puntual sino que el objetivo es mantener las fuentes de trabajo a partir de la gestión de la cooperativa. Este nuevo objetivo requiere de la participación de todos los integrantes del colectivo asociado en donde “la relación entre la gente es lo más importante para que ese objetivo se cumpla”.

Es por esto que, a partir de la novedad autogestiva, el trabajador se ve a sí mismo como

inexperto en aquello que antes no formaba parte de sus preocupaciones, pero que sin embargo se muestra como posible de alcanzar a través de un aprendizaje. Esta novedad se vuelve a presentar en el relato de Luis, trabajador de la cooperativa de trabajo CIDEDEC Ltda., quien pondera la diferencia entre las tareas que debían realizar bajo patrón frente a las que surgen del trabajo autogestivo:

Y todo esto [la novedad autogestiva] para nosotros es un gran desafío, porque nosotros estábamos preparados para trabajar nada más. Y resulta que hoy muchos de nosotros tenemos que hacer como de supervisor, otros de técnico, son tareas nuevas, hacer de gestor, conocer los trámites administrativos. (Luis Socio de la cooperativa de trabajo CIDEDEC Ltda.)

La percepción de Luis sobre las tareas que debieron asumir como trabajadores autogestionados es valorada en este caso como el “desafío” que significa enriquecer las funciones de muchos que antes “estábamos preparados para trabajar nada más”. Asimismo vuelve a presentar el sentido de la palabra trabajo desde la percepción de lo que para Luis es “trabajar” y que nuevamente se referencia desde el lado productivo. De esta forma Luis plantea el sentido rutinario y despersonalizado que caracterizaba el trabajo bajo patrón, frente al desafío de asumir tareas nuevas que ponen a los socios en una posición de control real tanto del proceso de trabajo como de las funciones que permiten administrar la marcha económica y jurídica de la cooperativa. También se ve en este caso hasta qué punto la lógica del trabajo heterónomo naturalizaba para los trabajadores la separación entre el trabajar y el pensar. Cuando Luis dice que antes estaban preparados para trabajar nada más, está dando por supuesto que el trabajar bajo la antigua condición asalariada era algo desprovisto de reflexión. El operario de una fábrica está preparado para “trabajar, nada más”, nuevamente el análisis de la entrevista permite observar como la anterior división social del trabajo era sentida por los trabajadores de producción como una división tajante que implicaba distinguir quienes trabajaban y quienes dirigían.

De estos fragmentos de entrevista sobresalen dos expresiones: “ahora lo tuvimos que aprender” y “para nosotros es un gran desafío”, que se vuelven significativas para entender como operó para los trabajadores el cambio de situación desde la forma de trabajo asalariada a

la asociada. Son dos formas de plantear que la diferencia entre la organización anterior y la actual pasa fundamentalmente por la adquisición de nuevas funciones que requieren apropiarse de saberes y prácticas que enriquecen la vida del trabajador.

Los trabajadores de las cooperativas de trabajo que surgen a partir de procesos de recuperación de fábricas se encuentran de esta forma frente a un doble proceso de apropiación. Por un lado apropiarse de los establecimientos y en ese sentido, recuperar las máquinas, las herramientas y los lugares de trabajo. Por el otro lado se enfrentan a la apropiación del espacio de trabajo en tanto necesidad de resignificación de antiguas prácticas y de incorporación de nuevas que marcan fuertemente la forma cooperativa y autogestiva del trabajo en la asociatividad. Es por esto que en las fábricas recuperadas las formas de alienación que presenta el trabajo heterónimo, característico del modo de producción capitalista en tanto proceso de extrañamiento de quien produce con la actividad de producir, se terminan suavizando hasta el punto de desaparecer para los asociados.

Es decir que el trabajo que se recupera, se materializa tanto a través de un espacio físico por el que se lucha, como de un espacio social que se reinventa en lo cotidiano y que termina simbolizando la nueva faceta asociativa. Es la construcción de ese espacio social aquello que termina dando significado a la cooperación. El aprendizaje que generan los nuevos ámbitos de interacción entre los trabajadores y con otros sujetos, externos al grupo de la cooperativa (proveedores, clientes, autoridades estatales, trabajadores de otras cooperativas, etc.), terminan conformando un nuevo espacio social que interpela a los trabajadores desde diversas facetas que exceden la tarea puntual de su puesto de trabajo y los enriquecen desde lo social. Es la puesta en práctica de los sentidos que se van construyendo en esta comunidad de valores a partir de la experiencia vivida en la cotidianeidad y que permite no solo producir bienes y servicios sino también (re)generar el lazo social.

La práctica de intercambiar y acoplar funciones es utilizada por muchas cooperativas, aunque no se puede decir que sea la forma principal de organización del trabajo en las mismas. Como planteamos en el capítulo anterior, el trabajo tiende a ser organizado en puestos fijos que son los que definen las tareas de cada trabajador, entonces el hecho de intercambiar o

acoplar funciones se da cuando se vuelve necesaria en casos puntuales. Es decir que el trabajo sufre modificaciones más por necesidades productivas que por una decisión de establecer esa forma de organización como predeterminada. Una vez más surge del relato de una trabajadora de la cooperativa de trabajo Textil San Remo Ltda., que los intercambios de funciones y rotaciones responden a situaciones puntuales pero que, no obstante esto, refuerzan la dimensión solidaria del hecho asociativo:

No es que cambian de lugar, colaboran en sacar el trabajo pero siempre mantiene cada cual su puesto ¿viste? Por ejemplo los socios, estamos distribuidos más o menos en cada sección cada uno, y cada uno va organizando su sección, pero si su sección no tiene mucho trabajo va y colabora, no es que uno cambia y va para allá y trabaja en todos lados. (Sandra, socia de la cooperativa de trabajo, Textil San Remo Ltda.)

Aquí se comprende que las lógicas que se imponen en la organización del trabajo y el establecimiento de las funciones de los integrantes de las cooperativas están guiadas por el bien común, en tanto objetivo que los agrupa (Vuotto, 2011; Laville & Sainsaulieu, 1997). La finalidad del grupo está dada por el sostenimiento del trabajo para sus miembros, colaborar en “sacar el trabajo” adelante, implica cumplir el objetivo principal de la asociatividad y es en función de ese objetivo donde los cambios que se estipulan cobran sentido. Pero el orden en la división técnica del trabajo se mantiene, “no es que uno cambia y va para allá y trabaja en todos lados” dice Sandra, sino que se “colabora” desde cada puesto con “sacar el trabajo”. Es decir que la autonomía que da la autogestión se cristaliza en la colaboración cuando se encuentran espacios libres de trabajo, reforzando la cooperación para el trabajo que ya existía en la empresa lucrativa.

Podemos pensar entonces que la porosidad del trabajo y los tiempos muertos que la organización del trabajo de tipo taylorista-fordista buscaba eliminar, es resignificada por los trabajadores de las recuperadas. ¿De qué manera? desde la colaboración con otros compañeros, sectores, puestos y tareas. Es decir que la baja intensidad del trabajo es ahora aprovechada para cumplir el objetivo de sacar adelante la producción de la manera más eficiente posible, dados sus condicionamientos técnicos. En este caso, la introducción de prácticas que desde la visión del capital podrían ser entendidas como una forma de

flexibilización interna (Fernandez Álvarez 2012; De la Garza, 2000), para incrementar las ganancias (como son la rotación de tareas y puestos y la mayor autonomía de los trabajadores para organizar su trabajo cotidiano), operan como medidas de racionalización en el uso de los recursos de las fábricas –pero esta vez- con el eje en los trabajadores. Como decía Gustavo, el ahorro en gastos de “luz” o “gas” es una forma de “cuidarse” y ello, porque de la reproducción de las empresas depende la reproducción de las personas; no ya las ganancias de unos pocos, sino el bienestar de todos.

Los trabajadores de las cooperativas, como planteé anteriormente, tienen un pasado común en el cual adquirieron formas de cooperación en el trabajo que se replican bajo la novedad cooperativa. Durante mi trabajo de campo pude observar como las características de la cooperación bajo la modalidad asociativa es el resultado de la combinación de las viejas formas de trabajo con las necesidades operativas de la actual. Vemos nuevamente cómo la faceta productiva de la asociatividad determina la forma de cooperación, el modo de involucramiento de sus miembros y las características de la organización del trabajo. Son cambios y continuidades con respecto a la empresa anterior las que se ponen en juego para llevar a cabo el proceso de trabajo. Los trabajadores saben lo que cada uno tiene que hacer porque ya lo hacían, pero ahora lo reafirman en la organización colectiva, contemplando la posibilidad de ser reubicados o de complementar su trabajo con el de otro compañero si la necesidad de la producción así lo determina.

A esto me refiero cuando planteo la figura del “consenso productivo”, como superadora de la división social del trabajo de tipo taylorista que regía en las empresas fallidas. Está claro que en las fábricas recuperadas no se da la subsunción real del trabajo al capital dada por la alienación de los trabajadores del producto que realizan, de los medios de producción que utilizan y de las formas de trabajar que desarrollan. Pero desde el momento en el que se mantienen ciertas viejas formas de organización del trabajo en su faceta heterónoma, y que a su vez éstas formas son llevadas a cabo con cierto grado de coordinación por parte de los referentes de cada cooperativa, es que me atrevo a plantear esta figura como síntesis para lo que respecta a la organización de la producción. La tomo como una metáfora que me ayuda a

conceptualizar los acuerdos que disponen el equilibrio necesario entre cooperación y conflicto que se da ante el manejo de las “incertidumbres” que plantea la organización de todo proceso productivo.

Ahora sigamos nuestro análisis con otro aspecto de la organización del trabajo que se reacomodó con la lógica asociativa, me refiero a los horarios y días de trabajo. La modificación de horarios y días de trabajo se vincula en parte con las tareas que deben realizar y la dotación de trabajadores que forman cada cooperativa. El pasaje de empresa bajo patrón a cooperativa significó en casi todos los casos una fuerte baja de trabajadores, en consecuencia los tiempos de trabajo debieron ser restablecidos en función del número de trabajadores y de las tareas que requiere la realización de la producción. Pero también la modificación de horarios y días de trabajo responde a la posibilidad que tienen los asociados de acomodar los mismos a sus propias necesidades y a las de la cooperativa, como me explicaba Raúl de la cooperativa de trabajo Curtidores Unidos Ltda.

Los horarios [se modificaron], una hora más para no tener que venir los sábados y evitar los costos de tener que prender las calderas, luz, todo eso. Más para ahorrar que otra cosa porque ahorramos sueldos, energía. (Raúl, secretario de la cooperativa de trabajo Curtidores Unidos Ltda.).

Si bien, como analizamos anteriormente el trabajo está estructurado en días y horarios fijos como en cualquier organización productiva, desde que son trabajadores asociados pueden decidir disminuir las horas de trabajo si los requerimientos productivos se lo permiten, del mismo modo que en momentos de mayor actividad aumentan las horas en función del trabajo que deben realizar. Es decir que el horario y los días de trabajo ya no les son impuestos de manera externa a ellos, sintiendo que deben cumplirlos aunque no sea necesario. Las modificaciones de horarios y días adquieren otro sentido que el que podía ser impuesto desde la gerencia anterior. Esta cuestión genera en el trabajador cooperativizado un sentimiento de libertad en el uso de su tiempo que se presenta como una novedad. Esto último es interesante para entender cómo es percibido el tiempo de trabajo por los trabajadores de las fábricas recuperadas. Es a partir de esta posibilidad de establecer autónomamente los horarios y días de trabajo que el sentido del tiempo es valorado como algo que se recupera junto con la fábrica.

3.3 Motivaciones y reconocimientos: recuperar el trabajo, recuperar la dignidad.

En este punto, mi trabajo de campo me fue mostrando cómo la organización del trabajo en las cooperativas es el resultado de los acuerdos que los trabajadores ponen en juego en el día a día de las distintas actividades productivas y de servicios que realizan, dependiendo del caso. El desafío que afrontan es el de mantener al grupo unido y confirmar, a partir del objetivo de llevar adelante la cooperativa, el compromiso asumido en la gestión autónoma de la dirección de los establecimientos. La cooperación asociada en estos casos, no surge de manera premeditada y con el convencimiento de esta forma de trabajo como un ideal basado en los principios históricos que sostienen al cooperativismo. Estas experiencias son más bien la respuesta organizada, algunas veces de mejor forma que otras, que cientos de trabajadores ensayaron ante la angustia del desempleo como destino. Como me decía Jorge de la cooperativa de trabajo Palmar Ltda. cuando expresaba qué fue lo que los motivó a formar una cooperativa:

La situación del país. Porque no te voy a decir que nos pusimos de acuerdo para armar la cooperativa, porque acá el 90% no sabía lo que era una cooperativa, ¿me entendés? Y afuera estaba todo parado, no había posibilidades de trabajar, más que afuera estaban todos los saqueos, todo eso, nos quedamos para cuidar lo que estaba acá. (Jorge, Secretario de la cooperativa de trabajo Palmar Ltda.)

Es decir que en general las fábricas recuperadas se conformaron como cooperativas de trabajo casi de forma instintiva. La figura cooperativa se les presentó como la alternativa jurídica más acorde a sus objetivos, pero esto no invalida el desarrollo que han logrado alcanzar en términos de funcionar bajo los principios organizativos que impone una cooperativa de trabajo. Los trabajadores de las fábricas recuperadas lograron incorporar los requisitos jurídicos y las prácticas sociales propias del mundo cooperativo como parte de ese aprendizaje cotidiano que se da en todos los ámbitos de acción de las fábricas recuperadas.

En este sentido, la asociatividad para el trabajo se desplegó y se sigue presentando con dificultades y contratiempos, que implican en la mayoría de los casos que los trabajadores

asuman más responsabilidades que antes y se vean interpelados por nuevos temores frente al desconocimiento sobre cómo se lleva a cabo la gestión. Pero a lo largo de mi experiencia de investigación ningún entrevistado, si bien muchos reconocieron que estaban conformes con la anterior situación de asalariados, manifestó querer volver atrás con la decisión de la conformación de las cooperativas.

En general prevalece el sentimiento de orgullo por la tarea realizada hasta ahora y la voluntad por continuar trabajando bajo la condición asociada. Muchos fueron quienes me transmitieron su alegría y orgullo personal por haber logrado la realidad de ser un poco más dueños de su presente y de su futuro, a la vez que la esperanza de poder legar a sus familias el resultado de su esfuerzo. Así me lo expresaba Fabián, un socio de la cooperativa de trabajo Copacinox Ltda cuando en una charla planteó un balance personal sobre el proceso de la recuperación:

Son logros y metas y la meta fundamental ahora es continuar con esto, continuar hasta que no podamos laburar más, porque nosotros tenemos que demostrarnos que podemos, porque más de un empresario piensa que si ellos se van los que estuvieron bajo su mando duran dos días, no sirven, no saben, no quieren, y no es así. Y de hecho lo dijeron, que nosotros no íbamos a durar ¿viste? Bueno, hasta ahora son cuatro años y pico que estamos y seguimos creciendo, para abajo no fuimos. Y mi meta personal es seguir con esto, porque a mí me sirve demostrar que yo puedo con esto, amor propio, a mí me sirve de mucho porque esto al margen de todo, yo estoy enojado con esa gente porque nosotros ninguno merecimos lo que quisieron hacer con nosotros, porque vos no podés tener una persona trabajando cuarenta años y después este...esto no va más y chau, no, no es así, si no va más, bueno andate y deja a la gente que trabaje. (Fabián, socio de la cooperativa de trabajo Copacinox Ltda.)

En este relato, se vuelve presente el sentido expuesto por Fernández Álvarez (2006), sobre que la dignidad del trabajo da un significado *sui generis* a los hombres y mujeres que sostienen a las fábricas recuperadas y se torna en un sentido en sí mismo que los alienta a continuar a pesar de todos los obstáculos que se les presentan. Fabián expresa con sus palabras la motivación que lo empuja en el día a día a llevar adelante el trabajo desde el lugar simbólico que para muchos de los protagonistas de las cooperativas significó la puesta en marcha de la producción autogestiva. El “amor propio” del que habla Fabián es parte de ese sentido que los trabajadores ponderan de las experiencias de recuperación. Ese sentimiento le otorga a la lógica que guía el

funcionamiento y la participación de los trabajadores una particularidad diferencial, un plus difícil de captar desde los números de los balances o de los montos de los retiros.

El motivo de las recuperaciones de fábricas, en este punto, deja de ser económico y pasa por la reivindicación de un derecho vulnerado, por el (auto) reconocimiento de la dimensión subjetiva que el trabajo humano pone en juego cuando el trabajador logra identificarse con lo que hace. En definitiva el logro de la recuperación se torna en orgullo cuando se repasa lo vivido en la lucha y se recuerda el pasado como trabajador asalariado. Fabián expresa en sus palabras algo que ninguna encuesta puede relevar y es el sentido que operó en los trabajadores que conformaron los colectivos asociados cuando dice que está “enojado con esa gente porque nosotros ninguno merecimos lo que quisieron hacer con nosotros”. El tiempo transcurrido en la empresa anterior, el esfuerzo de tantos años de trabajo otorgó un sentido de pertenencia a un espacio social de trabajo que se defiende no solo como un recurso de acceso al trabajo sino también como un espacio de afirmación de la identidad como trabajador que fue vulnerada por la patronal. Marcelo, socio de la cooperativa de trabajo Fundición LB Ltda. cuenta en su relato el sentimiento que le generó el maltrato sufrido por los antiguos dueños de la empresa:

Nosotros cuando estábamos en la empresa, cuando teníamos problemas económicos: no nos pagaban sueldos, premios en tiempo y forma. Todo se trataba [...] te pegaban, todos los días te pegaban un poquito, pero aguantábamos. Realmente no aguantamos el día que nos sacaron la dignidad como persona, esto lo recalco bien porque es así. Una persona cuando se siente basureada en su trabajo, se siente mal, bueno eso hicieron con nosotros [...] eso fue lo más doloroso que nosotros sufrimos en el momento que pasamos a ser nada, de ser muy importante para la empresa de golpe y porrazo no sos nada. No podés trabajar veinticinco años para la empresa y de repente no ser nada, eso es lo que no puedo entender. Hay casos de gente que ha trabajado cuarenta y tres años y el día que se jubiló se fue con una mano atrás y otra adelante sin nada, ni siquiera las gracias [...] entonces esa es la dignidad del hombre, no lo puedo entender que como empresa nada [...] no podés pasar de veinticinco años de servicios de darle todo, horas y horas y de repente no sos nadie, en una indemnización que encima no te la pagan, entonces eso es dignidad, el hombre pierde la dignidad y cuando se pierde la dignidad se pierde todo [...] y esto es el dolor más grande que uno tiene cuando pasa esto. (Marcelo, socio de la cooperativa de trabajo LB Ltda.)

Recuperar la fábrica y con ella el trabajo, tiene un significado que excede lo económico y que se expresa en el reconocimiento de cada compañero por la tarea realizada. También está presente esa especie de desencantamiento con la estabilidad de la anterior condición de asalariados al ver cómo fueron vulnerados no solo sus derechos laborales sino también su dignidad, su condición de trabajadores desde un punto de vista moral²⁰. “[U]na persona cuando se siente basureada en su trabajo, se siente mal, bueno eso hicieron con nosotros” dice Marcelo refiriéndose al desenlace que tuvo la crisis de la empresa. Su reclamo no es por cómo se comportó la patronal durante el tiempo en el que estuvo trabajando como asalariado sino que se refiere a la forma en la que se comportaron frente al cierre de la empresa. Ese fue el punto de inflexión en la percepción sobre el significado del trabajo heterónimo, cuando la responsabilidad moral del dueño no estuvo presente, porque antes se “aguantaba”, “todos los días te pegaban un poquito pero aguantábamos”. El hecho que se tornó insoportable fue el desenlace de la crisis de la empresa, el hecho de pasar a “no ser nada”, “de ser muy importante para la empresa de golpe y porrazo no sos nada”, pero ¿qué significa no ser nada?, en el sentido que Marcelo le otorga a la expresión, significa no ser reconocido no solo como trabajador sino como hombre (en sentido genérico). “[D]e repente no sos nadie, en una indemnización que enciman no te la pagan, entonces eso es dignidad, el hombre pierde la dignidad y cuando se pierde la dignidad se pierde todo...y esto es el dolor más grande que uno tiene cuando pasa esto”, para Marcelo lo que se llevó la fábrica fallida no fue solo su condición de trabajador asalariado sino también su “dignidad”, y al formar la cooperativa se dió una doble recuperación, la del trabajo y la de la dignidad.

De esta forma se comprende que la asociatividad no solo es una forma de afrontar las necesidades materiales de vida, sino una manera de hacer sociedad. El trabajo en las fábricas recuperadas se presenta como una forma de poder proyectar un futuro compartido junto a los compañeros, de construir nuevos significados, de darse cuenta que excede al salario y al bienestar material.

²⁰ Estoy pensando desde el concepto kantiano de moral en tanto imperativo categórico.

Es por esto que el reconocimiento que los socios adquieren de sus pares, de trabajadores de otras cooperativas y de diversos actores sociales (medios de comunicación, organismos nacionales, universidades, investigadores), reafirma el sentimiento de pertenencia al colectivo asociado. Incorporando así nuevos sentidos sobre cuál es la finalidad de trabajar y sobre cuáles son las recompensas no monetarias que se desprenden del trabajo asociado. El presidente de la cooperativa de trabajo Cintoplom Ltda. planteaba esta cuestión cuando charlábamos sobre las motivaciones que tenía en la continuidad de la cooperativa:

Hoy nos motiva el sacrificio que hicimos, quizás no sea tanto pero ya para nosotros es un orgullo haber logrado lo que logramos, porque a nosotros no nos parece pero hay muchas cosas que uno ve, a ninguno se nos hubiera ocurrido [estar al frente de la producción], mismo estar hablando con vos, porque nosotros somos todos operarios, administrativo no quedó nadie, nadie. (Ricardo, Presidente de la cooperativa de trabajo Cintoplom Ltda.)

Nuevamente aparece la referencia al orgullo que significa la construcción diaria del trabajo asociado, y la importancia que los socios le asignan al hecho de haber podido controlar la producción de manera autogestiva. La referencia a lo hecho es constante en el relato de todos los entrevistados en mi trabajo de campo, es el “sacrificio” que se transforma en “orgullo” por “haber logrado lo que logramos”, y el reconocimiento de un nuevo mundo de vínculos y relaciones sociales que enriquecen no solo la vida laboral sino de manera integral la percepción que los protagonistas de las recuperaciones tienen de sí mismos. Cuando Ricardo me decía que “a ninguno se nos hubiera ocurrido [estar al frente de la producción], mismo estar hablando con vos”, en realidad me estaba contando el sentimiento de superación personal que significó la recuperación. Asimismo se presenta nuevamente la cuestión de la administración y el fuerte sentido de separación que sigue presente entre los dos planos de la división social del trabajo, “porque nosotros somos todos operarios, administrativo no quedó nadie, nadie” me decía Ricardo, cuando conversábamos aquella tarde, y a la distancia mientras escribo esta tesis me doy cuenta que ya no son más operarios.

3.4 Las relaciones e interacciones sociales en la cooperación.

El trabajo asociado es una construcción diaria que implica una constante interacción entre los integrantes del colectivo de trabajo que no se refieren exclusivamente a la cooperación productiva sino a una multiplicidad de actividades y tareas que impone la autogestión. Las funciones que cada uno ocupa en la realización del proceso productivo, la distribución de los ingresos, las decisiones acerca de qué, cómo y cuánto se va a producir, entre muchas otras, son tomadas a través del consenso de los trabajadores.

Si bien el consenso en la toma de decisiones es la forma primordial en que se manejan las cooperativas, esto no quiere decir que no existan diferencias entre los socios y que el conflicto no se presente en ocasiones o que para cada decisión se requiera la conformidad de todos los trabajadores. En este sentido se observa que en el día a día de las cooperativas, las autoridades y los trabajadores calificados o con mayores conocimientos, antigüedad o experiencia son quienes generalmente deciden. Esto se explica debido a que los requerimientos de llevar a cabo la producción, no permiten un estado de asamblea permanente. La asamblea de socios es el momento y el espacio en el que se expresan las novedades, inquietudes y en donde se tratan temas de mayor importancia como el nivel de remuneraciones, la contratación de nuevo personal, la resolución de conflictos interpersonales entre los socios, así como actos de indisciplina que pueden surgir en la cooperativa. Pero la asamblea no es la única novedad en la que los trabajadores reconocen que se dan cambios en la gestión de las cooperativas.

En general, los trabajadores reconocen la existencia de cambios significativos desde que son cooperativistas, con respecto a su pasado asalariado. Estos cambios son valorados positivamente como una forma distinta de ver el trabajo y la relación con sus compañeros. Estas cuestiones están vinculadas sobre todo a temas del trabajo y de las relaciones e interacciones que surgen de la cooperación.

En tal sentido la comparación que realizan los propios trabajadores sobre las relaciones que existían antes y las que se dan desde que son cooperativas, apunta a resaltar la solidaridad, el compromiso y el conocimiento más cercano de los compañeros y la posibilidad de crecer individual y colectivamente a partir de la construcción de la experiencia de trabajo asociado.

3.4.1 Los cambios de sentido en la cooperación

A partir de escuchar a los trabajadores, pude observar cómo el cambio operado en el pasaje de ser asalariados a asociados para el empleo, significó una nueva concepción de las relaciones sociales al interior de los espacios de trabajo así como una nueva forma de concebir el trabajo y su finalidad. Desde este punto de vista y en relación a los cambios que perciben los trabajadores en su experiencia cotidiana en torno al trabajo que realizan desde que conformaron la cooperativa, me interesó saber cuáles eran esas diferencias. El siguiente cuadro muestra, a modo de resumen, las respuestas de los referentes de las cooperativas estudiadas sobre las diferencias más relevantes que encuentran entre su experiencia como trabajadores de la antigua empresa fallida a su actual forma de desenvolvimiento como trabajadores asociados.

Cuadro 30. Diferencias entre la actual cooperativa y la empresa anterior (Respuesta múltiple)

Diferencias entre cooperativa y Empresa	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	Nº
Implicancia e involucramiento de sus miembros y de los trabajadores.	17	20,2%	54,8%
Mayor democratización en el trabajo.	19	22,6%	61,3%
Mayor democratización en la toma de decisiones.	24	28,6%	77,4%
Mayores ventajas para la vida social y laboral	10	11,9%	32,3%
A través de ellas es posible construir nuevas formas de vida.	14	16,7%	45,2%
Total	84	100,0%	271,0%

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios – 2009

La principal diferencia que resaltan los protagonistas de las experiencias asociativas es la mayor democratización en la toma de decisiones para el 77,4% de los entrevistados, seguida de la democratización en la realización del trabajo para el 61,3%. Es decir que ponen como principal ventaja en el cambio operado el hecho de poder opinar y decidir sobre la marcha de la cooperativa. Para el 54,8% de los entrevistados, la conformación de la cooperativa significó como novedad, la implicación e involucramiento de los trabajadores en la experiencia. Asimismo observamos que, a parte de las diferencias propias de la realización y decisión del trabajo, se encuentran entre las valoraciones de los trabajadores cooperativizados un reconocimiento a su situación personal, familiar y/o social.

En términos de acciones concretas que los trabajadores realizan a partir de su nueva condición de asociados para el trabajo, vemos que la solidaridad se da tanto dentro como fuera de las fábricas. Por un lado se complementan en las distintas tareas productivas, principalmente intercambiando funciones entre los trabajadores del sector productivo; pero también existen instancias de solidaridad en cuestiones personales que exceden el ámbito de la fábrica. Así manifiestan distintas instancias en las que está presente la solidaridad del grupo para satisfacer necesidades de sus integrantes fuera del ámbito de trabajo. Las mismas se cristalizan en la facilitación de créditos personales, en la ayuda económica ante el fallecimiento de un familiar o ante un caso de enfermedad de un socio o familiar y la realización de actividades recreativas entre los trabajadores (salidas de pesca, partidos de fútbol, celebración de fechas significativas para la cooperativa, etc.). Estas acciones llevan a los trabajadores a formas de ver la cooperativa como un lugar que, además de ser su fuente laboral se convierte en una instancia de acceder y generar vínculos sociales, de amistad y compañerismo.

Esta situación puede ser observada a través de la indagación sobre la satisfacción de los trabajadores con la cooperativa. Para el 63,6% de los referentes de las cooperativas entrevistados el grado de satisfacción de los trabajadores con la cooperativa es medianamente satisfactorio y el 33,3% respondió que es altamente satisfactorio. En este sentido es preciso resaltar que ninguna respuesta fue negativa (nada o poco satisfactorio).

Cuadro 31. Grado de satisfacción de los trabajadores con la cooperativa

Satisfacción con la cooperativa	Frecuencia	Porcentaje
Nada satisfactorio	0	0
Poco satisfactorio	0	0
Medianamente satisfactorio	21	63,6
Altamente satisfactorio	11	33,3
No especifica	1	3,0
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios – 2009

Mauro, socio de la cooperativa de trabajo Cafla Ltda. -dedicada a la fabricación de flexibles y accesorios sanitarios- precisaba en su relato el sentimiento de satisfacción con la cooperativa:

Es altamente satisfactorio, porque todo lo que logramos [...] Yo no puedo creer estar así, de la nada estar así llevándonos nuestra platita, teniendo nuestra producción, nuestras inversiones.(Mauro socio de la cooperativa de trabajo Cafla Ltda)

La satisfacción de los trabajadores con la cooperativa y con el trabajo que realizan es el resultado de ser parte de un colectivo asociado en el que priman valores distintos al hecho de realizar un trabajo solo por la obtención de un ingreso. Si bien el trabajo asociado tiene como una de sus motivaciones la obtención de ingresos para quienes protagonizan las experiencias, objetivo que se logra con diferentes niveles según la cooperativa, éste es también una forma de generar en los trabajadores pertenencia e involucramiento con la cooperativa y el grupo. Pero más allá de la satisfacción de participar en la cooperativa, que puede ser vista como subjetiva, resulta importante avanzar en las condiciones materiales u objetivas que las cooperativas ponen a disposición de sus integrantes.

En ese sentido, el nivel de remuneración al que acceden los trabajadores es un indicador del papel que la participación de éstos en la cooperativa juega en términos de satisfacción de sus necesidades de reproducción. Si bien la heterogeneidad de las cooperativas relevadas muestra una disparidad en los niveles de remuneración alcanzados por los trabajadores en cada una de ellas, podemos observar cierta tendencia dada por la visión del conjunto de las

experiencias. A continuación presento los resultados ante la pregunta sobre si consideraban que la remuneración que obtienen de su participación en la cooperativa los satisface.

Cuadro32. Nivel de satisfacción de los trabajadores con la remuneración obtenida

Nivel de satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Nada aceptable	3	9,1
Poco aceptable	7	21,2
Aceptable	21	63,6
Muy aceptable	2	6,1
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

En términos generales el monto de las remuneraciones que los trabajadores de las cooperativas obtienen por su trabajo es valorado favorablemente. Para el 70% de las cooperativas la remuneración que obtienen es aceptable o muy aceptable para satisfacer el nivel de vida de los trabajadores. En el 21% de las experiencias, afirman que es poco aceptable y sólo el 9% lo considera nada aceptable. Es interesante observar en este punto que en general cuando los socios hablan del nivel de ingresos no lo reducen al monto de los retiros sino que en su valoración hay un reconocimiento a otras cuestiones que exceden dicho monto. Jorge de la cooperativa de trabajo Palmar Ltda. valora por ejemplo que aparte de obtener un ingreso, la cooperativa logró sumar a más trabajadores:

Y hoy mal que mal hay un ingreso aceptable y no entregar la lucha de lo que hicimos en el 2001, porque al principio éramos cincuenta y ahora somos ochenta, y esos treinta que se han agregado es parte del fruto de lo que cuidamos nosotros. (Jorge, secretario de la cooperativa Palmar Ltda.)

Por su parte, Ramón el presidente de la cooperativa de trabajo Astilleros Navales Unidos Ltda., dedicada a la reparación de barcos, afirma que la remuneración es aceptable por el clima de trabajo que se generó en la cooperativa:

La remuneración es aceptable porque estamos a gusto acá, tranquilos. Acá trabajás a voluntad, nadie te corre, cada uno pone lo suyo para sacar lo más rápido posible el trabajo. (Ramón, presidente de la cooperativa de trabajo Astilleros Navales Unidos Ltda.)

En el caso de la curtiembre CIDEDEC, la ponderación que hace Octavio es sobre las expectativas de aumentar los retiros a medida que se realicen las inversiones necesarias para mejorar la producción:

Mirá, lo que nosotros ahora llevamos en el mes antes lo podíamos sacar en una quincena, pero vamos a ganar más, lo que pasa es que nosotros hacemos muchas inversiones. Por eso no podemos incrementar los sueldos, sino ya estaríamos. Por ahora es aceptable. (Octavio socio de la cooperativa de trabajo CIDEDEC Ltda.)

En todos estos relatos encontramos la presencia de un estímulo para la práctica laboral que está por fuera de la cuestión económica. Vemos cómo el sentido que opera en los trabajadores de las fábricas recuperadas sobre su actividad supera el afán del beneficio económico que deja la cooperativa a través del retiro que realizan periódicamente los socios. Aquí se puede observar cómo se trastocaron los significados del trabajo para los protagonistas de las fábricas recuperadas y cómo en la asociatividad el fin de lucro se encuentra atravesado por otros objetivos que diferencian a estas experiencias de las empresas lucrativas.

3.4.2 Reconocerse, acompañarse, ayudarse.

Otra forma de observar las relaciones que se generan a partir del trabajo asociado es, indagar en aquellos espacios que surgen entre los trabajadores por fuera de lo estrictamente laboral y en la existencia de instancias de ayuda para los compañeros en casos de necesidades puntuales de ellos y de su entorno familiar.

A lo largo de mi investigación pude constatar que la solidaridad en el trabajo trasciende la preocupación por la correcta realización de las tareas. El día a día en la cooperativa y el tipo de interacciones que implica la autogestión, en el sentido de generar espacios de discusión y rotación de tareas, así como la experiencia propia de la recuperación de la fábrica, contribuyen a que los trabajadores compartan preocupaciones y vivencias que trascienden lo laboral. Por otro lado, también se generan espacios en los que se comparte desde un deporte o actividad

recreativa hasta reuniones sociales o días de festejo en los que conmemoran fechas importantes para el grupo (día del trabajador, aniversario de la recuperación, etc.). A continuación presento un cuadro donde se resumen las relaciones que se dan en las cooperativas de trabajo por fuera del ámbito laboral.

Cuadro 33. Relaciones por fuera de lo laboral (Respuesta múltiple)

Relaciones por fuera de lo laboral	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	Nº
Reuniones	18	34,0%	66,7%
Actividades recreativas/deportivas	11	20,8%	40,7%
Festejos	24	45,3%	88,9%
Total	53	100,0%	196,3%

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios – 2009

En este cuadro observamos que el 89% de las cooperativas realizan festejos conmemorativos por fechas significativas para el grupo como forma de establecer relaciones por fuera del trabajo (45,3% de las respuestas). Por otro lado, el 66,7% realiza algún tipo de reunión social, (asados, cumpleaños, etc.) que vincula a los trabajadores (34% de las respuestas), y finalmente, el 40,7% de las cooperativas comparten alguna actividad recreativa o deportiva entre los compañeros de trabajo (20% de las respuestas). Patricia, de la cooperativa de trabajo Punta Arenas Ltda. una ex estación de servicios que se reconfiguró como lavadero de autos y bar, me lo expresaba en una charla que mantuvimos:

¡Para la joda estamos todos! Jajaja [...] festejamos algunos cumpleaños, algunas comidas, nos juntamos fuera de los días normales que nos vemos todos los días acá. Festejamos el 9 de julio que para nosotros es el día que entramos acá adentro [...] y después el día del trabajador siempre se festeja con todas las cooperativas, y es también un momento de reencuentro con compañeros de otras cooperativas que los vistes al principio y después quizás no fuiste a las reuniones o ellos no están y entonces cuando te juntás en una celebración como ésta ¡huuuuu!, se festeja todo. (Patricia, presidenta de la cooperativa de trabajo Punta Arenas Ltda.)

De esta forma vemos cómo los espacios de interacción se amplían y ya no se limitan a lo estrictamente laboral. Como dice Patricia: “nos juntamos fuera de los días normales que nos vemos todos los días acá”. Asimismo, los encuentros y espacios para compartir se extienden al

colectivo de cooperativas que conforman el MNFR generando nuevas relaciones con trabajadores de otras ramas de actividad, en donde se dan instancias de reencuentro después de varios años de pasado el inicio de las distintas experiencias. Un dato significativo es la costumbre que tienen los trabajadores de la mayor parte de las fábricas recuperadas relevadas de juntarse para celebrar el día del trabajador. Esta es una novedad que surgió desde que se conformaron las cooperativas de trabajo ya que antes ese día era visto como un feriado más en el calendario. Festejar especialmente el día del trabajador entre los compañeros simboliza el sentido de la lucha que realizaron por el sostenimiento del trabajo y un reconocimiento de su condición de trabajadores cooperativos. Otra mirada la aporta Sandra, socia de la cooperativa de trabajo Textil San Remo Ltda., refiriéndose al tema de las reuniones que organizan en la cooperativa:

Se podría decir que ahora estamos más unidos, ya sea en el trabajo como en festejar algo o alguna reunión, antes se hacía un festejo a fin de año y siempre era hecho por el personal administrativo de ellos. Ahora por ahí hay un cumpleaños y se organiza entre todos. Nos conocemos más, hablamos más, estamos más en contacto con la familia, estamos más comunicados. (Sandra, socia de la Cooperativa de trabajo Textil San Remo Ltda.)

Sandra remarca dos cuestiones interesantes para pensar los cambios que perciben los trabajadores, por un lado que la lógica anterior dejaba afuera de la participación en la decisión sobre el festejo de fin de año a los trabajadores de planta, como si además de la imposición del trabajo, la patronal también les imponía un festejo que no los representaba, que era organizado “por el personal administrativo”. A veces son esas pequeñas frases del discurso de los trabajadores las que nos permiten entender el sentido que le otorgan al trabajo autónomo frente al sentimiento que les generaba el trabajo en relación de dependencia. Por otro lado este fragmento nos indica que la conformación de la cooperativa les permitió interactuar de otra manera generando espacios de comunicación que acercaron a los trabajadores a “conocerse más, hablar más, estar más en contacto con la familia”. Es decir que la propia lógica autogestiva produce un tipo de interacción entre los trabajadores que los va llevando a espacios de encuentros que estimulan un mayor conocimiento del otro.

Por el lado de las instancias de ayuda, como muestra el cuadro que sigue, las más frecuentes se dan ante el fallecimiento de un familiar y por enfermedades o accidentes (74,2% y 71% de los casos respectivamente). El 64,5% de las cooperativas ayuda a la familia ante el fallecimiento del trabajador (con los gastos del sepelio o incluso dándole trabajo a familiares cercanos) y el 25,8% de las cooperativas ayuda a los trabajadores ante el nacimiento de hijos o casamiento de algún integrante. Por último el 29% de las cooperativas afirman tener algún otro mecanismo de ayuda que generalmente se refiere a préstamos de dinero o a la ayuda ante alguna eventualidad, sin estar especificada con anterioridad, es decir que ante cada situación se trata de ayudar de alguna manera.

Cuadro 34. Instancias de ayuda de la cooperativa a los trabajadores (Respuesta múltiple)

Instancias de ayuda	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	Nº
Fallecimiento de un familiar	23	28,0%	74,2%
Fallecimiento del trabajador	20	24,4%	64,5%
Enfermedad/accidente	22	26,8%	71,0%
Nacimientos/casamientos	8	9,8%	25,8%
Otro	9	11,0%	29,0%
Total	82	100,0%	264,5%

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios - 2009

Estas formas de ayudar al socio funcionan a la manera de las antiguas mutuales de compañeros teniendo siempre presente al trabajador como un ser en su integralidad, es decir que no se lo piensa como un recurso más dentro de los factores de producción sino que se valora a la persona y sus necesidades. Ramón, de la cooperativa de trabajo Astilleros Navales Unidos Ltda. me contaba cómo además de la ayuda a la familia en los gastos de sepelio cuando sufrieron la pérdida de un compañero, decidieron tomar a su hijo en su lugar:

Se ayuda siempre al trabajador ante accidentes de trabajo, enfermedades, nacimiento de hijos, si alguien necesita plata y está dentro de las posibilidades de la cooperativa se le da. Ante el fallecimiento de un socio lo pagamos todo nosotros y se ha tomado al hijo. (Ramón, Presidente de la cooperativa de trabajo Astilleros Navales Unidos Ltda.)

Está modalidad de priorizar el ingreso a la cooperativa de familiares y allegados de los

socios es una práctica recurrente en la mayor parte de los casos relevados lo cual marca otra forma de generación de beneficios para los trabajadores de la cooperativa. En el siguiente cuadro se ve que el 70,4% de las cooperativas que buscaron trabajadores, lo hicieron a través de familiares de los socios; y que un 18,5% priorizaron en su búsqueda a aquellos trabajadores recomendados por los socios.

Cuadro 35. Preferencias en la búsqueda de trabajadores

Preferencia en la búsqueda	Frecuencia	Porcentaje
Familiares de los socios	19	70,4
Recomendados por socios	5	18,5
Búsqueda por medios masivos	1	3,7
Recomendados por conocidos	1	3,7
Referencias	1	3,7
Total	27	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios – 2009

Todas estas son formas en las que las nuevas relaciones sociales que se generan a partir del trabajo autogestionado se cristalizan en acciones solidarias entre los trabajadores, mostrando que, a la par de resolver necesidades laborales y de ingresos, también generan vínculos de reciprocidad. En este sentido, existe una mixtura entre la motivación que prima para la construcción de la asociatividad. Por un lado está la idea de resolver necesidades y obtener ventajas para la reproducción de las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias (42,4%), pero también está presente, y en mayor cantidad de casos, el hecho de compartir valores como trasfondo del vínculo que prima en la relación entre los asociados (54,5%).

Cuadro 36. Vínculo que prima en la relación

Vínculo que prima	Frecuencia	Porcentaje
Compartir valores	18	54,5
Resolver necesidades y ventajas	14	42,4
Un poco de las dos	1	3,0
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a 33 cuestionarios – 2009

Pero la cuestión no es tan nítida para todos y entonces se dan diferentes motivaciones dentro de un mismo grupo que terminan moldeando esa mezcla entre los vínculos que

mantienen al grupo en funcionamiento, así me lo expresaba este socio de una cooperativa ladrillera:

Yo creo que los dos [vínculos que están presentes], porque el de compartir valores influye porque nosotros en el 2001 nos encontramos con que tuvimos que ver que hacíamos, afuera no había nada, al contrario había cierta anarquía afuera, con piquetes, saqueos, y ante no tener nada afuera y quedarnos a cuidar esto nos quedamos, y de repente hay grupos dentro de la cooperativa que interviene en el hecho de compartir valores que sería toda esta lucha social ¿entendés? Porque así como hoy termino acá el trabajo me tengo que ir a otra cooperativa que es una lanera que están estas chicas desde noviembre en la calle; y más es por el tema de los valores que yo voy participo, pero no te puedo llegar a decir que es plenamente toda la cooperativa, son grupitos, que si llegan a diez personas es mucho, después la mayor parte está por lo otro, por resolver necesidades. (Pablo, socio de la cooperativa de trabajo Palmar Ltda.)

En su descripción del vínculo que prima entre los trabajadores para el sostenimiento de la cooperativa, Pablo plantea una distinción entre aquellos que compartieron la lucha de la recuperación y los que no, dándole a los primeros la particularidad de “compartir valores que sería toda esta lucha social”. Para el caso del resto de los compañeros, sin embargo, no puede asegurar que todos piensen lo mismo, pero igualmente está instalado en las fábricas recuperadas un conjunto de incentivos que otorgan un significado *sui generis* al trabajo en la asociatividad.

3.4.3 Los significados de la cooperación

Siguiendo en esta línea de análisis, en la que contemplamos la parte material del significado de la organización cooperativa para sus miembros así como aquello de la asociatividad que genera un sentir colectivo que refuerza el sentido de grupo, me interesó indagar en el significado de la organización cooperativa para sus miembros. Como primera cuestión encontramos el acceso al trabajo. Esto expone la importancia que el trabajo representa para los miembros de las cooperativas en tanto principal finalidad por la cual decidieron iniciar el proceso cooperativo. Pero si bien la defensa del trabajo fue el motor de la motivación para la

recuperación de las fábricas, y sigue siendo el principal significado de la continuidad en el esfuerzo diario de la cooperación, vemos que los significados de la misma se amplían a otros aspectos que van más allá de la satisfacción de la necesidad laboral.

Cuando las cooperativas alcanzan la continuidad en el trabajo autogestivo, se presentan nuevos significados en el devenir de las experiencias que complementan la finalidad inicial del trabajo como objetivo de la asociatividad. La pertenencia aparece de esta forma como un significado que la cooperativa imprime en la motivación del trabajo asociativo. Ésta se entiende en un doble sentido: por un lado en la parte material y objetiva que la calidad de asociados representa en términos de la apropiación de los lugares de trabajo y del resultado del mismo; y por el otro lado desde el aspecto simbólico que la conformación de un espacio social construido por y para ellos significa.

Los trabajadores de las cooperativas comprenden que la novedad asociativa los hace protagonistas y responsables del desafío de asumir la producción. Ese desafío es resignificado a su vez desde el convencimiento que tienen de su capacidad laboral. Un miembro de la cooperativa de trabajo Citrus Ltda. planteaba esta cuestión en el siguiente fragmento de entrevista:

Somos los mismos trabajadores que estamos remontando la situación que había quedado. Y bueno [...] tuvimos que dar la cara todos, arreglar todo, recibir muchísimas cachetadas, porque quedó mal el producto en el mercado. Porque en las últimas entregas cuando estaba la sociedad ya salía mal el producto, se entregaba mal, teníamos muchas quejas, devoluciones [...] y había que decir que con nosotros eso obviamente no iba a ocurrir, porque ¿quién? el mismo trabajador, ¿quién otro que el mismo trabajador puede llegar a hacer mejor el producto, no es cierto? Lo va a hacer con alma y vida, va a hacer lo mejor, va a tratar de hacer lo mejor de la mejor forma, y algunos de entrada lo entendieron y lo empezaron a comprar. (Fernando, socio de la Cooperativa de trabajo Citrus Argentinos Ltda.)

A partir de este relato se entiende cómo el pasar a ser socios les otorga a los trabajadores un significado de pertenencia a las cooperativas desde el compromiso en la correcta concreción del trabajo. Los trabajadores de las fábricas recuperadas están convencidos de la capacidad de trabajo que tienen como valor del que se apropian y al cual se remiten como una justificación de su derecho a la autogestión. “¿Quién otro que el mismo trabajador puede llegar a hacer

mejor el producto?” me preguntaba retóricamente Fernando, “lo va a hacer con alma y vida” es decir que va a poner toda su capacidad técnica porque en este desafío de retomar la producción se les iba no solo su futuro laboral en términos de posibilidades de reproducción de sus condiciones materiales de existencias, sino también su dignidad como trabajadores.

Aquí también se puede pensar en cómo es resignificada la anterior división social del trabajo. Me refiero a pensar en cómo se auto-valora el conocimiento sobre el aspecto técnico y se lo apropia tanto en la práctica como en el discurso. Es la autonomía del trabajador que se presenta ante el mercado –en este caso ante los clientes- convencido de poder revertir los errores de la antigua administración. En otra parte de la entrevista se vuelve a presentar la cuestión de la pertenencia, esta vez desde el lado objetivo de la apropiación del lugar de trabajo y la producción. Cuando Fernando me decía:

Es como que vos tengas un negocio propio, vos le vas a poner una pila distinta que trabajando para alguien. Un ejemplo que damos cuando viene alguien: en la producción, vos te dedicás a lo tuyo y ya está cuando dependés de alguien cuando tenés un patrón. Ahora es nuestro entonces se cae algo, se rompe algo y ya lo estamos arreglando entre todos, es distinto. (Fernando, socio de la Cooperativa de trabajo Citrus Argentinos Ltda.)

Definitivamente el carácter asociativo de las fábricas recuperadas, estructura otras formas de cooperación para el trabajo en donde el involucramiento y el compromiso entre los asociados hace que le “pongan una pila distinta que trabajando para alguien”. Es decir que la lógica asociativa transforma la manera de cooperar dejando en claro que los propios trabajadores después de haber pasado por estos procesos de recuperación de fábricas ya no pueden ser los mismos que trabajaban bajo patrón.

Otro de los significados de la cooperativa para sus miembros, que se relaciona con lo que estoy planteando hasta el momento, es el valor social que los trabajadores adquieren al conformar estos emprendimientos. Reconocerse como capaces de llevar a cabo la autogestión los sitúa en un lugar distinto al que se ubicaban anteriormente y los enorgullece por la tarea realizada. De esta forma valoran sus logros como parte de un desafío que pudieron afrontar y

que los reposiciona socialmente. Miguel, el presidente de la cooperativa de trabajo Ancla Ltda. expresaba el sentimiento que les genera pertenecer a esta fábrica recuperada:

Realmente esto es una lucha [...] si nosotros miramos hacia atrás nos sentimos muy orgullosos de haber llegado a donde llegamos. Yo creo que cada vez que se vaya pasando el tiempo va a ser más lo que hagamos [...] y otra parte también es el desafío personal de decir: ¿Viste que esto funciona que esto camina, que esto puede seguir dando frutos?. (Miguel, Presidente de la Cooperativa de trabajo ANCLA Ltda.)

El desafío personal se transforma en orgullo cuando se presentan los primeros logros de la autogestión y en ese camino se revalorizan los aspectos sociales que se obtienen a partir de la asociatividad para el trabajo. La solidaridad adquiere un significado particular en la asociatividad para el trabajo, que en las fábricas recuperadas se traduce en el reconocimiento del compañero como un par en el trabajo y también como un sujeto con el cual se comparten vivencias que modifican la percepción del otro y enriquecen el hecho de estar juntos. La forma de vincularse cambia, y hace que se valore el reconocimiento del esfuerzo que se puso en la recuperación y que se reactualiza en lo cotidiano. Esto termina generando un reconocimiento con el otro, como aparece en el siguiente relato de Patricia secretaria de la cooperativa de trabajo Punta Arenas Ltda.:

Me parece que lo que pasa ahora que antes no pasaba, tenemos más conocimiento de todo entre todos, sabemos si alguien se separa, si alguien tiene un hijo, antes pasaba y no teníamos conexión, sobre todo yo te hablo porque yo estaba en la administración, no tenía contacto con los chicos de abajo nada, nada. Ahora sí, bueno hay chicos que están estudiando, si aprobó una materia, esas cosas, más relación personal. Antes me parece que no había, veníamos trabajábamos y nos íbamos. Ahora compartimos un mate, un café, te sentás a charlar. (Patricia, Secretaria de la cooperativa de trabajo Punta Arenas Ltda.)

Patricia afirma que ahora tienen “más conocimiento de todo entre todos”, como si la recuperación hubiera abierto nuevas puertas dentro del establecimiento que antes estaban cerradas y por eso impedían el reconocimiento entre los compañeros. En el caso de Patricia, como en el de casi todos los trabajadores de las cooperativas que quedaron del sector de administración, el espacio que se abre es en un sentido literal. Es un espacio físico que antes estaba vedado al ingreso del personal que no pertenecía al sector de producción y viceversa. En

ese sentido ese espacio físico que se inaugura conlleva la posibilidad de un descubrimiento de nuevas prácticas, de nuevas interacciones que enriquecen cotidianamente los espacios de trabajo. Así se generan nuevos vínculos entre los trabajadores y se vuelve inteligible como la asociatividad para el trabajo, en su despliegue, excede la finalidad de la lucha por los puestos de trabajo y refuerza el lazo social.

En el relato de Fernando de la cooperativa de trabajo Citrus Ltda.se encuentran notas interesantes para entender el cambio de significado que operó en los trabajadores desde la cooperativización:

¿Cómo podrías comparar la experiencia de ser trabajador en la anterior empresa y ahora en la cooperativa?

No hay comparación [con la empresa], cuando se pasa de un lado al otro es totalmente diferente, de ver las cosas, de sentir las cosas. Es otra forma de vincularse. Quizás antes teníamos una buena relación de amigos, ahora es mucho más que eso. Compartimos todo, no compartimos nada más el trabajo específicamente, sino que compartimos todo, todo el trabajo, el esfuerzo, todo lo que ponemos, todo eso se comparte mucho más con los compañeros (Fernando, socio de la cooperativa de trabajo Citrus Argentinos Ltda.)

La expresión de Fernando es significativa, “cuando se pasa de un lado al otro es totalmente diferente”, me comentaba y su referencia no apuntaba a la posibilidad de decidir, de dar órdenes, de ganar más plata, de trabajar menos o de ser dueño de la empresa. Se refería al plano de los vínculos que se generan en la asociatividad, a cómo cambian la manera de “ver las cosas” y de “sentir las cosas”. Cómo a partir de generar “otra forma de vincularse” se puede compartir algo más que el trabajo o, mejor dicho, que en el trabajo compartido en la asociatividad se ponen en juego aspectos nuevos que tienen que ver con el esfuerzo de poner en práctica un proyecto colectivo.

3.5 Reflexiones finales

El objetivo de este capítulo fue presentar y analizar las relaciones sociales, formas de vinculación y sentidos que los protagonistas de las fábricas recuperadas construyen dentro del espacio de trabajo. De esta forma me detuve especialmente en analizar cómo se producen nuevas percepciones y miradas sobre ellos mismos y sus compañeros que enriquecen el trabajo cotidiano y le otorgan un sentido a la construcción asociativa que es complementario de la recuperación y sostenimiento de las fuentes laborales, objetivo o motivo que originó los procesos de recuperaciones.

Los trabajadores de las cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de fábricas, se organizan desde la comprensión de la importancia del involucramiento de todos en las tareas de la cooperativa. Éste es el ideal al que aspiran los asociados y sobre todo los referentes de cada cooperativa y en la práctica muchas veces se dan contradicciones propias de toda organización social. Así resaltamos las tensiones que se generan con la lógica del reparto igualitario, y cómo a veces éste entra en contradicción con la diversidad de puestos y funciones que implica todo proceso de trabajo.

Asimismo analizamos la dinámica de organización del trabajo a través del intercambio de funciones unas veces y del acople en otras. En este punto quisimos poner el foco en las razones subjetivas que impulsan esta práctica y en tal sentido, profundizar en el significado que los trabajadores le otorgan a las mismas. Para esto fue necesario analizar con atención los discursos de los trabajadores y encontrar a partir de allí los argumentos que sostienen las diferencias entre el involucramiento en el trabajo que se daba en la anterior empresa y en la experiencia asociativa.

Esto último no se puede comprender si no prestásemos atención a las motivaciones que tienen los trabajadores cooperativizados en el esfuerzo puesto para sacar adelante las fábricas. Esas motivaciones superan el hecho de sostener las fuentes de trabajo, o mejor dicho, en el

sostenimiento de las fuentes de trabajo se ponen en juego una diversidad de significados. La dignidad de los trabajadores que había sido negada por la mayor parte de los antiguos dueños, el orgullo que se experimenta a partir de ver lo logrado y el sentimiento de formar parte de un grupo que los contiene, se presentan entonces como parte de las motivaciones del trabajo asociativo que los trabajadores descubren en el día a día de la cooperación.

Finalmente, pudimos rastrear cómo esos cambios en la forma de interactuar entre los compañeros, generaron nuevas prácticas que están estrechamente ligadas al reconocimiento del otro como parte de un nosotros. Así es cómo las fábricas recuperadas implementan una serie de dispositivos de ayuda para los integrantes de los colectivos que les sirve para solucionar dificultades económicas, familiares y de salud. A la vez dejamos expuesto cómo ese nosotros que se empieza a compartir, origina espacios de interacción que antes no existían y si estaban, son resignificados por los trabajadores a partir de la novedad cooperativa. Nos referimos a las instancias de vinculación que se comparten más allá de las obligaciones laborales como son los festejos, deportes o reuniones sociales.

Las reflexiones y análisis hasta aquí esbozados nos abrieron un conjunto de interrogantes que refieren al rol que juegan criterios como la solidaridad, la cooperación, la autogestión en la configuración de la asociatividad para el trabajo. Es a partir de lo expuesto hasta ahora que podemos pensar en categorías analíticas que nos permiten referenciarlos, desde las prácticas sociales de trabajo que expusimos, en la asociatividad para el trabajo como concepto ordenador de la diversidad de formas de pensar, actuar y significar la cooperación que ponen en juego los trabajadores de las fábricas recuperadas en la cotidianeidad. Es por esto que en el siguiente capítulo exponemos la construcción del concepto de asociatividad para el trabajo al que llegamos y las modalidades de cooperación que las fábricas recuperadas expresan a partir de una tipologización de cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de fábricas.

CAPITULO 4: Asociatividad para el trabajo. Las dimensiones del hecho asociativo en fábricas recuperadas por sus trabajadores

Son logros y metas y la meta fundamental ahora es continuar con esto, continuar hasta que no podamos laburar más, porque nosotros tenemos que demostrarnos que podemos, porque más de un empresario piensa que si ellos se van los que estuvieron bajo su mando duran dos días, no sirven, no saben, no quieren, y no es así. Y de hecho lo dijeron, que nosotros no íbamos a durar ¿viste? Bueno, hasta ahora son 4 años y pico que estamos y seguimos creciendo, para abajo no fuimos. (Socio de la Cooperativa de trabajo Copacinox Ltda.)

En los capítulos anteriores he detallado y analizado las formas bajo las cuales las fábricas recuperadas organizan el trabajo, sus modalidades de cooperación, de toma de decisiones y las principales interacciones que se ponen en juego en el día a día del ejercicio de la producción. Asimismo he analizado los sentidos y significados puestos en juego por los trabajadores respecto al trabajo bajo su modalidad asociada. Este análisis me ha permitido remarcar el peso que la organización de la producción tiene en la gestión cotidiana de los emprendimientos y sus huellas en el modo en que se gestiona la continuidad de la unidad productiva *puertas afuera* de la fábrica. Asimismo, señalar que la importancia que adquieren las calificaciones y la trayectoria en la organización ha mostrado ser nodal para comprender el papel que juegan en las cooperativas los trabajadores más experimentados, ya que es en ellos en quienes generalmente recae la toma de decisiones acerca de qué y cómo producir. A esta forma de cooperar en el trabajo la he llamado “consenso productivo”, recuperando la tensión entre la aparente conservación de una división técnica del trabajo similar a la establecida previo a la recuperación, con las formas consensuadas de establecer y reconocer jerarquías, saberes y áreas de competencia en la organización cotidiana de la producción. Esta caracterización vuelve a cobrar especial relevancia en este último capítulo, ya que, la idea de consenso, es lo que caracteriza a la construcción asociativa como ya hemos tenido ocasión de analizar. Porque lo que me interesa analizar de aquí en más es cómo en el día a día se despliegan prácticas y valores que hacen a la

construcción del asociativismo, específicamente, de lo que he dado en llamar “asociatividad para el trabajo”.

Dar cuenta de estas dimensiones principales que atraviesan la conformación de asociatividad es un camino que me permitió pensar en las prácticas sociales que los sujetos desarrollan para construir y dar sustentabilidad a estas experiencias y en ese sentido, pensar la especificidad que adquiere la asociatividad en las cooperativas de trabajo surgidas a partir de procesos de recuperación de fábricas.

Considero que el recorrido hecho en torno a las formas de interacción social que se dan en las fábricas recuperadas me permitió sintetizar la construcción de consensos productivos, que aunque contingentes, permitieron el sostenimiento de la producción en ausencia de los patrones. Esta producción colectiva de normas y prácticas fue entendida en el contexto de la configuración de una comunidad de valores en torno a la asociatividad que permitió establecer en un determinado momento y lugar lo que era justo y posible respecto a la gestión cotidiana de los recursos y la acreditación de saberes, áreas de competencia y de decisión. Las tensiones en torno al establecimiento de estas fronteras pueden ser comprendidos solo en la medida en que tengamos en cuenta que la organización de la producción está sujeta a determinaciones materiales y disputas de sentido que exceden ampliamente las dinámicas organizativas intramuros. En este sentido en este último capítulo de la tesis quedará expuesta la explicación de la asociatividad para el trabajo como síntesis que da cuenta del comportamiento de los actores y las lógicas –siempre contingentes- que los guían.

A este propósito en el presente capítulo tomamos en cuenta tres dimensiones del hecho asociativo que hemos designado como solidaridad recíproca, organización autogestionada y cooperación extendida, que se distinguen únicamente por razones de economía argumentativa. Cada dimensión del hecho asociativo requiere de la otra para poder conformar en su totalidad una lógica de funcionamiento *sui generis* que remite, entre otras particularidades, a la forma de organización del trabajo por medio de lo que denomino consenso productivo. Pienso estas dimensiones como puntos de cristalización de las disputas de sentido en torno a lo que es y

debe ser la asociatividad, y por ende, como puntos de expresión de la comunidad de valor constituida en torno a la gestión de fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores.

Comenzaré por plantear una conceptualización de lo que considero es la asociatividad para el trabajo a partir de ciertos aportes de autores que ya han sido presentados a lo largo de la tesis y que en esta instancia se vuelven oportuno retomar, luego analizaré las tres dimensiones que componen a la asociatividad para el trabajo. Finalmente esbozaré una breve caracterización de las cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de fábricas en relación con el tipo de asociatividad constituida en los primeros años post recuperación. Para llevar a cabo esta tarea recupero la tensión entre división social y técnica del trabajo como puntos de anclaje que permitieron sostener el consenso productivo que caracteriza a cada una de estas experiencias.

4.1 Aproximaciones para una conceptualización de la asociatividad para el trabajo

En sentido genérico la asociatividad para el trabajo remite a cualquier experiencia productiva en la que los ritmos y procesos productivos son regulados por los propios trabajadores. Esta regulación no puede ser arbitrariamente establecida por ellos, ni coloca a los trabajadores por fuera de las clases explotadas, menos aún en los sectores y ramas regidas por el capital concentrado. Pero la ausencia de un patrón que garantice la reproducción de esa fuerza de trabajo y establezca y controle ritmos productivos representa de por sí un cambio significativo en la producción, no solo de mercancías, sino de lazos sociales. Como demostró Marglin (1990) en su clásico trabajo acerca de la consolidación de la manufactura, como modelo de organización productiva capitalista no responde tanto a su superioridad tecnológica respecto a otras formas de explotación contemporáneas como el trabajo a domicilio, sino al hecho que le dio un lugar al capitalista en el proceso productivo como coordinador, garantizándole de este modo la producción y apropiación del plusvalor.

La ausencia de esta regulación da lugar entonces a la necesidad de establecer acuerdos que permitan poner en marcha el proceso productivo, poniendo entre paréntesis, cuando no reconfigurando, la articulación entre división social y técnica del trabajo que caracteriza a los establecimientos capitalistas. Estos acuerdos, que hemos llamado consenso productivo, requieren de la creación de un *nosotros*, que sustente y simbolice las prácticas de trabajo. En los emprendimientos capitalistas es la creencia en la autoridad del patrón, dada su condición de dueño de los medios de producción, la que legitima el estado de cosas en la producción, las tareas y las jerarquías, las diferencias salariales y las distintas áreas de competencia establecidas. En cambio, en la asociatividad para el trabajo la propiedad colectiva de los medios de producción obliga al establecimiento de procesos que materialicen ese sujeto colectivo para establecer criterios aceptables y legítimos que regulen la producción. Estos acuerdos, como vimos antes, son el resultado de la interacción social²¹ que los sujetos ponen en práctica en el día a día, estando mediados por una diversidad de códigos compartidos en un determinado espacio-tiempo común, generando la identificación de un *nosotros* colectivo, que es por ellos recreado. Siguiendo a Goffman (2006, 2009), la asociatividad se recrea constantemente a partir del entendimiento que los actores generan en el día a día como consecuencia de compartir el mismo “frame” (encuadre) que los sitúa en un espacio social determinado. Este *frame*, que hemos caracterizado como comunidad de valor, constituye a la asociatividad como una construcción continua, que está atravesada no solo por los debates y deliberaciones de los trabajadores acerca de cómo deberían ser las cosas, sino también por los sentidos que se sobreimprimen a cualquier experiencia asociativa, de las que se espera que por definición estén caracterizadas por la horizontalidad en el proceso de toma de decisiones, el compromiso homogéneo de todos sus integrantes con el sostenimiento de la producción y los valores cooperativos y el involucramiento pleno de los integrantes en los procesos de decisión colectiva.

Este interjuego entre lo singular de cada experiencia y lo universal de los valores que se imponen a los emprendimientos gestionados por los trabajadores da lugar a lo que, podemos caracterizar como diferentes expresiones de la asociatividad. En la construcción asociativa, los

²¹ En el sentido que le da Goffman (2009): “la interacción (es decir la interacción cara a cara) puede ser definida, en términos generales, como la influencia recíproca de un individuo sobre las acciones del otro cuando se encuentran ambos en presencia física inmediata.” (pp.30)

trabajadores construyen modos de poner en escena al sujeto colectivo, y en pos de ese objetivo reinventan de hecho las formas de organización y comunicación con los otros, regeneran lazos y normas que permitan arribar a los objetivos que se han propuesto y/o producen sentidos que les permiten sostener prácticas (disciplinarias, productivas, etc), que aunque reñidas formalmente con los valores de solidaridad y horizontalidad, se entienden como necesarias en pos del bien común del sujeto colectivo, la cooperativa.

El concepto de asociatividad para el trabajo es, en este sentido, entendido como una capacidad colectiva que permite aliviar el sufrimiento que les impone a un conjunto de trabajadores la distribución desigual e injusta de recursos que caracteriza a la economía capitalista (Forni, 2002; Coraggio, 2004). El desarrollo de esta capacidad colectiva requiere de la gestión de los conflictos que se generan en la distancia entre la cooperativa, como sujeto colectivo ideal y los intereses, valores y expectativas de sujetos históricos, es decir los trabajadores singulares que la integran. De esta manera, adquiere gran importancia el componente de solidaridad que presenta la asociatividad para entender el funcionamiento y sustentabilidad de las experiencias que de ella surgen (Razeto, 1987). En este sentido, la asociatividad califica a la cooperación como un espacio social plural donde resaltan los atributos del respeto, la confianza, la reciprocidad y el involucramiento de sus miembros (Laville & Sainsaulieu, 1997; Albuquerque, 2004a).

Las ideas de solidaridad recíproca, organización autogestionada y cooperación extendida quedan así incorporadas al concepto de asociatividad desde su propia definición formal, no obstante las mismas no se presentan de igual manera ni con la misma intensidad en todos los casos. Esto se da básicamente porque, para entender la asociatividad para el trabajo es necesario comprender no solamente las condiciones simbólicas y políticas sino las determinaciones materiales que pesan sobre cada una de las experiencias.

Asimismo, para la consecución de sus objetivos, estas organizaciones adoptan arreglos colectivos en la posesión de los medios de producción, en el proceso de trabajo y en la gestión del emprendimiento, minimizando la presencia de relaciones asalariadas. Por ende, una de las características más relevantes en estas modalidades asociativas es la indivisión que presentan

entre el capital y el trabajo. Su racionalidad se asienta, como hemos visto, en la comunidad de trabajo y está fundada en vínculos de reciprocidad de fuerte contenido simbólico y proyectivo²², que pasan a determinar los comportamientos y a diluir las fronteras entre los intereses individuales y los colectivos (Gaiger, 2004).

El factor trabajo ocupa un lugar central en este tipo de asociatividad dado que, por una parte los sujetos que la construyen se proponen sostener su fuente de trabajo y, por otro, es el trabajo – bajo una relación asociada – lo que sostiene a estas iniciativas (Vuotto, 2011). De este modo, el trabajo se constituye tanto en un fin como en un medio. Asimismo, la racionalidad de su propia lógica de funcionamiento las sitúa de forma diferenciada respecto de la lógica capitalista²³, teniendo como base relaciones de solidaridad y reciprocidad en las cuáles los sujetos participan de la construcción de los objetivos y las reglas de ordenamiento interno, las cuales no se encuentran determinadas por el afán de lucro de un conjunto más o menos conocido de capitalistas.

A partir de lo dicho, a continuación me centraré en el análisis de las tres dimensiones que considero caracterizan a las formas asociativas para el trabajo. Para ello, propongo profundizar la comprensión acerca de las relaciones principales que configuran y son configuradas por las interacciones que los sujetos construyen en pos de producir y sostener sus fuentes de trabajo: la solidaridad recíproca, la organización autogestionada y la cooperación extendida. El objetivo propuesto es construir herramientas analíticas para la comprensión de este tipo de experiencias, y propiciar a partir de allí, un marco general orientado a dar cuenta de cuáles son las lógicas interaccionales típicas que allí pueden hallarse. Es decir que a partir de la información obtenida en campo y de los datos posteriormente contruidos y analizados es que pretendo generar teoría que contribuya al conocimiento del fenómeno de la asociatividad.

²² Por tratarse generalmente de experiencias que se inician en condiciones materialmente desfavorables, el componente proyectivo se expresa en la visión de un futuro de mayor bienestar.

²³ Diferenciada pero no por fuera del capitalismo.

4.2 Solidaridad y relaciones de reciprocidad

Hay buena relación entre la gente y eso hace que se trabaje bien. La gente esta conforme, si no serían un desocupado más. (Socio de la cooperativa de trabajo L.B. Ltda.)

Los Constituyentes Ltda. es una de las cooperativas más afianzadas del movimiento. Fue una de las empresas metalúrgicas afectadas por el régimen de valorización financiera de los años 90 y como tal su *recuperación* tuvo lugar en el año 2001, al calor de la crisis y en uno de los momentos más álgidos del cierre y vaciamiento de empresas industriales. Visité la organización varias veces entre los años 2007 y 2009, y en esas visitas sostuve charlas con trabajadores que ocupaban distintos cargos y puestos. En una de esas charlas, con Pascual –por aquel entonces presidente de la cooperativa- conversamos sobre qué había sucedido con los antiguos compañeros, aquellos que luego de la declaración de la quiebra habían decidido irse –por diversos motivos- y no participar de los procesos de toma y recuperación.

Mi pregunta derivó en una extensa respuesta sobre diferentes casos de compañeros que habían conseguido otros trabajos o habían migrado, generalmente hacia lugares en los que tenían familiares y amigos, aunque también me habló de aquellos que no habían querido participar de la cooperativa por diferentes motivos. Entre estos últimos, el caso de David permite entrever el complejo entramado de relaciones solidarias que se han puesto en juego desde los momentos más difíciles de las organizaciones –cuando la fábrica estaba cerrada y las posibilidades percibidas en torno a la recuperación eran aún escasas, o al menos dudosas- hasta aquellos de mayor estabilidad.

La constitución de una cooperativa para gestionar la fábrica no era parte del horizonte de sentidos de David. Después de haber trabajado durante años en esta fábrica la idea de la autogestión era para él –sino imposible- al menos indeseada. Fue así como decidió continuar por otro rumbo a la búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo. Varios meses después los lazos entre los antiguos compañeros se debilitaron y muchos dejaron de hablarse. Ya no había

espacio compartido de trabajo y poco quedaba de esa pertenencia a un colectivo que se había construido bajo la modalidad empresarial capitalista. Para el momento Los Constituyentes ya había vuelto a producir, ahora, bajo forma cooperativa. Una tarde, volviendo de la ciudad de La Plata de una reunión con autoridades provinciales, varios compañeros –entre los que se encontraba Pascual- se lamentaban de ver a un hombre cargando un carro cartonero en medio de la lluvia²⁴.

Al pasar por el costado de aquel, se dieron cuenta que era David e inmediatamente frenaron el auto para saludarlo. Ante el relato de éste sobre su situación de precariedad laboral y las dificultades que tenía para reinsertarse en el mercado de trabajo formal y poder así sostener la economía de su hogar, le ofrecieron que se presentara en la fábrica para comenzar a trabajar junto a ellos, como un asociado más. Efectivamente fue al otro día a la cooperativa y hoy en día sigue trabajando junto a sus antiguos compañeros y a los nuevos miembros de la cooperativa.

Este encuentro, que forma parte del anecdotario recurrente de los trabajadores de esta empresa pone en escena varios de los sentidos asociados a la idea de solidaridad. Primero, la cuestión de que la recuperación no constituyó una *decisión*, sino casi la única respuesta posible frente a la crisis y, a la larga, la respuesta más acertada. Esta idea de que las salidas individuales resultaron menos eficaces forma parte de uno de los componentes que definen la solidaridad como anclaje de estas experiencias. Y esa eficiencia no se piensa solo en términos económicos, sino casi como una suerte de lealtad a la propia historia que hace del *asociado* un trabajador con recursos para compartir, una identidad a reivindicar.

La segunda cuestión es la idea de que esa solidaridad está motivada centralmente por la existencia de una historia de trabajo compartida, que sigue teniendo peso y vigencia aún

²⁴ Era el año 2005 y recordemos que por aquel entonces el cartonero había devenido en la figura de un sector de trabajo empobrecido que era representado por los medios de comunicación como la figura del “pobre honrado”, que en lugar de salir a robar, optaba por la recolección informal de materiales reciclables como forma de ganarse el pan. Cartoneros y trabajadores de empresas recuperadas fueron dos de los íconos que, en los años de la crisis, se erigieron como símbolo de la lucha por la defensa del trabajo ante una situación que azotaba las posibilidades de supervivencia de más de la mitad de la población argentina. Y de ello permite dar cuenta la gran expansión de escritos académicos y periodísticos que por esos años se produjeron en torno a la temática (Maldovan Bonelli, 2014).

cuando los contactos cotidianos entre compañeros se habían vuelto mucho menos habituales. La idea de un vínculo estrecho y perenne que conecta a todos los antiguos trabajadores de la empresa, aún a aquellos que no estuvieron de acuerdo en avanzar en el proceso de recuperación.

La tercera cuestión que se expresa en este relato es el peso simbólico del trabajo en una fábrica como instancia preferida a cualquier otra forma de ganarse la vida. No es tan importante en el relato la cuestión de si las condiciones materiales de vida fuera del trabajo mejoraron para David, sino la mejora evidente que significó poder constituirse en *un asociado más*.

Más allá de lo que podía haber sido percibido como una falta de compromiso inicial –y por ende motivo de diferenciación entre ex pares- la situación de precariedad de uno es entendida por el resto como una necesidad sobre la que se debe intervenir. La solidaridad queda entonces fuertemente vinculada a una situación estructural por la que unos y otros habían atravesado: la falta de trabajo. La prevalencia de lo relacional, de las necesidades individuales y colectivas antes que de la racionalidad utilitaria es uno de los aspectos que le permite a Pascual afirmar la especificidad de esta experiencia asociativa. Historias como ésta, en las que prima la solidaridad del grupo frente a una problemática de un compañero, se repiten constantemente en el relato de los entrevistados de las cooperativas, mostrando que el fin último de las mismas es sostener el trabajo de sus miembros, antes que la búsqueda de ganancias a la manera de las empresas capitalistas.

La solidaridad aparece como una de las tres dimensiones específicas del hecho asociativo. Ello no es casual. Desde el surgimiento de la teoría social, a la par de la consolidación del capitalismo como modo de producción y del racionalismo como corriente epistemológica, la solidaridad ha estado en el centro de las reflexiones de los principales teóricos del siglo XIX. El origen del concepto dentro del pensamiento social surgió hacia mediados del XIX (Leroux, 1841) con miras a dar cuenta del sustrato en el cual los vínculos sociales de la sociedad moderna estaban fundados. De allí en más, diversas corrientes religiosas, políticas y científicas (cristianas, marxistas, interaccionistas, funcionalistas, etc.) la retomarán para hacer referencia a distintas formas de unión e interacción entre grupos más o menos específicos. Solidaridad orgánica y

mecánica, solidaridad de clase, del pueblo, solidaridad para con los pobres o para con la humanidad en general, son algunas de las formas más corrientes en las cuáles éste concepto ha sido utilizado a lo largo de los últimos dos siglos.

La solidaridad conlleva a su vez, dos temas centrales en la teoría social: la relación entre un “yo” y su identificación con un “nosotros”, y la relación entre un “nosotros y un “ellos”. Casi todos los ejemplos de solidaridad implican inclusión y exclusión y una consideración de la relación entre la libertad y la autonomía del individuo y su predisposición a subordinar esa autonomía y esa libertad a un grupo (Stjernø, 2004). La solidaridad no está únicamente basada en la dependencia mutua y en la capacidad de confiar en los otros sino también, en una capacidad más fundamental: poder situarse uno mismo en la posición imaginaria del otro. Ser capaz de comprender e identificarse con las necesidades de otra persona, es una de sus precondiciones clave (Komter, 2005).

Laville (1997) reconoce por su parte, tres formas de solidaridad. Un primer caso, estaría referido a la solidaridad filantrópica o de benevolencia, en la cual el interés principal está puesto en los otros, en aquellos que serán asistidos por parte de individuos o entidades donantes. En este caso, la solidaridad se encuentra ligada a la caridad y a un sentido altruista en el cual, las relaciones dadas corren el riesgo de caer en una cristalización de asimetrías, en tanto que quien recibe no sería susceptible de corresponder lo recibido con otras acciones tendientes a equiparar la relación de donación. La segunda forma de solidaridad, corresponde a aquella que se genera entre pares, dada principalmente bajo formas asociativas más o menos formalizadas. En tal caso su dinámica principal se basa en relaciones de reciprocidad, ayuda mutua, fraternidad, redes grupales y/o de parentesco (Pastore, 2008). Finalmente, la tercera forma de solidaridad que apunta Laville, se encuentra situada en la acción del Estado. Básicamente en sus funciones de redistribución de bienes y servicios, en tanto autoridad legítima centralizada.

Considero que en el caso de las formas asociativas para el trabajo, la referencia a la solidaridad debe hacerse desde una perspectiva particular, dado que, en tanto forma organizativa proveniente de la libre voluntad de los sujetos, está enmarcada en objetivos propios y colectivos y cuyas lógicas son irreducibles al interés individual. El hecho asociativo

precisa de un enfoque de análisis que dé cuenta, principalmente, del modo en el cual las interacciones se desarrollan, de cómo se produce el lazo social, sobre qué bases y bajo qué condiciones. En tal sentido, el hecho asociativo se sitúa en un espacio que articula características propias de los ámbitos tradicionalmente opuestos por la sociología, representados en la dicotomía comunidad-sociedad (Caillé, 1998; Tönnies 1947). La paradoja de la asociatividad es por tanto, poder hacer frente a la vez al principio societario y al principio comunitario (Laville & Sainsaulieu, 1997). Por otra parte, dejamos expuesto que ni las perspectivas holísticas, basadas en la explicación de la acción de los sujetos bajo la noción de obligación colectiva; ni aquellas situadas desde un individualismo metodológico, en las cuales las motivaciones de la acción están dadas básicamente por el interés, son útiles para dar cuenta en sí mismas de cuál es la base que sustenta las interacciones en la asociatividad. Si bien como vimos en los capítulos precedentes pueden reconocerse en el accionar asociativo momentos en los cuales el interés y la obligación colectiva se encuentran presentes, retomar únicamente estas perspectivas conduce a cierto reduccionismo que dejaría de lado una de las relaciones fundamentales de la asociatividad para el trabajo. Principalmente, porque la solidaridad en tanto lógica de funcionamiento del tipo de asociatividad analizada, responde a una particular creación y recreación de lazos sociales en la cual la consecución de los objetivos propuestos colectivamente, requiere de una acción conjunta orientada tanto al beneficio de todos como al beneficio individual.

En suma y después de lo expuesto en el análisis de la cotidianidad del trabajo en las fábricas recuperadas en los capítulos anteriores, queda claro que hacer asociatividad implica ser solidario porque requiere de la ayuda mutua, de la colaboración y cooperación dada por la identificación común al interior de un colectivo.

Entonces, la solidaridad bajo una acepción particular – la solidaridad recíproca – aparece en este punto como concepto explicativo para dar cuenta de una de las lógicas principales que sustentan a las cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de fábricas por sus trabajadores. La noción de reciprocidad remite a una relación establecida entre grupos o personas gracias a prestaciones cuyo sentido nace del hecho de manifestar un vínculo social

entre las partes. Este principio no debe olvidarse en las relaciones económicas, ya que constituye un principio de acción económica original. El ciclo de la reciprocidad se opone al intercambio mercantil, porque es indisociable de las relaciones humanas que implementan deseos de reconocimiento y de poder y se distingue del intercambio redistributivo, en la medida en que no está impuesto por un poder central. En las formas asociativas para el trabajo, las interacciones y relaciones establecidas constituyen formas híbridas de economía mercantil, no mercantil y no monetaria (Carvalho, Dzimira, 2000), dadas a partir de dinámicas recíprocitarias (Eme, Laville, 1999). En ellas, la solidaridad se encuentra fundada en lazos de reciprocidad en tanto que implica relaciones de intercambio, en las cuales los sujetos dan a la espera de una correspondencia futura, aunque no determinada ni en el objeto del intercambio ni en el tiempo en el cual éste se devolverá. Las expectativas en las acciones de los integrantes de estas modalidades asociativas se encuentran situadas en futuras devoluciones que el resto de los miembros del colectivo realizarán en pos de contribuir, cada uno de ellos, a la sustentabilidad del emprendimiento y por ende tanto al beneficio colectivo como al beneficio individual. En este sentido, el intercambio que se produce en estas organizaciones de base solidaria contribuye a reforzar los lazos sociales a partir del compromiso y la confianza puestos cotidianamente en juego.

A continuación desarrollo el análisis de esta dimensión para el caso específico de las fábricas recuperadas que formaron parte de la investigación para esta tesis.

4.2.1 La dimensión solidaria en las fábricas recuperadas

La dimensión solidaria de las organizaciones asociativas para el trabajo aparece en las cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de empresas bajo sus diversas modalidades. Ellas muestran su carácter solidario tanto al interior de cada grupo como en el contacto y relaciones que establecen entre las diferentes cooperativas del mismo tipo. Al interior de las cooperativas se dan formas de ayuda mutua entre los trabajadores que se

cristalizan en instancias de asistencia económica a compañeros ante problemáticas de salud de ellos o de algún miembro de su núcleo familiar, en préstamos para la solución de alguna necesidad de vivienda o consumo y en la preferencia por la incorporación de trabajadores allegados a los socios (familiares y amigos).

A continuación presento algunas de las respuestas de los trabajadores entrevistados, respecto de las principales diferencias experimentadas a partir de la constitución de la cooperativa en las que resaltan el componente de solidaridad como una novedad positiva para el colectivo de trabajo. En algunos casos, la solidaridad aparece asociada sobre todo a la cuestión de la ayuda:

Hoy somos más solidarios, vemos más las necesidades y vemos la necesidad de ayudar (Socio de la Cooperativa de trabajo La Mocita Ltda.).

Antes había personas que no se conocían, si faltaban no te importaba, no te enterabas de los problemas de los otros. Ahora se conocen todos, se tratan de ayudar en los problemas de cada uno (Socio de la Cooperativa de Trabajo Muebles San José Ltda.).

En este testimonio la cuestión de la solidaridad se vincula con la cuestión de estar atentos a las *necesidades*, de una mayor sensibilidad frente al sufrimiento ajeno. Este doble juego entre la necesidad como carencia de otros y la necesidad de ayudar como potencia, vuelve a poner en escena la idea de que la recuperación de la fábrica da lugar a la generosidad. Como en el caso de Los Constituyentes en el que Pascual se manifestaba orgulloso de haber ayudado a David, el socio de La Mocita nos habla de la necesidad de ayudar como un resultado del proceso de recuperación. No es solo que pueden o quieren ayudar, sino que necesitan hacerlo, porque es en definitiva lo que se espera de quienes han constituido una cooperativa.

En el mismo sentido, el trabajador de Muebles San José pone en escena la cuestión de la solidaridad entre compañeros más allá del trabajo. En tal sentido, el esfuerzo individual en pos del colectivo tiene su contracara en esta sensibilidad colectiva frente a los esfuerzos individuales.

En otros testimonios la idea de solidaridad se vincula con la cuestión de la distribución de puestos de trabajo:

Totalmente distinto, el cambio es del 100%, hoy todos saben manejar las máquinas, son todos solidarios con los compañeros y con el entorno (Socio de la Cooperativa de Trabajo Lavalan Ltda.).

Ahora uno trabaja con libertad. El trabajo que no hice bajo patrón lo hago ahora. Antes no era muy solidario el personal (Socia de la Cooperativa de Trabajo Electrounión Ltda.).

Hoy somos muy solidarios. Antes estábamos en nuestras tareas y ahora estamos donde hace falta. Todas las cooperativas somos solidarias (Socio de la Coopeativa de Trabajo Diógenes Taborda Ltda.).

Hoy nos llevamos mejor y hay más solidaridad, todos tiramos para adelante. Nos conocemos mas, existe mayor igualdad entre los de producción y los de administración (Socio de la Cooperativa de Trabajo Cintoplom Ltda.).

En estos testimonios el concepto de solidaridad está asociado al desarrollo de capacidades técnicas que se adquieren luego de la recuperación. Esta conceptualización es bastante peculiar y se vincula nítidamente con la lógica productiva que se impone ante la ausencia del patrón. En un establecimiento capitalista a cada trabajador se le encomiendan una determinada cantidad de tareas, supuestamente asociadas a las calificaciones adquiridas y las competencias reconocidas, y haciendo su parte del trabajo está cumpliendo con su deber. En cambio, en la mayor parte de los casos, la recuperación de las fábricas fue encarada por un grupo reducido del total de trabajadores que debieron entonces asumir nuevas obligaciones y aprender nuevas tareas. La disposición a hacerlo se lee en clave de solidaridad, porque es condición de posibilidad para el sostenimiento de la producción, pero también en un contexto en el que los ingresos pasaron a ser entre modestos y muy bajos y en el que desarrollar tareas más complejas o esforzadas no redundaba en un pago más elevado. De este modo, la cooperación ya no es una imposición disciplinaria sino el producto de un esfuerzo individual en pos del beneficio colectivo y por eso es leído en clave de *solidaridad*.

Así, este modo de estar “donde hace falta” señala una suerte de desdibujamiento en las fronteras entre trabajadores que expresaban la división social –del trabajo pero también de los privilegios y las áreas de decisión- a través de la división técnica. Esta mayor *igualdad* entre *producción y administración* expresa precisamente un redimensionamiento de las relaciones en el colectivo de trabajo. Respecto a esta cuestión es que señalaba que la permanencia de ciertas

prácticas productivas, adquiridas durante la gestión empresarial, no debían leerse en términos de *continuidad*, porque los sentidos que se imprimen sobre ellas cambian a partir del momento en que, al menos idealmente, la delegación de tareas y atribuciones está sujeta al consenso colectivo y no a la arbitrariedad del patrón.

Una tercera inscripción del concepto de solidaridad está vinculada a la valoración de las prácticas de gestión colectiva asociadas con la puesta en marcha de procesos de toma de decisión colectivos más o menos formales.

Antes no existía solidaridad, hay un cambio muy grande, somos solidarios y participativos, estamos más integrados (Socio de la Coopeartiva de Trabajo Citrus Argentinos Ltda.).

Antes no había mucha solidaridad, ahora somos bastante unidos hay compañerismo y cooperación (Socio de la Coopeartiva de Trabajo Los Constituyentes Ltda.).

Estos dos fragmentos hacen referencia a los cambios en los modos de relacionarse entre sí dentro del trabajo que tienen lugar a partir de la recuperación. La cuestión de ser *participativos* no es solamente una valoración moral de ciertas actitudes, sino una imposición de la gestión cotidiana de los emprendimientos. Del mismo modo que la cuestión de la *unidad* entre compañeros, entendida como un trato más cordial e interesado entre pares. Esta connotación del concepto de solidaridad es sumamente significativa porque implica la enunciación de un cambio en el modo de *ser*. Estos entrevistados dicen “somos”, somos diferentes, somos más unidos, más participativos, más solidarios. En tal sentido es posible observar la experiencia de la recuperación no solo como una decisión, actitud, acción política más o menos deliberada y más o menos racionalizada, sino como una experiencia significativa, entendiendo por tal un acontecimiento a partir del cual los sujetos dicen haber cambiado su posición respecto al mundo, a las cosas, a los otros sujetos y reconocen regirse por marcos valorativos diferentes a los que solían tomar como referencia (cfr. Cross, 2013). Y dentro de esta experiencia significativa la cuestión de la *solidaridad* aparece como uno de los sentidos más abarcativos de las diferentes dimensiones de la asociatividad porque alude a transformaciones en el modo de organizar el trabajo, de relacionarse entre compañeros dentro y fuera del establecimiento productivo, y de posicionarse frente a las *necesidades* o padecimientos de otras personas.

Entonces, fue a partir de escuchar a los trabajadores, que pude observar cómo el cambio operado en el pasaje de ser asalariados a asociados para el trabajo, significó a la vez que un cambio formal en la relación laboral de los trabajadores, una nueva concepción de las relaciones sociales al interior de los espacios de trabajo. En este sentido, los trabajadores de las fábricas recuperadas adquirieron una nueva forma de concebir el trabajo y su finalidad. El siguiente extracto de entrevista con el presidente de la cooperativa de trabajo Ancla Ltda. muestra cómo se presenta el cambio de concepción de las relaciones interpersonales a partir de que son asociados para el trabajo:

[Antes] No existía solidaridad en la empresa, cuando existía la empresa lo único que existía era que deje plata. Hubo un caso de un chico que tenía un problema familiar muy grave y se trató en asamblea y se decidió ante todo defender al hombre antes que la necesidad en la producción. Se le dio libre para que solucione su problema, inclusive se le dio todo tipo de apoyo tanto sea psicológico, lo que sea para solucionar su problema...ante todo en la cooperativa está primero el hombre y después la producción... y en la empresa no era así, son dos cosas totalmente diferentes. (Miguel, presidente de la cooperativa de trabajo Ancla Ltda.)

Miguel expresa de manera clara uno de los principios de la economía social cuando plantea que “primero está el hombre y después la producción”, de esta forma vemos como los trabajadores perciben el sentido de la organización asociativa frente a la empresa lucrativa en la que lo “único que existía era que deje plata”, ese tipo de hechos son los que expresan la dimensión solidaria en la asociatividad para el trabajo que vengo exponiendo.

Otro aspecto del trabajo asociado en el que se puede observar la presencia de la dimensión solidaria se da en lo que respecta a la forma de sanción frente a actos de indisciplina de los trabajadores. Toda organización productiva requiere una forma de establecer las acciones que permiten ordenar las tareas que se deben cumplir para la realización de los fines propuestos. En las cooperativas de este tipo estas formas asumen características diferenciadas de los clásicos mecanismos de disciplinamiento y control impuestos por la relación capital-trabajo. La cuestión de las formas de control y disciplinamiento del colectivo, se vuelve entonces un tema problemático para las cooperativas ya que el propio sistema autogestivo y las relaciones de reciprocidad y solidaridad generadas por los trabajadores, interfieren con el

establecimiento de un poder de autoridad con capacidad de sanción. Podríamos pensar que si todos son, en calidad de socios, iguales, la autoridad para el control depende de todos. Sin embargo, en el desarrollo de las experiencias vimos cómo se da una tendencia al surgimiento de líderes que por cuestiones particulares (historia personal en los momentos de lucha, capacidad de manejo de las relaciones interpersonales, conocimiento del trabajo, etc.) imponen ciertas formas de ver la gestión de la cooperativa, las responsabilidades que cada uno de sus miembros debe tener y las decisiones a implementar derivando en lo que denominamos consenso productivo.

Esto es una realidad propia de todo grupo social que en el tipo asociativo debe ser legitimada mediante un acuerdo de la mayoría del grupo. Desde un punto de vista sociológico, el análisis de las lógicas de control desarrolladas en y por los grupos debe trascender las estipulaciones normativas de los estatutos (como el caso de los apercibimientos, suspensiones o expulsiones). La captación de las dinámicas de poder en la asociatividad, es decir, su dimensión estratégica (Laville & Sainsaulieu, 1997) requiere de la observación de las interacciones cotidianas que surgen en los modos particulares de organización y funcionamiento de las experiencias²⁵. En el caso de las cooperativas provenientes de procesos de recuperación de fábricas estudiadas, las formas de control y disciplina que se imponen, refieren más a la búsqueda del involucramiento y compromiso de sus miembros que al establecimiento de sanciones penalizadoras. Si bien existen instancias de sanción ante faltas, las cuales se tratan entre el colectivo de trabajadores cuando son graves o se deciden por el Consejo de Administración cuando son mas comunes, como el caso de llegadas tarde o ausencias recurrentes, la forma de imponer premios o castigos económicos, por presentismo, horas extra

²⁵ Los conceptos utilizados por Laville y Sainsaulieu (1997) para comprender la realidad asociativa parten de los estudios de la sociología de las organizaciones, introduciendo las especificidades de la asociatividad. En este sentido retoman cuatro aproximaciones para el análisis y la comprensión de las dinámicas sociales que se dan al interior de las organizaciones asociativas. Estas son: la *contingencia*, en tanto capacidad de adaptación al medio; la *socio-técnica*, que trata los comportamientos de adaptación a los problemas internos de las estructuras y condiciones de trabajo; la *estratégica*, concerniente a las relaciones de poder en torno a las cuestiones de la organización; y la *cultural*, centrada sobre las identidades en el trabajo.

o productividad, se da de manera excepcional ya que la lógica de pago es igualitaria en el grupo de cooperativas comprendidas para la realización de esta tesis²⁶.

De esta manera, vemos que el control de los trabajadores responde a una lógica diferente a la que impera en las organizaciones convencionales, la disposición de normas y reglas internas para la realización del trabajo y el control de la disciplina es impuesta de manera autónoma, lo cual no quiere decir que éstas no existan. El apercibimiento, la suspensión o la expulsión de la cooperativa son instancias posibles de aplicación aunque no se presentan de manera corriente²⁷. El relato de una socia de la cooperativa de trabajo Textil San Remo Ltda. sobre la manera de sobrellevar la existencia de problemas interpersonales y la voluntad en el compromiso asumido desde el trabajo asociado, ejemplifica situaciones comunes en las relaciones sociales que surgen del trabajo cotidiano:

Al principio hubo un problema, fue una discusión entre dos chicas que se malinterpretaron, pero fue una vez ¿viste?. Pero después se calmó, y al principio pasa, acostumbrada siempre a estar en relación de dependencia, tenés un supervisor, un encargado, tenés un dueño o tenés una jefa de personal a la que vas y le decís algo, de golpe y porrazo no tenés a nadie, tenés que ser vos responsable de tus propios actos, entonces uno mismo tiene que mentalizarse de que tenés que ponerte límites. La disciplina la tenés que poner vos, porque no hay nadie que te separe, es como con tu vecino, vos lo tenés que respetar y él a vos, es igual cada uno tiene que saber que al otro lo tenés que respetar. No hay un documento que diga, bueno, un insulto vale tanto y eso lo vas aprendiendo de a poco(...)costó, vos no sabés lo que costó. En su momento todos éramos personas que estábamos acostumbradas a tener alguien que nos dirija o que nos diga el trabajo, ahora no. Es un aprendizaje. (Sandra, socia de la cooperativa de trabajo Ltda. Textil San Remo).

El aprendizaje que requiere la (auto)regulación aparece en el relato de Sandra como un tema propio de la dificultad de imponer sanciones desde el grupo de trabajo y como una consecuencia de años de depender de la autoridad que imponían el antiguo dueño y sus

²⁶ La decisión sobre la forma de reparto entre los socios no es uniforme para el conjunto de este tipo de cooperativas. Si bien al inicio todas repartían de forma igualitaria, luego se definieron criterios diferentes en el que se contempla el tipo de tarea realizada o la cantidad de horas trabajadas. Para el caso de las cooperativas pertenecientes al Movimiento nacional de fábricas recuperadas por sus trabajadores (MNFRT) el criterio es uniforme estableciéndose un monto igual para todos los socios. Para el caso de los trabajadores no socios el pago puede no ser el mismo dependiendo de los casos.

²⁷ Por lo general los entrevistados de las cooperativas provenientes de empresas recuperadas declaran que el nivel de ausentismo es muy bajo.

representantes (en este caso la jefa de personal). Sandra entiende la necesidad de sostener el buen clima laboral en la cooperativa y que eso depende de aprender que “tenés que ser vos [cada uno de los integrantes de la cooperativa] responsable de tus propios actos”, que “la disciplina la tenés que poner vos, porque no hay nadie que te separe, es como con tu vecino, vos lo tenés que respetar y él a vos, es igual cada uno tiene que saber que al otro lo tenés que respetar”, que el hecho de la igualdad en tanto socios requiere del compromiso de respetar al otro, de ponerse en el lugar del otro como planteaba Komter (2005).

Así pude comprobar cómo los conflictos no desaparecen a partir de ser asociados, sino que son una realidad constante en las cooperativas. Lo interesante, es cómo la conflictividad organizacional adquiere rasgos propios en su carácter asociativo. La necesidad de establecer un marco de trabajo autónomo, sin la presencia del control heterónomo del capital, sin “tener alguien que nos dirija o que nos diga el trabajo” hacen que, como dice la entrevistada, sea difícil establecer un parámetro de interacción social rígido. Esta tensión entre la imposición y la autorregulación pone en juego la necesidad de crear y recrear constantemente las prácticas y las normas en la organización y – fundamentalmente- encontrar un punto de equilibrio entre el consenso y la autoridad. El “respeto” del que hablaba Sandra aludía a esta idea de introyección, de “mentalizarse” al respecto de normas que no están escritas, para las cuales “no hay documento”, pero que sin embargo se espera que sean cumplidas. Aquí es donde el costo es mayor, porque requiere de la responsabilidad y el compromiso individual para la construcción de “límites”. Es en este punto donde la solidaridad recíproca opera como un factor de cohesión. El acto solidario hacia otro (bajo una lógica de reciprocidad), que puede estar representado por variedad de situaciones como ayudar a un compañero en su tarea cotidiana, supone una expectativa a futuro de que éste –llegado el momento- se comportará de igual manera para con nosotros. No hay reglas escritas, sino que lo que se pone en juego es esa “atadura”, un compromiso a ser retribuidos por nuestras acciones. Por el contrario, aquello que se debe y no se debe hacer en el espacio de trabajo, que enmarca la consideración de lo que es justo y deseable, forma parte de un “aprendizaje” que se va construyendo en la cooperación. Es parte de esa construcción de sentidos que la interacción va afianzando y que en la asociatividad requiere compartir ciertas metas y objetivos que van más allá de la actividad laboral puntual.

Otro hecho que ilustra lo que vengo presentando sobre el componente de solidaridad existente en las cooperativas, parte del relato de un miembro de la Cooperativa de Trabajo Vieytes Ltda., que también se repite en otros casos. El relato en cuestión, ante mi pregunta sobre la forma de sanción ante actos de indisciplina de los trabajadores, describía la situación de un compañero con problemas de adicción al alcohol. Con motivo de las recurrentes faltas y llegadas tarde de dicho compañero, muchas de ellas en estado de ebriedad, el colectivo asociado decidió, en vez de la sanción y exclusión del trabajador, interesarse en su recuperación. Se contactaron con la esposa de éste y, conjuntamente, buscaron una forma de tratamiento para la resolución de su problema de adicción, manteniendo el retiro que le correspondía al mismo aunque no estuviese asistiendo regularmente a cumplir con sus tareas como trabajador de la cooperativa.

4.2.2 De la lógica del ajuste a la lógica solidaria

Por otro lado, se hizo evidente, durante la crisis económica internacional iniciada en el 2008, la cual golpeó en mayor o menor medida a nuestra región²⁸, la lógica solidaria de sostenimiento del trabajo en las fábricas recuperadas, ya que ninguna de las cooperativas relevadas optó por echar personal ante la baja de la producción y ventas. En ese momento decidí salir nuevamente a campo para verificar cómo estaba golpeando la coyuntura de la crisis en las diferentes cooperativas y pude observar que se daban tres situaciones:

Un primer grupo de cooperativas, ante la restricción en la demanda detuvieron la producción y comercializaban el stock. Si bien declaraban que la crisis los afectaba en los niveles

²⁸Según un informe de la UIA de Febrero de 2009 (“Evolución reciente de la actividad industrial”. UIA. (www.uia.org.ar), la industria cayó por primera vez en los últimos 2 meses de 2008 después de más de 5 años de crecimiento ininterrumpido (2003-octubre 2008). La caída interanual fue de 4,7% para el mes de noviembre y de 6,8% en diciembre. La caída de la actividad industrial se explicaba principalmente por las fuertes bajas en la producción automotriz y de acero crudo, aunque también habían caído otras ramas de actividad entre las que se destacan los neumáticos (-26,7%), tejidos (-10%), cemento (-9%) e hilados de algodón (-6,3%), siempre medidos en términos interanuales.

de comercialización, seguían vendiendo, aunque menos y mantuvieron los puestos de trabajo. Con respecto a los retiros, las decisiones fueron tomadas dependiendo del caso particular, pudiendo mantenerlos o bajarlos hasta que la situación mejore.

En un segundo grupo de cooperativas, los actores declaraban que la crisis redujo su nivel de comercialización y que, a partir de ello, habían decidido disminuir el nivel de producción en el mismo sentido. Todo lo que producían lo seguían vendiendo y cobrando, pero el volumen de intercambios había bajado significativamente (entre un 40 y 50% según sus declaraciones). Demostraban así una estrategia conservadora ya que prefirieron no quedarse con stocks y trabajaban por pedido. En estos casos tampoco declaraban haber reducido el número de trabajadores. Las estrategias adoptadas variaban según cada cooperativa, encontrándose entre ellas la rotación por turnos, la reducción de horas y la reducción de días laborales. En cuanto a los retiros la decisión pasaba por mantenerlos o reducirlos lo mínimo posible para no afectar el nivel de vida de los trabajadores.

Finalmente, un tercer grupo de cooperativas, el cual representaba al mayor número de casos, declaraba que por el momento la crisis no los había afectado y que continuaban trabajando al mismo ritmo o que incluso en algunos casos éste se había incrementado. Dentro de este grupo se encontraban aquellas cooperativas a las cuales les favorecía la estacionalidad de la producción o que, por algún motivo particular, habían obtenido oportunidades de negocios que les permitieron aumentar sus ventas y por ende su producción. Dentro de éstas también se encontraban los casos que si bien no habían aumentado sus ventas ni su producción, se habían favorecido por la baja de los costos de los insumos y por tanto habían podido elevar sus márgenes de ganancias.

Si pensamos el comportamiento de las cooperativas frente a la crisis en términos de sus características estructurales, por ejemplo del sector de actividad, vemos que las que manifestaron mayores efectos por la crisis son aquellas que se dedican a la industria metal mecánica. Estas cooperativas son las que declaran haber bajado los niveles de producción por falta de ventas. Resulta esperable que hayan sido las cooperativas de este sector las principales afectadas por la crisis, ya que son las que dependen más fuertemente del encadenamiento

productivo del sector industrial, estando inmersas en una cadena de comercialización que depende de una gran cantidad de otros eslabones para dinamizar su producción. Por otro lado las cooperativas que se vieron poco o nada afectadas por la crisis fueron las que se dedican a la rama alimenticia. Estas cooperativas demostraron pocos signos de desaceleración e incluso en algunos casos han mejorado los niveles de ventas, de producción y de ingresos.

Otro corte lo podemos pensar a partir del tamaño de las cooperativas de manera que encontramos que las más afectadas por la crisis son las que cuentan con mayor número de trabajadores y que antes de la desaceleración mantenían altos niveles de producción y crecimiento, mientras que las cooperativas más pequeñas son las que se veían menos condicionadas por los efectos de la crisis. El impacto de la crisis se hizo notar con mayor peso en las cooperativas más grandes por los altos costos de funcionamiento que las mismas deben afrontar mes a mes y que ante una baja pronunciada en sus ventas les repercute con mayor fuerza en sus obligaciones cotidianas. En tanto las cooperativas más pequeñas, debido a que por su menor estructura tenían que afrontar menos costos de personal y de gastos de funcionamiento fijos, se encontraban con una mayor soltura frente a las obligaciones a las que deben responder.

En suma, observando cuál fue el manejo de la continuidad de los trabajadores frente a las problemáticas generadas por la crisis económica del 2008, las cooperativas de trabajo adoptaron estrategias cualitativamente diferentes a las que realizan las empresas convencionales. En ninguno de los casos relevados se optó por despedir trabajadores ante la baja de las ventas y la producción, sino que se decidió mantener la totalidad de los puestos de trabajo generados. Las cooperativas enfrentaron la crisis económica desde otro lugar que el recurrente recurso al ajuste del trabajo, y a la absorción de las consecuencias por parte de los trabajadores como es corriente en las empresas convencionales. Si bien la crisis las afectó de forma diferenciada, recurrieron por todos los medios posibles a que la misma no se transformase en crisis de trabajo. La recuperación y la defensa del trabajo es el punto central desde el cual los integrantes de las cooperativas viven la asociatividad y es en torno a la defensa del trabajo donde despliegan la solidaridad propia del hecho asociativo.

Es interesante observar cómo organizaciones surgidas ante una crisis de empleo ensayan opciones para sostener aquello sobre lo que han sido fundadas: el sostenimiento de la fuente de trabajo. Es en última instancia lo que en muchas ocasiones mantiene vigentes a estas experiencias. Si el inicio de estas cooperativas se dio en el momento en el cual el desempleo golpeaba de manera más fuerte a la población, ante una situación de nueva retracción económica y de estancamiento en el aumento del empleo (con un leve crecimiento del desempleo), la opción de las organizaciones fue –ante todo- la preservación del trabajo.

4.2.3 La solidaridad intercooperativas

En cuanto a las relaciones entre las cooperativas, la dinámica del MNFR impulsó en esta etapa espacios de articulación en los que las diferentes experiencias se solidarizaban en acciones de reclamo a las autoridades (por leyes de expropiación, impulso a reformas de leyes existentes o ante situaciones de nuevas recuperaciones), y/o en la asistencia económica a las experiencias que así lo necesitaban para comenzar a producir y poder pagar las diferentes obligaciones que en el inicio resultan difícil de sostener (servicios públicos, trámites judiciales, compra de insumos y materia prima, etc.).

La cooperativa de trabajo Astilleros Navales Unidos se formó casi un año y medio después del cierre de la empresa anterior, esto influyó en el deterioro de las instalaciones del astillero así como en los esfuerzos por reunir a los antiguos trabajadores para iniciar el proceso de recuperación. El presidente de la cooperativa de trabajo Astilleros Navales Unidos Ltda. hacía referencia en una entrevista a las formas de solidaridad entre las cooperativas y como los ayudaron en los primeros momentos:

En aquel tiempo que estuvimos mal [cuando iniciaron la cooperativa], las otras cooperativas nos daban laburo. Actualmente seguimos haciendo cosas para Lavalan, si nos piden maquinaria también se la facilitamos. Te digo más, la luz, el gas, todas esas cosas las pagábamos gracias a la solidaridad de las otras cooperativas, tanto los insumos como para comer eh, era brava, brava la cosa. (Ramón Presidente de la cooperativa de trabajo Astilleros Navales Unidos Ltda.).

En el relato de Ramón están presentes varias formas en las que se despliega la solidaridad inter cooperativa dentro del MNFR, por un lado en lo que respecta al trabajo y por el otro, en lo que respecta al plano económico. Respecto a lo laboral las cooperativas se vinculan encargando trabajo cuando la cadena de valor de la actividad que realizan coincide con otra cooperativa del MNFR y también en lo que respecta a la utilización de maquinaria. En el plano económico la solidaridad se hace presente en el acceso a préstamos de dinero para la compra de insumos para la producción, para el pago de los servicios e incluso para realizar compras de alimentos para sostener los momentos de lucha durante los cuales no se realizaban retiros o lo que se llevaban era insuficiente. Asimismo, es necesario apuntar que la solidaridad entre las cooperativas está presente en el plano político, en el de la lucha por obtener el reconocimiento de las autoridades – nacionales, provinciales y de la CABA- y acceder a las leyes de expropiación. En el siguiente fragmento, Ramón aporta mayores precisiones sobre las formas de solidaridad que se presentan en las cooperativas.

Nosotros cada vez que se abre una cooperativa, nos dice Caro [Presidente del MNFR]: “miren se abrió una cooperativa” y nosotros vamos y los ayudamos con lo que necesiten, con plata o los subsidiamos con alimentos. Generalmente necesitan más el dinero, ¿viste? Para pagar la luz o algún servicio. (Ramón Presidente de la cooperativa de trabajo Astilleros Navales Unidos Ltda.)

En este fragmento de la entrevista con Ramón se observa cómo la solidaridad inter cooperativas se da bajo el principio de reciprocidad, en el primer fragmento citado, Ramón me contaba cómo fueron ayudados por otras cooperativas y en éste último expresa como ellos ayudan a las cooperativas que se inician y que pasan por situaciones similares. Ésta es una dinámica característica del MNFR.

En definitiva, para los asociados de las cooperativas, saber de la existencia de otros casos, los que en realidad terminan ampliando la conformación de ese “nosotros” del cual hablaba Stjernø(2004), resulta también una apropiación de las experiencias pasadas por otras cooperativas y en ese sentido generan un colectivo dispuesto a solidarizarse con todas las experiencias de recuperación, tanto desde lo material como desde lo simbólico. Un dato que muestra esta relación de solidaridad entre las cooperativas resalta ante la pregunta por si

recibieron algún tipo de ayuda de otras cooperativas en los inicios de la conformación de la misma, la respuesta fué afirmativa para el 73% de los casos. El siguiente relato del presidente de la cooperativa de trabajo Cintoplom Ltda. muestra la predisposición existente en las cooperativas para asistirse en la resolución de problemas:

¿Qué apoyos recibieron cuando iniciaron la cooperativa?

De otras cooperativas, primero apoyo moral, es lo que más rescato que fué lo principal, el apoyo moral y también apoyo económico, porque no teníamos teléfono, y... a parte la parte legal que era lo que mas desconocíamos, cómo formar la coopeartiva, qué se necesitaba, inclusive acompañarnos a hacer los trámites en La Plata.

¿Y quiénes los ayudaban?

Las cooperativas que están dentro del movimiento, igual tenemos contacto con otras coopeartivas fuera del movimiento, no es que estamos ajenos, porque para nosotros ellos también son obreros igual que yo, si bien no están en el movimiento, pero eso no modifica que son cooperativistas igual que yo.

Hoy estamos vendiendo gracias a una cooperativa que nos da la posibilidad de vender en blanco, que nos refactura, es un trastorno imposible, no sabés lo que es cobrar y gracias a la buena predisposición de nuestros clientes que realmente entienden la situación y nos dan una mano, porque sino sería imposible iniciar esto así como lo estamos haciendo nosotros (Ricardo, Presidente de la cooperativa de trabajo Cintoplom Ltda.)

Ricardo expresa la gratitud con la solidaridad de las otras cooperativas del MNFR y con otros sectores del mundo cooperativo por fuera del movimiento. Esta gratitud se trasluce en el plano del soporte emocional que significó sentirse acompañados por otros trabajadores que habían transitado el mismo derrotero. El “apoyo moral” como dice Ricardo es valorado de manera constante por los trabajadores de las diferentes fábricas recuperadas. ¿Cuál es el significado de este apoyo moral? Tiene que ver con el proceso de legitimación de las recuperaciones para los propios trabajadores. Dicho de otro modo, aquellos grupos que inician un proceso de recuperación de la fábrica fallida y puesta en marcha de la cooperativa, necesitan saber que aquello que están haciendo es posible de ser realizado, pero sobre todo que no se trata de una acción delictiva sino que es la reivindicación de su condición de trabajadores que había sido vulnerada junto con sus derechos. En este sentido es que la presencia solidaria de trabajadores de otras cooperativas resulta un gran aporte para llevar a cabo el proceso de construcción de la asociatividad. También se puede ver el grado de identificación de Ricardo con

trabajadores de otras cooperativas que no pertenecen al MNFR, esta identificación está dada por su condición de trabajador antes que por su pertenencia al colectivo del MNFR ya que Ricardo lo expresa desde su doble condición de obrero y cooperativista cuando dice que “para nosotros ellos [los trabajadores que no pertenecen al MNFR] también son obreros igual que yo, si bien no están en el movimiento, pero eso no modifica que son cooperativistas igual que yo”.

En definitiva, el apoyo recibido por los trabajadores del movimiento resultó ser uno de los principales resortes para que las recuperaciones de fábricas se extiendan. La importancia del MNFR y de los trabajadores que lo integran fue un espaldarazo fundamental en el inicio de las cooperativas, como me contaba Gabriela, socia de la cooperativa de trabajo Electrounión Ltda. al referirse al papel que tuvieron las demás cooperativas en la decisión de recuperar la fábrica:

Es un valor muy importante, porque cuando nosotros decidimos ser cooperativa no hubiésemos agarrado si no hubiese venido esta gente y no nos mostraban como habían pasado sus problemas, su nivel de vida actual, realmente si nos terminamos de convencer de ser cooperativa fue porque esta gente nos mostró de qué forma lo habían logrado. (Gabriela, socia de la cooperativa de trabajo Electrounión Ltda.).

Retomando el concepto de experiencia, la ampliación de “lo posible” va de la mano de la construcción de un “nosotros”, es en el proceso de fortalecimiento de solidaridades colectivas, de construcción de grupos y de un movimiento, lo que permite “convencer” a los nuevos trabajadores que emprenden el camino de la cooperativización de que ello puede ser logrado. La inestabilidad que supone la autogestión de un emprendimiento productivo, teniendo en cuenta las carencias materiales, legales y tecnológicas, pero también el desconocimiento de la administración de otros aspectos como son la gestión social, supone un conjunto de barreras que dificultan la visualización de la recuperación como un camino a seguir. El hecho de “mostrar” a la recuperación como una posibilidad que efectivamente funciona; es decir, cómo otros han “pasado sus problemas” y “su nivel de vida actual”, opera como una prueba de veracidad que permite sostener y crear un nuevo horizonte de posibilidades en el marco de las prácticas cotidianas (Bourdieu, 2007).

Vimos en este apartado como la dimensión solidaria de la asociatividad para el trabajo moldea las interacciones sociales que se dan en las fábricas recuperadas de manera que se

presenta tanto desde un punto de vista laboral como en las prácticas de ayuda mutua que se originan en los grupos de trabajadores. También quedó expuesto que las prácticas solidarias exceden el ámbito de cada fábrica y se extienden entre las diferentes cooperativas que integran el MNFR generando así un sentimiento colectivo que refuerza el lazo social entre los trabajadores del movimiento. Es así como surge ese “nosotros” que permite pensar en la autogestión como práctica posible y que le da un sentido *sui generis* al trabajo a partir de entenderlo desde el concepto de asociatividad para el trabajo.

4.3 La organización autogestionada

Siempre hay conflictos internos, en todos lados hay conflictos, ¡te agarras una calentura!, pero todo se arregla en la asamblea. (Socio de la cooperativa de trabajo Astilleros Navales Unidos Ltda.).

La autogestión tiene varios significados si la entendemos como un problema que nos abre diferentes aristas para interpretar la asociatividad para el trabajo. Todas las entrevistas realizadas, todas las cooperativas visitadas, las marchas y las reuniones, los eventos sociales, políticos y culturales que presencié pueden ser el insumo para el análisis, la caracterización, la comprensión y la explicación de la autogestión, pero considero que son los trabajadores que autogestionan quienes mejor pueden definirla. Fabián, el presidente de la cooperativa de trabajo Copacinox Ltda. hace una interesante reflexión sobre lo que significa la autogestión desde el punto de vista de los trabajadores.

¿Para mí? La autogestión es el incentivo que tenemos del hecho de estar trabajando para nosotros, ese es el principal incentivo. Sabemos que en la medida que lo hagamos crecer vamos a crecer nosotros también. Nosotros tenemos una ventaja con la fábrica anterior, ¿cuál es? Que la fabrica anterior tenía un costo ejecutivo, un costo empresarial muy alto, nosotros no tenemos ese costo, nosotros tenemos un nivel de ingresos por ahora suficiente como para vivir tranquilo digamos. Eso en función que queremos ir capitalizando más para fortalecer la cooperativa. (Fabián, presidente de la cooperativa de trabajo Copacinox Ltda.)

La autogestión como concepto implica, como señala Fabián, la emancipación de los trabajadores respecto a una de las formas de explotación capitalistas que es el sostenimiento de la estructura disciplinaria de la fábrica, costo con el que cargan los propios trabajadores, que perciben un ingreso menor al de los llamados *ejecutivos*. La delegación de actividades de planificación y control en los *ejecutivos* constituyó una de las estrategias de disciplinamiento característica del capitalismo industrial, que permitió a la vez romper con la solidaridad de clase como un todo y generar la expectativa de ascenso social dentro de los sectores subalternos – aún difiriéndola generacionalmente-, volviendo a subordinar al proletariado como fracción de clase (Castel, 1997).

En el contexto de la recuperación de fábricas y empresas, asociar la autogestión en el campo de la disputa con los *ejecutivos* nos permite reconocer el alcance del desafío a la gestión capitalista de la producción que significaron estas experiencias. Fabián plantea que es posible capitalizar el emprendimiento, es decir fortalecer el colectivo, en la medida en que se moderen las expectativas acerca del ingreso que es posible obtener, es decir los apetitos singulares. Esto es posible porque, a diferencia de los ejecutivos y patrones, sostiene Fabián, los trabajadores se conforman con *vivir tranquilos*, no necesitan hacerse ricos. Así enunciada esta diferencia se expresa más como una diferencia comparativa entre emprendimientos que como un desafío a la propiedad de los medios de producción. Lo que esta diciendo Fabián implica pensar la autogestión desde el aspecto de la eficiencia que tiene la asociatividad para el trabajo por su menor estructura de costos respecto a una empresa que tiene que mantener una plantilla de *ejecutivos*.

Asimismo, esta conceptualización permite sostener las pretensiones de los trabajadores sobre la expropiación de la fábrica al distinguir a los ejecutivos –que generan altos costos- de los trabajadores que producen no solo para su propio beneficio individual sino para capitalizar el emprendimiento. Como ha señalado Fernández Álvarez (2007) esta diferenciación no fue patrimonio exclusivo del discurso de los trabajadores de las fábricas recuperadas o los movimientos de fábricas, sino que está presente en el tratamiento legislativo y judicial de los diferentes expedientes de expropiación y quiebra.

Por otra parte, el concepto de autogestión, al igual que el de solidaridad, imprime sentidos acerca de lo que estos trabajadores *son*. La autogestión es un incentivo que motiva, mueve y aglutina voluntades en el trabajo cotidiano, es eso que la mayor parte de los trabajadores de las fábricas recuperadas no habían hecho nunca y lo aprendieron desde la voluntad del progreso, porque significa “estar trabajando para nosotros”, construir un nosotros desde el interés del bienestar individual y el compromiso con el bienestar colectivo. Esta definición un tanto precaria de la autogestión es planteada desde las propias voces interrogadas de los protagonistas, ahora trataré de pensarla desde el lugar del investigador.

Desde esta perspectiva, cobra sentido la pertinencia de la idea de comunidad de valores como sustrato que permite la interacción y la recreación de los sentidos que los trabajadores – aunque no solo ellos- producen, a partir de compartir un conjunto de prácticas cotidianas que los sitúan de manera más o menos cercana.

La organización autogestionada entonces, nos remite a por lo menos tres dimensiones que caracterizan la gestión de los emprendimientos asociativos. Desde una perspectiva económica se vuelve una instancia de gerenciamiento de las unidades productivas que, ante la falta de un estímulo privado o, como en el caso de las empresas recuperadas, por el fracaso de éste, es asumido por parte de los trabajadores. Desde esta dimensión, sobresale el carácter diferencial de la asociatividad, en tanto ésta no se rige por la antinomia capital/trabajo. Los trabajadores que las integran son a la vez quienes de manera colectiva y en partes iguales poseen la propiedad o en algunos casos el usufructo de los medios de producción, y quienes aportan el trabajo. En el sentido social, es una práctica que privilegia el factor trabajo frente a otras lógicas económicas, es decir que el principal objetivo de estas experiencias es mantener los puestos de trabajo de sus asociados. Finalmente, desde una dimensión política, la autogestión se presenta como una forma de gestión horizontal y democrática en la que los miembros del colectivo asociado, deciden de manera autónoma y con peso relativamente igualitario la forma de funcionamiento y división del trabajo, a la vez que realizan asambleas periódicas para informar las novedades y discutir la marcha de la organización.

Es por esto que, como vimos, en este tipo de organizaciones, a diferencia de las empresariales o de las estatales, las reglas del juego están determinadas, aunque no sin conflictos, por sus integrantes y producidas en función de llevar a cabo un objetivo común. En tal sentido, la autogestión tiende a ser en las organizaciones asociativas, tanto una forma de tomar las decisiones, como una forma de organizar el funcionamiento interno.

En el caso de las cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de fábricas, la organización del trabajo bajo una forma autogestiva, es lo que marca el punto inicial de diferenciación respecto a las formas de trabajo anteriores. Es decir que esta dimensión del hecho asociativo se presenta como una novedad significativa en el devenir de las experiencias a partir de su constitución. La autogestión marca el punto de inflexión entre la empresa anterior y la cooperativa de trabajo porque es la instancia donde se ve reflejada con mayor claridad la ruptura con la forma de organización anterior. Esto último hace que la dimensión autogestiva de la asociatividad para el trabajo se diferencie de las otras dos dimensiones en tanto surge como una práctica totalmente novedosa que es necesaria ser aprendida por los trabajadores. Las formas de cooperación pueden mantenerse o modificarse en busca de obtener los mejores resultados, pero la gestión de la organización se modifica radicalmente a partir de la novedad asociativa. La puesta en juego de la autogestión es el resultado de los consensos que se tienen que lograr al interior del grupo y también puede ser la dimensión que muestra los conflictos internos porque en ella se presenta la forma en la cual se gobierna al colectivo.

En otras palabras, la organización autogestionada es la dimensión del hecho asociativo en la cual se establecen las decisiones que afectarán al colectivo y es entonces a partir de la autogestión que las diferencias con la empresa anterior se vuelven visibles y es donde se tienen que dar a su vez los procesos de mayor aprendizaje por parte de estos grupos. Se puede entender a la cooperación como la dimensión del hecho asociativo en la cual se pueden buscar continuidades a partir del pasado común en el cual observarse y reproducirse ajustándose a las contingencias internas y externas de las organizaciones, y a la solidaridad como aquella dimensión que sostiene la unidad de las cooperativas en el día a día. Pero la autogestión para estos colectivos asociados que provienen de un pasado asalariado de organización heterónoma

del trabajo siempre es un punto de ruptura con las prácticas anteriores. Esta novedad del hecho asociativo es uno de los mayores desafíos que enfrentan las fábricas recuperadas pero también es una gran recompensa cuando la responsabilidad de la autogestión se internaliza. Como me decía el secretario de la cooperativa de trabajo Avícola Moreno Ltda. “¿Qué significa ser independiente del patrón? Que uno se siente bien tomando sus propias decisiones”.

Sin embargo, como vimos en el capítulo 2, esta ruptura no implica que las cooperativas carezcan de una organización establecida para la realización de sus actividades, basada en horarios y días estipulados, y en puestos y funciones determinadas. La cooperación sigue moldeando las formas de trabajo y organización del mismo. Por el contrario, en estos casos, la tendencia se orienta a una organización del trabajo más o menos consensuada por el colectivo, que es articulada en función de las necesidades de las cooperativas, así como de sus miembros.

Como vimos en otro capítulo, los trabajadores declaran que los principales cambios que introdujeron en la organización del trabajo remiten al reacomodamiento de horarios y días de trabajo, al intercambio de funciones y a la variación de ingresos. Por otra parte, uno de los principales desafíos a los que se enfrentaron en el comienzo está asociado a la realización de las funciones administrativas, ya que en su mayoría, los trabajadores que formaron los grupos originarios de las cooperativas eran de planta²⁹. En tal sentido, podríamos afirmar que en estas experiencias son múltiples las actividades que deben ser, más o menos rediseñadas en función de las exigencias y necesidades de las cooperativas, y de las nuevas formas de vinculación y relaciones sociales que surgen a partir de la autonomización del trabajo colectivo. Por un lado, la cantidad de trabajadores que formaron las cooperativas generalmente fue mucho menor que la de trabajadores que conformaban la empresa anterior, incluso en los últimos momentos antes del cierre. Esto significó una redistribución de tareas y áreas de competencia entre los integrantes de las cooperativas en las diferentes áreas para poder realizar satisfactoriamente el proceso productivo, a la vez que surgía la necesidad de intercambiar tareas entre los

²⁹ Las funciones administrativas empiezan a cobrar mayor importancia cuando las cooperativas empiezan a producir con regularidad, generalmente estos puestos son ocupados por trabajadores que ya realizaban dicha función en la empresa fallida, que se capacitaron durante el transcurso de la experiencia o por la incorporación de trabajadores con conocimientos administrativos entre familiares o conocidos de los socios.

trabajadores, generando una nueva dinámica de interacción y conocimiento de los compañeros. Esto operó reforzando el carácter solidario de la cooperación autogestiva y puso en un primer plano la circulación de sentidos compartidos por la comunidad de valores generada por los trabajadores.

Otra de las cuestiones centrales en su nuevo rol de trabajadores autogestionados refiere, como señalábamos en el capítulo 2, a la toma de decisiones para gestionar el emprendimiento. Esta nueva forma de gestión de la cooperativa tiende a generar procesos colectivos de toma de decisiones interpelando al conjunto de trabajadores sobre la marcha del emprendimiento, generando la necesidad de otro tipo de involucramiento y compromiso. Esta igualdad de derecho, propia del movimiento cooperativo, es matizada en la práctica, ya que si bien se busca el consenso para definir las cuestiones más importantes de la cooperativa, resulta que las decisiones sobre cuestiones de producción, son tomadas generalmente por aquellos trabajadores con mayor conocimiento y experiencia (autoridades, grupo de calificados, grupo de socios originarios o supervisores y encargados). Ya analizamos y dejamos expuesto la dinámica del consenso productivo para explicar la forma de organización del trabajo. Es propicio ahora profundizar en ciertos aspectos de la toma de decisiones en la autogestión para entender cómo es percibida por los propios trabajadores y cómo se da más allá de toda idealización del trabajo autogestivo en la práctica concreta. Siguiendo el relato de Jorge, el secretario de la cooperativa de trabajo Palmar Ltda. es posible entender como se produce la autogestión:

Generalmente deciden los fundadores de la cooperativa y después vendría a ser los encargados de la producción, no tanto encargados sino responsables, pero bueno lo único que puede descalificar la voz tuya [como socio fundador] es la falta de conocimiento. (Jorge, secretario de la Cooperativa de trabajo Palmar Ltda.)

En la autogestión vemos cómo operan dos cuestiones para definir la toma de decisiones: la participación en los primeros momentos de la recuperación y el conocimiento en el proceso productivo. El peso de la participación de los asociados en la fundación de cada cooperativa se impone como criterio de autoridad y generalmente está asociado al conocimiento sobre el proceso productivo, pero cuando la antigüedad no es acompañada por éste, de acuerdo a la

lógica del consenso productivo, el que prima es el saber, “lo único que puede descalificar la voz tuya es la falta de conocimiento” decía Jorge.

Como dimensión que caracteriza a la asociatividad para el trabajo, la autogestión es el mecanismo que opera en el centro de las decisiones, es la dimensión práctica de la asociatividad en tanto que acapara las funciones de gobierno de las cooperativas y perfila cómo se va a dar la cooperación que es, en definitiva, el plano de la asociatividad en donde se pone en juego la realización del trabajo concreto.

4.4 La cooperación extendida

Esto es un negocio, realmente es un negocio para los que vivimos de esto. La realidad es que tenemos que buscar el equilibrio justo, pero realmente lo que buscamos ante todo es la solidaridad dentro de la gente en la cooperativa y primero el hombre. Para nosotros es muy importante el socio, un hombre, es una persona que luchó esto desde el primer momento con nosotros, lo tenemos que cuidar. (Socio de la cooperativa de trabajo Ancla Ltda.)

La cooperación en sentido amplio fue definida por Marx (1994) como la forma bajo la cual se trabaja de manera conjunta, de acuerdo a un plan, en el mismo proceso de producción o en procesos de producción diferentes pero conectados. De esta forma la cooperación en el trabajo se manifiesta a lo largo de la historia y en los distintos modos de producción, asumiendo en el capitalismo una particularidad derivada del uso, coordinación, control, dirección y apropiación de la fuerza de trabajo y su producción por parte del capitalista. La cooperación que se da en las formas asociativas para el trabajo es cualitativamente diferente. La inexistencia del capitalista en esta forma de cooperación hace que toda la organización dependa de los trabajadores, y por tanto la cohesión que establece el grupo se vuelve central para su funcionamiento y para la continuidad de la organización. En este sentido, se puede decir que la modalidad de cooperación que implementan las cooperativas de trabajo es resultado de un proceso social

más complejo, antes que su adaptación a las coacciones económicas y tecnológicas a las que está condicionado todo proceso de trabajo (Vuotto, 1994).

La dimensión de la cooperación en la asociatividad para el trabajo presenta, como venimos planteando, una característica particular frente a las otras dos dimensiones – solidaridad recíproca y organización autogestionada–: el hecho de ser una dimensión que persiste de la anterior relación asalariada, de la fábrica heterónoma. Es decir que los trabajadores de las fábricas recuperadas ya venían cooperando en sus antiguos trabajos, porque la cooperación es propia del proceso productivo de las fábricas en el modo de producción capitalista. Entonces ¿cuál es la novedad de esta dimensión en la asociatividad para el trabajo?, si los trabajadores ya venían cooperando ¿por qué nos detenemos en esta práctica? La respuesta se torna visible cuando problematizamos la cooperación que se da en las cooperativas de trabajo, es decir cuando profundizamos en la especificidad que adquiere la dimensión de la cooperación en la asociatividad. En ésta la cooperación está permeada, organizada y calificada por las dimensiones presentadas más arriba. La cooperación en la asociatividad debe ser entendida desde el marco de referencia que nos dan la dimensión solidaria y la autogestiva en el sentido de poder captar de qué manera se coopera en la asociatividad, bajo qué supuestos entienden la cooperación los trabajadores y en qué medida esa cooperación se diferencia de la que existe en una fábrica convencional.

En principio es necesario tener en cuenta que en las cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de fábricas, las reglas de funcionamiento interno son producto de la circulación de saberes que legitiman el manejo de las incertidumbres propias tanto del proceso productivo y de la gestión administrativa de las mismas. Pero éstas también están avaladas por la pertenencia de los colectivos de trabajo a cierta comunidad de valores donde circulan los diferentes sentidos de la acción, imponiendo así los criterios de aceptación y rechazo a las prácticas instituidas. De manera tal que:

El agrupamiento asociativo se concreta cuando sus miembros están en compás de acordar sobre una o más lógicas que proporcionan una base común a sus acciones conforme al bien común que eligieron(...)Una lógica institucional emerge cuando se constituyen las formas

de coordinación colectiva poniendo en forma las relaciones a través de los objetos que cristalizan un acercamiento al bien común.³⁰ (Laville & Sainsaulieu; 1997: 72-73)

Sabemos que en las fábricas recuperadas, en tanto cooperativas de trabajo, el bien común es el trabajo bajo una relación asociada. El trabajo es el fin último que da sentido a estas cooperativas, pero también sabemos que no existe trabajo que no implique de alguna u otra forma una transformación de la naturaleza o de la propia subjetividad de quien trabaja. En este punto es en el cual operan las dimensiones de la autogestión y la solidaridad para generar ciertos acuerdos y prácticas sobre la forma de cooperación que las diferencian de las empresas convencionales y que si bien se dan de diferentes formas en cada cooperativa, mantienen aspectos que les son comunes a todas. Pero reitero, aquello que da sentido a las cooperativas de trabajo no es el fin de lucro, la ganancia, sino que ésta se encuentra subordinada al mantenimiento de las fuentes laborales. Vuotto lo apunta con claridad en la siguiente cita:

Como toda organización económica [la cooperativa], persigue un objetivo de redistribución y tiende a atribuir, bajo una forma u otra, su excedente en beneficio de una “categoría beneficiaria” (Gui, 1991). La cooperativa de trabajo puede ser considerada como un caso organizacional “de interés mutuo”, ya que en ella los trabajadores constituyen a la vez las categorías beneficiarias y dominantes: tienen el poder de decisión y pueden dirigir la organización en su propio interés. El interés principal es variable y puede consistir en la seguridad en el empleo, la valorización de un oficio, la democratización de las relaciones laborales, etc. (Vuotto, 2000:2)

La cooperación en las distintas experiencias analizadas se presenta con múltiples complejidades dadas por la inexperiencia de los asociados en el control de la fuerza de trabajo, por el desconocimiento de algún proceso productivo que requiere asesoramiento profesional, por la falta de insumos o de personal y/o por la inexperiencia en cuestiones administrativas, entre otras situaciones. Pero como vimos anteriormente la inexistencia de un capitalista como instancia decisoria superior a los propios trabajadores, no implica que éstos carezcan de un orden y de una forma singular de cooperación para el trabajo. En este sentido, la dinámica de la cooperación está condicionada por la característica asociativa del colectivo, a través de la cual

³⁰Traducción propia en base al original: Laville, J.L & Renaud Sainsaulieu (1997). *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer, Paris.

surgen diversas cuestiones que ponen en juego la persistencia de la asociatividad con igual o mayor incidencia que las determinaciones económicas que influyen en toda organización productiva.

Es decir que el colectivo pone en juego ante cada decisión, ya sea productiva, organizativa o de gestión, su capacidad para alcanzar acuerdos más o menos permanentes que les permitan continuar con la marcha de los emprendimientos. Esta puesta en juego se va acomodando en la práctica cotidiana de gestión de las cooperativas de manera que surgan mecanismos decisorios tácitamente consensuados que permitan agilizar su funcionamiento. Como venimos sosteniendo en esta tesis esos acuerdos dan como resultado una forma particular de organizar el trabajo, una dinámica *sui generis* de cooperación que denominamos consenso productivo.

El tipo de cooperación particular que surge en el proceso de trabajo de cada organización implica, a su vez, pensar la diferenciación de funciones dentro del grupo. Me refiero a la necesidad de abordar la cooperación desde una lógica que interprete las particularidades de las interacciones que los sujetos desarrollan en estas organizaciones singulares. Siguiendo a Mead (1953), los roles grupales surgen de la distribución de funciones con miras a la realización de un objetivo común. Ésta, parte de una negociación que supone una jerarquización de posiciones y una escala de poder. En las formas asociativas de trabajo este mecanismo es llevado a cabo de manera autónoma por el grupo, quien define su propia forma de organización del trabajo. Efectivamente, la construcción del significado de una situación no transcurre en el individuo sino que resulta de un proceso de negociación interpersonal a través del cual se va perfilando el significado compartido de la situación. Esto da cuenta de que el significado se construye en la interacción a través de una negociación activa, la cual supone que el grupo cede frente a quien muestra un manejo apropiado de las incertidumbres y muestra la capacidad de imponer su sentido de la acción en una comunidad de valores determinada.

En la asociatividad para el trabajo esta negociación no está fuera de conflictos y disputas. Por el contrario, como vimos en los capítulos anteriores, estos surgen cotidianamente y deben ser resueltos por el propio colectivo quien determina sus instancias particulares de regulación,

ya sea por medio de las asambleas ordinarias o llamando a asamblea extraordinaria, si la urgencia o gravedad del caso así lo requiere.

La dimensión de la cooperación, a partir de lo que expusimos en los capítulos precedentes, aparece en las fábricas recuperadas generando la flexibilidad necesaria que le otorga la autogestión para su adaptación a las necesidades productivas. De esta manera vimos como en muchas de las cooperativas analizadas, se asumen modificaciones en la organización del trabajo que tienden a, por un lado democratizar y horizontalizar la práctica cotidiana y por otro, a generar las sinergias necesarias para suplir las falencias en materia de recursos materiales y humanos. En este sentido el intercambio de funciones que se da en el proceso de trabajo está más orientado a la realización de tareas que quedan vacantes por falta de personal que al aumento de la productividad por medio de la polivalencia de los trabajadores (Fernandez Alvarez, 2012). Y en el mismo sentido, los cambios en la disposición de los puestos de trabajo buscan respetar al trabajador y su bienestar. Un socio de la cooperativa de trabajo Palmar Ltda. en una entrevista me comentaba lo siguiente:

Si [a un trabajador] en algún momento le molesta algo con respecto a la forma de trabajo lo plantea y si se puede cambiar se cambia, son todas cosas muy importantes, mucha gente quisiera estar en el lugar de trabajo de ellos. Antes vos por obligación tenías que hacer ciertas tareas insalubres porque el tipo te obligaba y vos ante ciertas cuestiones para que no te eche te sujetabas y lo hacías. Hoy te podés expresar y decir “che mirá, esto me va a terminar jodiendo” y bueno “che tiene razón vamos a cambiarlo”. Antes no, si te morís dentro de cinco años es problema tuyo (Jorge, Secreario de la cooperativa de trabajo Palmar Ltda)

El relato de Jorge expone claramente de qué hablamos cuando decimos que en la asociatividad para el trabajo la cooperación se vuelve más horizontal, más democrática. El trabajador en las fábricas recuperadas tiene voz y con ella la posibilidad de proponer cambios, de manifestar malestar y que eso se traduzca en modificaciones concretas que hacen a la cooperación en el trabajo un espacio más distendido en el que “mucha gente quisiera estar en el lugar de trabajo de ellos”. Antes te “sujetabas” “por obligación” al trabajo insalubre por temor al despido mientras que “hoy te podés expresar” dice Jorge. Esta situación es producto de la capacidad de decisión que tienen los trabajadores a partir de la dimensión autogestiva, es

así como una dimensión termina perfilando la manera en la que se desarrolla la otra y la cooperación se vuelve, aunque con continuidades, algo cualitativamente distinto. Porque se puede seguir trabajando igual que antes, como dicen muchos asociados pero la cooperación en las fábricas recuperadas toma un signo distintivo que actualiza en la cotidianeidad el valor de la autogestión.

En suma, la dimensión de la cooperación, las formas de organización del trabajo y las prácticas de decisión que implementan en el día a día son la cristalización del componente solidario y autogestivo de la asociatividad que se amalgaman en busca del equilibrio entre los condicionamientos materiales – referidos a insumos y maquinaria- , sociales – referidos a las capacidades de los asociados- y políticos –referidos a la forma en que se gobiernan los emprendimientos -.

Hasta aquí hemos presentado cómo entendemos el concepto de asociatividad para el trabajo, cuáles son sus dimensiones analíticas y cómo operan en las situaciones de trabajo concretas y en el sentido que los trabajadores le otorgan a la misma. Vimos cómo cada dimensión de la asociatividad se integra al concepto, permeando la forma en que se desarrollan las otras, porque en realidad las tres dimensiones se superponen en la cotidianeidad de las fábricas recuperadas. A continuación planteamos una tipologización de cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de fábricas, a partir de la forma en que se despliega la asociatividad para el trabajo en las mismas.

4. 5 Modalidades de asociación y cooperación: diferentes expresiones de la asociatividad

Como quedó expuesto a lo largo de estas páginas, el universo de las cooperativas estudiadas se presenta como un espacio heterogéneo, producto de sus historias particulares y de cuestiones estructurales a cada caso. Entre las primeras se encuentran cuestiones referidas a la conformación del grupo originario, es decir cómo y por quiénes fue conformado, cuánto tiempo tardaron en establecer la cooperativa desde el cierre o quiebra de la fábrica anterior, el

estado del parque de maquinarias y herramientas con que se encontraron al inicio o el estado del inmueble en el que se realiza la actividad productiva, entre otras. Entre las cuestiones estructurales resalta fundamentalmente el sector y rama de actividad al que pertenecen las cooperativas, el tiempo que llevan gestionando la fábrica y la cantidad de asociados que las conforman. En tal sentido, nos encontramos con cooperativas que se conformaron es su totalidad con trabajadores que pertenencia al sector productivo y algunas en las cuales se sumaron miembros del sector administrativo, cooperativas que iniciaron sus actividades de común acuerdo con los antiguos dueños y otras que tuvieron que disputar el espacio, algunas cooperativas pudieron conformarse casi inmediatamente después del cierre de la fábrica fallida y otras que debieron esperar varios meses o incluso años, algunas cooperativas que heredaron un parque de maquinarias adecuado para continuar con la producción y otras a las que el proceso de vaciamiento empresarial y el estado de obsolescencia de la tecnología con la que venían trabajando los perjudicó para recomenzar la producción. Asimismo, entre las fábricas recuperadas relevadas encontramos las que pertenecen al sector servicios y al sector productivo y dentro de cada sector a diferentes ramas de actividad, están las cooperativas que se iniciaron a principios de la pasada década y otras más recientes y finalmente tenemos cooperativas integradas por decenas y hasta algunos cientos de trabajadores y otras que no superan la docena de integrantes.

Esto me dio un panorama muy heterogéneo que dificultaba en un principio captarlas desde una visión de conjunto. Sin embargo, también pude mostrar cómo las cooperativas de trabajo mantienen similitudes de todo tipo empezando, claro está, por la figura legal que las contiene, las formas en las que toman decisiones, el modo y criterio bajo el que buscan nuevos trabajadores, las formas de control y disciplina que establecen y, quizás lo más importante, el sentido que le otorgan al trabajo y a la finalidad que los lleva a seguir construyendo cada cooperativa de trabajo.

Desde esas diferencias y similitudes es que pude identificar tres modalidades de cooperación y organización del trabajo que asumen las fábricas recuperadas, a saber:

1. Consenso productivo basado en valores asociativos

2. Consenso productivo basado en la tensión entre solidaridad y eficiencia
3. Consenso productivo basado en la búsqueda de la eficiencia

Esto me llevó a plantear una caracterización de las fábricas recuperadas con el objetivo de afinar aún más la interpretación de la asociatividad para el trabajo³¹. Los criterios de análisis que sigo para la construcción de estas tipologías se centran en el análisis del modo en que se gestionan las tensiones entre la consolidación del sujeto colectivo y las dificultades de llevar a cabo el proceso productivo o brindar el servicio.

Es decir, que tengo en cuenta el papel que juegan las dimensiones de la asociatividad para el trabajo presentadas más arriba y el estado de funcionamiento que han logrado así como el sentido que han interiorizado los trabajadores sobre el devenir de las fábricas recuperadas, lo que es justo y posible dentro de esta modalidad de gestión del proceso de trabajo. Esta construcción tipológica se propone como un modo de acercamiento a la realidad de las empresas recuperadas, con el fin de proveer un prisma que nos permita sintetizar las dimensiones del hecho asociativo junto a las características objetivas que hacen a las dimensiones productivas de las organizaciones.

4.5.1 Consenso productivo con predominio de los valores asociativos

La primera de las modalidades refiere a aquellas que han incorporado los valores que se sobreimprimen a la asociatividad como eje central de sus prácticas productivas. Esta modalidad está integrada por cooperativas que se desarrollan en sectores trabajo-intensivos, como servicios y alimenticias, cuyo proceso productivo no requiere mayor exigencia de calificación de

³¹La construcción y formulación de una caracterización en base a tipos construidos (McKinney, 1968), es una estrategia de interpretación en base a una selección, abstracción, combinación y, a veces acentuación planeada e intencional de un conjunto de criterios teóricos con referentes fácticos que posibilitan la comparación de casos empíricos.

los trabajadores y por las que, aún perteneciendo a sectores capital intensivos, están en proceso de consolidación.

La cooperativa de trabajo Punta Arenas Ltda.³² es un caso que refleja esta modalidad. Esta organización se dedica a brindar el servicio de lavado de autos y al expendio de comidas y bebidas en un predio en el que antes funcionaba una estación de servicio. Por diferentes razones –falta de habilitación, deterioro de las instalaciones, incapacidad de llegar a un acuerdo con las empresas comercializadoras de combustible- nunca pudo retomar la actividad principal de la empresa anterior, que era la venta de combustible, afectando sus posibilidades de crecimiento. En las palabras de su secretaria encontramos algunas de las claves para entender su situación.

Lo que pasa es que al ser tan pocos, nosotros empezamos 15, después fuimos 11 y ahora somos 6 ¿viste?. Es todo muy familiar, consultamos todo porque nos vemos todo el tiempo. Tratamos de que cada uno conserve su puesto de trabajo, pasa que al ser tan irregular la situación, tan cíclica, porque hoy estás bien, mañana estás sentada tomando mate. (Gimena, Presidenta de la cooperativa de trabajo Punta Arenas Ltda.)

El relato de Gimena permite acercarnos a la inestabilidad del trabajo que caracteriza a estas organizaciones más pequeñas. Las fluctuaciones en la cantidad de trabajadores como en la demanda de productos hacen a la dificultad de planificar la producción y colocan a la organización en una situación de precariedad frente a las vicisitudes del mercado. El desgaste dado por la falta de una regularidad en el trabajo, llevó a una baja significativa en el número de miembros. Esta situación tiene como consecuencia por un lado, al hecho de que la dimensión autogestiva sea vivida como algo casi natural por los asociados que continúan sosteniendo a la organización y de esta manera no surgen problemas para la toma de decisiones, como dice Gimena “Es todo muy familiar, consultamos todo porque nos vemos todo el tiempo”; y por otro lado que la dimensión de la cooperación se desdibuje en el día a día y no ocupe un espacio central en la cotidianeidad de la cooperativa.

³² Esta cooperativa ubicada en el barrio de La Paternal funcionaba como estación de servicio, su principal actividad desde que fue recuperada por los trabajadores es brindar el servicio de lavado de vehículos y el despacho de café y comidas en lo que antes era el “Servicompras”, es decir que por dificultades legales y financieras nunca pudieron volver a la actividad principal que era la venta de combustibles.

Entonces nos preguntamos ¿Cómo se sostienen este tipo de cooperativas en las que constantemente se pone en duda su continuidad? ¿Cómo se mantiene la unión de los trabajadores que siguen resistiendo a pesar de no lograr obtener un beneficio material real en respuesta a sus esfuerzos? Aquí es donde la dimensión solidaria se impone mostrando la particularidad diferencial que tiene la asociatividad para el trabajo en el sostenimiento de las experiencias que en ella se fundan. Gimena vuelve a ilustrar con sus palabras el significado que tiene la asociatividad para ellos y porqué siguen sosteniendo la cooperativa a pesar de aún no ser redituable para sus trabajadores, al menos en términos económicos.

Pasa que nosotros no estamos en un momento de crecimiento. Si te puedo decir la convivencia, el estar, el bancarse entre todos. Para nosotros sí son logros personales, lo que pasa que no lo ves reflejado en la parte económica. La lucha todavía no terminó y no sabés qué va a pasar. Son muchos años que venís peleándola y hemos vivido enfermedades, partos, no sé, nos han matado a palos acá y todavía estamos y eso está bueno para lo personal pero en general la empresa en sí como algo comercial todavía no nos sirvió ni nos está sirviendo, no es un laburo ni seguro ni rentable. Es más que nada algo personal, no voy a dejar que me pasen por encima, voy a defender lo que me pertenece, lo que es, me cagaron y yo quiero cobrar, estamos reclamando lo que nos deben, eso es lo que rescatamos (Gimena, Presidenta de la cooperativa de trabajo Punta Arenas Ltda.)

El sentido que opera en esta modalidad de cooperación está dado fundamentalmente por la dimensión solidaria de la asociatividad para el trabajo y –como planteamos más adelante– por la necesidad de reivindicación sobre un derecho que fue vulnerado. Gimena lo plantea claramente cuando rescata las cosas positivas que encuentra en ser parte de la cooperativa “Si te puedo decir la convivencia, el estar, el bancarse entre todos. Para nosotros sí son logros personales, lo que pasa que no lo ves reflejado en la parte económica” y cuando argumenta que el sentido de la continuidad de la cooperativa lo encuentra en “algo personal” en no “dejar que me pasen por encima” y en “defender lo que me pertenece, lo que es, me cagaron y yo quiero cobrar”.

La cantidad de puestos de trabajo no había aumentado y apenas se habían logrado mejorar un poco los ingresos percibidos en el tiempo en el que transcurre la recuperación, aún cuando se situaban apenas por encima del salario mínimo. Probablemente una de los factores que conspiró para una mayor consolidación fue la escasez de *ayudas* o aportes externos, pero sin

dudas el hecho de que sus proveedores –las empresas que refinan combustibles- se sitúen en el campo del capital más concentrado tampoco ha facilitado las cosas.

La cooperativa de trabajo La Mocita Ltda. dedicada a la fabricación de tapas para empanadas y tartas, es otro caso que se puede interpretar desde esta modalidad. Para esta recuperada los inicios resultaron altamente problemáticos ya que el anterior dueño no les cedía la marca, tuvieron que mudarse de las instalaciones originales de la fábrica fallida y todavía en su nuevo destino de trabajo no conseguían la habilitación para producir. En estas condiciones debían rebuscárselas a través de ventas a los pequeños comercios del barrio o puerta a puerta entre los vecinos. El presidente de la cooperativa, me contaba las dificultades que atravesaban para llevar a delante la producción:

Crecimiento tuvimos poco, el tema es que como alimenticia deberíamos tener el local en condiciones. Nos traba mucho el tema de la habilitación y eso no nos deja progresar. El tema de la mudanza también fue un drama, fijate que arrancamos con diecisiete y quedamos siete. Mucho tiempo de lucha, es muy difícil, sin cobrar. Cuando empezamos a trabajar quedamos catorce y cuando nos mudamos de Devoto a acá quedamos siete y desde que empezamos a producir somos estos siete. A veces tienen que salir tres a vender y se para la producción, ese es el problema que tenemos. (Jorge, presidente de la cooperativa de trabajo La Mocita Ltda.)

Al igual que en el caso de Punta Arenas, en esta recuperada las condiciones iniciales de la recuperación se presentaron traumáticas y eso profundizó la pérdida de compañeros en el transcurrir de la experiencia. Aquellos que quedaron lograron mantener a la cooperativa fundamentalmente como consecuencia de los vínculos sociales y afectivos existentes entre los asociados. Esto se vuelve más evidente si tenemos en cuenta que de los siete asociados, Jorge y dos más son hermanos.

Este tipo de experiencias nos obligan a revisar algunos supuestos acerca de qué es lo que hace viables determinadas cosas. En la mayor parte de la literatura vinculada a la economía social se pone el acento en señalar la importancia de desarrollar los vínculos entre los socios, profundizar las instancia de decisión colectiva, pero se presta escasa o nula atención a factores estructurales como la capacidad de tejer alianzas con otras experiencias y/o instituciones gubernamentales o no gubernamentales que puedan reforzar la experiencia y/o el sector de

actividad en la que se sitúan y su vinculación con el capital monopólico o altamente concentrado. En tal sentido podemos decir que la *comunidad de valores* creada en torno a la autogestión ha tendido a soslayar la importancia estratégica de ciertos recursos vinculados a la continuidad de la unidad productiva, sobre todo aquellos que se sitúan por fuera de los muros de la fábrica o empresa.

No obstante, este tipo de experiencias nos obligan a recuperar la pregunta acerca de la productividad social de estos procesos fallidos. Es decir el valor de la experiencia de la autogestión por si misma, como ámbito de construcción de lazos sociales. En el día a día la cooperativa se mantiene por el vínculo construido entre los asociados en los momentos de mayor desesperanza y precariedad ante el cierre de la antigua fábrica, por la afectividad y reciprocidad, por la voluntad de continuar. La asociatividad –sobre todo en su dimensión solidaria- se presenta como protagonista, y sostén principal de continuidad de estas experiencias cooperativas, poniendo de relieve el carácter singular de la experiencia de pertenecer a un colectivo de trabajo, que se sostiene más allá de los límites de *lo racional*. De hecho, hemos observado que en este tipo de emprendimientos los vínculos que se establecen entre los asociados son los de mayor intimidad, poniéndose en juego el padecimiento frente a la precariedad que cada quien experimenta como sustrato de encuentro entre los trabajadores.

El tiempo que se pasa en la cooperativa sin realizar tareas propiamente productivas genera mejores oportunidades para el diálogo y la apertura de espacios de socialización por fuera de lo laboral que son luego resignificados por los trabajadores como una *justificación* para mantener la cooperativa funcionando a la espera de resolver los problemas productivos, legales, etc. que les dificultan la actividad laboral.

En suma, esta modalidad de cooperación se sostiene gracias al componente asociativo. Es decir que su principal sentido es sostener el vínculo social generado a partir del establecimiento de la cooperativa de trabajo – basado fundamentalmente en la dimensión solidaria. Esta experiencia desnuda aspectos de *el modo de ser trabajador* que permanecen más ocultos en otras experiencias, donde cierta racionalidad economicista puede prevalecer en la valoración de la asociatividad. De hecho, cuando estas experiencias no logran *dar el salto* hacia otro tipo de

modalidad terminan funcionando como transición hacia otros destinos laborales, pero esto no es vivido como un fracaso –según he relevado-sino como un momento de gran crecimiento personal.

En todo caso, a los fines de esta tesis lo que interesa resaltar es la dificultad que tienen las perspectivas que parten de interpretaciones economicistas acerca del trabajo, de acuerdo con las cuales el principal y mayor interés del trabajador es el empleo en relación de dependencia y la recuperación de las fábricas un mero reflejo que busca prolongar más o menos artificialmente esa situación, para dar cuenta de estas experiencias y su valor socio político.

Por su parte, los enfoques demasiado centrados en la valoración de los vínculos entre trabajadores como modo de evaluar y valorizar la asociatividad, no nos dan herramientas para comprender el agotamiento de estas experiencias por su dificultad para conceptualizar el peso de las determinaciones del capital concentrado sobre las cooperativas, más allá de la voluntad asociativa de sus integrantes.

4.5.2 Consenso productivo basado en la tensión entre solidaridad y eficiencia

Esta modalidad representa a las experiencias que ostentan consensos productivos más inestables y en continúa revisión. Las he caracterizado de este modo debido a que los *dilemas* que les impiden afianzar su organización productiva se pueden pensar como una instancia a mitad de camino de aceptar su situación de empresa de la economía social y pensarse como continuidad de la fábrica fallida. La mayor parte de las experiencias se sitúan en sectores como alimentación, materiales de construcción, textiles, muebles, entre otras.

Más allá de sus diferencias, los sectores en los que se desenvuelven se caracterizan por tener elevadas exigencias en cuanto a la calidad y estar atravesados por diversas fuentes de control e instancias de habilitación. Una de las organizaciones que es posible encuadrar en esta segunda modalidad es la Cooperativa Palmar Ltda. Como he mencionado en el capítulo 2 esta

organización se dedica a la producción de ladrillos huecos. El secretario de la cooperativa de trabajo Palmar Ltda. me lo comentaba en una entrevista

Igual acá el problema primordial que tenemos es el problema de calidad, problema de conocimiento del sistema. Por ejemplo, en la parte de asesoramiento con respecto a la parte de producción, vendría a ser tener un proceso bien detallado de los puntos de producción, todo eso nosotros no lo tenemos. Porque vos podés tener una montaña de producción pero ¿a qué calidad?, el problema es poder optimizar la producción. (Jorge, Secretario de la cooperativa de trabajo Palmar Ltda.)

El relato de Jorge pone sobre la mesa la cuestión de cantidad y calidad como uno de los desafíos centrales para la cooperativa. Como trabajadores su preocupación estuvo siempre orientada hacia la cuestión de la cantidad, porque el tema de la calidad, de los requerimientos técnicos necesarios para insertar la producción en el mercado quedaba en manos de los patrones y/o profesionales y ejecutivos que les daban una descripción detallada del proceso. En un esquema de corte taylorista, lo único que quedaba bajo su responsabilidad era la *ejecución* de la tarea y no su *concepción*. En este nuevo contexto el desarrollo de su actividad les requiere un nuevo *modo de ser trabajador* que requiere que se hagan responsables de criterios como la calidad y la optimización de la producción. El desafío que se presenta es que para hacerlo deberían saber cosas que no conocen y no tienen quien se las pueda transmitir. En tal sentido, la continuidad absoluta con la experiencia anterior es materialmente imposible, pero la puesta en marcha de un nuevo patrón productivo está fuera de su alcance.

Otro de los aspectos que se presentan para estas experiencias es el que menciona este asociado de la cooperativa de trabajo Citrus Argentinos Ltda. dedicada a la producción de bebidas sin alcohol:

En tecnología y maquinaria es otro problema que tenemos. Por muchos años las empresas no han cambiado las máquinas. Entonces las empresas estuvieron trabajando en la Argentina muy mal durante mucho tiempo, los años de Menem, y muchos años atrás también. La realidad es que no se compraron máquinas nuevas, hoy nos encontramos que los dueños tenían una empresa que mientras les generaba dinero todo bien, pero el dinero no lo invertían en la empresa, se lo llevaban a su casa, entonces ¿Qué pasa? Ahora las empresas se encuentran con máquinas viejas y las cooperativas se encuentran con todas las máquinas destruidas, viejas, entonces eso hace que se nos complique a nosotros ahora tratar de ser efectivos en nuestros

productos. Pero bueno, somos concientes que tenemos que empezar a pensar en mejorar la calidad de las máquinas. (Fernando, socio de la cooperativa de trabajo Citrus Argentina Ltda.)

Como señala Fernando la desinversión en estas experiencias se remonta muchas veces a varios años previo a la recuperación y, a diferencia de lo que pasa con las empresas capitalistas, las empresas gestionadas por sus trabajadores rara vez cuentan con recursos financieros con los que hacer frente a estas necesidades. Esta situación presenta un desafío muy significativo a su *modo de ser trabajador* porque requiere tomar decisiones en cuanto al uso de los recursos que son absolutamente novedosas: esa conciencia que manifiesta acerca de la necesidad de encarar una reconversión productiva, implica la necesidad de aplazar las propias necesidades – no poder llevarse todo a la casa como hacían los patrones- para poder garantizar el sostenimiento de la experiencia. La situación respecto a la disponibilidad de insumos tampoco resulta sencilla. Octavio de Cidec comentaba:

La financiación es el primero [de los obstáculos], porque a nosotros nos traen trabajo que nos piden financiación y les damos. Pero después para comprar los insumos se hace difícil porque no nos dan plazo, como quien dice: tome y traiga, te doy me das, si no no hay trato. (Octavio, socio de la cooperativa de trabajo CIDEDEC Ltda.)

Como señala Octavio la escasez de fondos constituye un obstáculo muy sensible, aún para poner en marcha la producción, y dado que los trabajadores no tienen capital que adelantar, esa inversión inicial se vuelve muy difícil de encarar.

Estas cooperativas son fábricas recuperadas que ya tienen un recorrido hecho en materia de organización del trabajo y la producción pero que se encuentran con dificultades para poder crecer en el plano económico dadas las restricciones que tienen en materia de financiamiento, conocimientos específicos del proceso productivo – sobre todo para mejorar la calidad- y en cuanto a las prestaciones de sus maquinarias y herramientas aunque también han realizado mejoras. En tal sentido, el principal desafío que enfrentan es poder lidiar con estas incertidumbres como nos comentaba el presidente de la cooperativa de trabajo Copacinox Ltda.:

Y la otra preocupación es que se estabilice todo, que hasta ahora no se ve. Se ve que mejora, que cae, no es que va creciendo. En general las expectativas en un momento son buenas en otras se deprimen, no sé, hay miles de motivos. Nosotros hemos tenido meses que ya nos preocupábamos porque estaba todo quieto, pero parece que todo se cae y aparecen pedidos y después se vuelve a caer.

La situación de permanente precariedad que enfrentan es un factor que muchas veces amenaza la continuidad de estas experiencias de modo tan agudo como la falta de capital financiero. La apuesta propia y familiar de sostener y poner a funcionar las experiencias es muy elevada y el costo de dejarla caer es también muy alto. Pero además, la gestión de un emprendimiento requiere tener en cuenta una dimensión diferente del tiempo. El trabajador bajo relación de dependencia mide su trabajo en horas, semanas y meses y cuenta con un monto de dinero más o menos fijo del que puede disponer. El trabajador de un emprendimiento asociativo debe acostumbrarse a pensar en periodos más prolongados, en una cierta estacionalidad y en una gestión de los recursos que le permita hacer frente a la situación en los momentos previstos e imprevisibles de caída de la comercialización. Desde ya que encarar este último tipo de eventualidades requiere de un capital inicial que no existe en muchos casos caso y que hasta puede ser negativo por deudas impagas contraídas por el patrón. Este tipo de situación, por último, no es solamente una cuestión administrativa porque implican redefinir la propia lógica de consumo y las expectativas familiares acerca del ingreso mensual.

Los dilemas que atraviesan a estas experiencias nos ponen nuevamente frente a la necesidad de repensar los enfoques con los que abordamos el estudio de la asociatividad. Desde enfoques situados en las dimensiones políticas y relacionales de los procesos las cuestiones financieras y administrativas suelen aparecer relegadas, a pesar de su importancia en la construcción de confianza acerca del proceso y en el bienestar de los trabajadores. Los vaivenes emocionales que define nuestro entrevistado lo ponen de manifiesto.

Por otra parte, los enfoques más economicistas suelen abordar estas dimensiones en términos de conocimientos, competencias y habilidades que los trabajadores tienen o no. En

cambio, consideramos que poder posicionar frente al dinero, las máquinas, la producción en la clave de administrar, invertir, optimizar implica desarrollar una nueva subjetividad, un nuevo *modo de ser trabajador* para el que no existen repuestas universales, pero que seguramente no podrá nutrirse de la división social del trabajo taylorista ni de las teorías y enfoques pensados para empresas capitalistas.

4.5.3 Consenso productivo basado en la búsqueda de la eficiencia

Las experiencias de cooperativas de trabajo que forman parte de la tercer modalidad se caracterizan por estar abocadas a procesos productivos capital intensivos. Por consiguiente el trabajo, su forma de organización y la misma asociatividad y cooperación se complejizan.

Son cooperativas en las que el proceso productivo se encuentra sujeto a una división de tareas bien diferenciada, en las que los puestos de trabajo generalmente son fijos y los trabajadores están más calificados. Éstas se caracterizan por haber aumentado significativamente la cantidad de trabajadores que las conforman desde sus inicios a la actualidad, tanto en calidad de socios como contratados, y por haber realizado compra y mejoramiento de maquinaria, lo que redundó en una mejora de las condiciones y calidad del trabajo. En relación a este último punto, estas cooperativas han mejorado notablemente las remuneraciones de los trabajadores y han logrado brindar cobertura social en materia de salud a través de la contratación de seguros de vida y accidentes y de servicios de emergencias médicas. En muchos casos, además, han desarrollado mejoras en el proceso productivo.

El caso de la cooperativa de trabajo Vieytes Ltda. representa esta modalidad. Esta es una de las fábricas recuperadas relevadas que mostraba un importante nivel de consolidación en su faceta productiva, en términos del crecimiento en sus ventas. Esto le permitió reequipar a la cooperativa llegando a comprar vehículos para la expedición de su producción. Otra de sus adquisiciones fue una máquina especial para separar el crocante de maní del envoltorio que le exigió Nestlé –uno de sus principales clientes–

Por ejemplo esta semana y la semana que viene estamos trabajando para Nestlé, que tenemos un turno de noche que entran seis compañeros de diez de la noche a seis de la mañana. Y para cumplir con las normas de producción de ellos tuvimos que comprar esa máquina que te decía para el crocante que usan para los postres y para el “Conogol”. O sea nosotros necesitamos llegar a la calidad que nos piden ellos, y la temporada anterior cerramos hace un mes la producción con cuarenta mil kilos para Nestlé solamente. Y ellos eso lo llevan de acá para Brasil que está la otra cadena y de ahí para México. (Germán, socio de la cooperativa de trabajo Vieytes Ltda.)

Como explicaba Germán, tienen que lograr “llegar a la calidad que nos piden ellos” y para eso necesitan incorporar tecnología moderna para su producción. También vemos que el nivel demanda de sus productos hace que tengan que agregar el turno noche para poder abastecer a clientes de la magnitud de Nestlé – Bonafide es otro de sus principales clientes-.

El papel de la asociatividad en las cooperativas que conforman esta modalidad, está presente aunque de manera diferenciada. Es el piso en el cual se funda la experiencia asociativa y en ese sentido remite a los trabajadores a sus orígenes como cooperativa de trabajo; pero a la vez esa asociatividad se encuentra mediada por el proceso productivo y la cooperación en el trabajo. La dimensión solidaria de la asociatividad para el trabajo se evidencia en la existencia de instancias de ayuda mutua ante casos de enfermedad, accidente, fallecimientos, etc. a través de subsidios para los trabajadores, como así también en la participación del conjunto ante la toma de decisiones que pudiesen ser trascendentes para el funcionamiento y el futuro de la cooperativa. Pero en la cotidianeidad del trabajo la dimensión autogestiva se presenta casi siempre funcionando a partir de una división social del trabajo entre quienes estipulan y dirigen la realización de las tareas y quienes las ejecutan –independientemente de la calidad de socios de unos y otros-.

En esta modalidad de cooperación es el proceso productivo el que se impone ya que el aspecto asociativo gira alrededor de éste, el esfuerzo principal está definitivamente puesto en conseguir sacar la producción adelante ya que las cuestiones legales y de puesta a punto de la maquinaria, así como el establecimiento de las pautas de organización del trabajo han sido en gran medida resueltas de manera satisfactoria. Para el caso de la cooperativa de trabajo Vieytes Ltda. por ejemplo, la cuestión legal ya la tenían resuelta: “fuimos la primer fábrica expropiada

en Capital”, me decía Germán. A su vez en el caso de esta recuperada tengamos en cuenta que Ghelco –la empresa bajo patrón- era líder en el mercado de insumos para heladerías. Esta cuestión marca una diferencia con las otras dos modalidades presentadas respecto a la solidez de la cuestión legal.

En esta modalidad se da la particularidad que las cooperativas han heredado instalaciones suficientemente adecuadas para poder retomar el proceso productivo luego de la recuperación – aunque siguen mejorando las máquinas y comprando nuevos bienes-. Por esto es que el aspecto de la asociatividad que ocupa el mayor lugar en esta modalidad es la dimensión autogestiva, donde la misma se resuelve a partir de la lógica del consenso productivo, es decir siguiendo pautas de organización del trabajo a partir del conocimiento técnico que tienen ciertos integrantes del grupo. En el caso de la cooperativa de trabajo Los Constituyentes Ltda. las instalaciones tanto administrativas como de producción fueron recuperadas en condiciones óptimas para continuar la producción. Esto, sumado al tipo de producción que realizan –recordemos que esta recuperada fabrica caños de acero con costura- contribuye al estado de consolidación de esta modalidad.

Es en esta modalidad de cooperación asociativa en donde surgen la mayor parte de las tensiones respecto a dos cuestiones: las remuneraciones y la forma de incorporación de nuevos trabajadores. La primera cuestión tiene que ver con el sistema de pago igualitario para todos los asociados sin diferenciación de la función, antigüedad o calificación. Esto que al comienzo de las recuperaciones era una forma de sostener el principio de igualdad y reconocimiento del esfuerzo realizado en la lucha por la defensa de las fuentes de trabajo, se ve desfigurado a medida que las cooperativas se consolidan y empieza a ser el aspecto productivo el que toma la centralidad de la actividad de las fábricas. En este sentido surgen tensiones respecto a la efectividad del sistema de retiro igualitario ya que se vuelve cada vez más evidente que ciertos puestos de trabajo y funciones ocupan un lugar de mayor importancia en la consecución de los objetivos productivos de las cooperativas – como he dejado expuesto en el capítulo 3-.

Respecto a la cuestión de las nuevas incorporaciones, sucede que al aumentar la producción comienza a ser necesario incorporar nuevos trabajadores. Según la legislación

vigente – Ley 20337-, en las cooperativas de trabajo se puede contratar a un trabajador por el lapso máximo de seis meses previo a incorporarlo como socio. Ahora bien, cuando las incorporaciones se vuelven recurrentes y pueden llegar a superar al número de socios pertenecientes al grupo originario, se presenta la cuestión del peso que los nuevos socios pueden tener en las asambleas. Esto genera tensiones que no son resueltas del todo por las cooperativas llegando incluso a preferir mantener un volumen de producción inferior al que podrían realizar según la demanda del mercado, con el fin de mantener el control en el gobierno de la cooperativa.

Para el caso de la cooperativa de trabajo Vieytes Ltda., si bien han incorporado personal desde su inicio, al momento del relevamiento realizado estaban utilizando todas las maquinarias y sectores de la fábrica pero a un 30% de su capacidad productiva. Es decir que si bien podrían aumentar su producción, prefieren mantener el nivel y no abrirse a la posibilidad de futuros conflictos por el control político de la organización. Esta situación pone de manifiesto uno de los principales límites de este tipo de experiencia: la expansión de sus actividades. La cuestión se presenta como sencilla mientras predominan los socios fundadores a través de un desdoblamiento entre la faceta asociativa y la faceta productiva. En la primera se vuelcan las innovaciones producto del nuevo estado de cosas, en la segunda se trata de reproducir todo lo posible el proceso de trabajo de la empresa fallida y mejorarlo en el sentido de alcanzar una mayor eficiencia. De este modo, la memoria de la experiencia de la recuperación actúa como fundamento para el sostenimiento de la solidaridad, la cooperación y la autogestión, pero también como sustrato principal de cohesión entre los trabajadores y este nuevo modo de ser trabajador que impone la autogestión.

Ahora bien, el cambio en la composición del colectivo de trabajo es visto como una amenaza a este proceso. Pareciera que los trabajadores fundadores pensaran y sintieran que los valores que ellos adquirieron como experiencia no se pueden transmitir a los nuevos trabajadores y solo tuvieran vigencia entre y para ellos. A su vez, el esfuerzo de distribuir equitativamente ciertos recursos y renunciar a determinados privilegios se muestra en este tipo de experiencia como irrevocablemente asociado a la *lucha* compartida. Estos trabajadores no

son solidarios porque sí ni en un modo abstracto, ni porque hayan internalizado los principios de la economía social, sino que aceptan y justifican sus conductas solidarias solo hacia quienes compartieron con ellos la *recuperación*, fundando de este modo un vínculo *sui generis* que se parece más al que se establece con la familia que al que se entabla con otros compañeros de trabajo.

Una vez más, aún en estos casos de mayor consolidación, las dimensiones extramuros del proceso de afianzamiento de las experiencias se revelan como estratégicos, a pesar de las dificultades que tenemos para conceptualizar su importancia, tanto desde los enfoques de la economía social como de las miradas más economicistas.

4.6 Reflexiones finales del capítulo

A lo largo de este capítulo me centré en desarrollar el concepto de asociatividad para el trabajo como síntesis de la descripción que expuse en capítulos anteriores sobre la forma de organización y los sentidos del trabajo y la cooperación que los trabajadores desarrollaron a partir de la novedad asociativa. Este desarrollo de la idea de la asociatividad me permitió pensar en las diferentes formas en que la misma se expresa y poder problematizar su complejidad desde las dimensiones que presenté como estructurantes del hecho asociativo para el trabajo. Así pude profundizar en la dimensión de la solidaridad recíproca, de la autogestión y de la cooperación y problematizar cómo a partir de los casos concretos de cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de fábricas se expresaban cada una de ellas.

Asimismo, a partir de ese desarrollo conceptual y teniendo en cuenta la heterogeneidad de las fábricas recuperadas en general, y de los casos relevados para esta investigación en particular, llegué a plantear las tres modalidades de cooperación que se dan en las mismas. Esto dió como resultado una tipologización de fábricas recuperadas en las que pude englobar las diferentes experiencias y sus prácticas laborales, de gestión y de solidaridad.

De este modo, pude delinear la especificidad de la asociatividad para el trabajo que se desarrolla en las fábricas y empresas recuperadas y en su modo de inscripción en experiencias singulares. El recorrido emprendido puso de manifiesto la necesidad de comprender las complejas determinaciones que pesan sobre estos procesos: su inserción en cadenas de valor particular, su relación con el capital concentrado, la necesidad de establecer vinculaciones con otros actores que puedan fortalecer la experiencia, y la necesidad de pensar en instancias de consolidación y eficacia de la modalidad asociativa que no se agoten en una generación.

No obstante, más allá de las diferencias, hemos podido observar que existen ciertas capacidades colectivas que configuran la asociatividad para el trabajo en fábricas y empresas recuperadas como una comunidad de valor que da sentido a las prácticas que organizan la cotidianeidad en la producción.

Reflexiones finales de la tesis

Hemos llegado al punto de desandar el camino recorrido a lo largo de esta tesis para focalizarnos en los principales hallazgos que resultaron del mismo y presentar las reflexiones finales a modo de conclusión. Para ello comenzaré por abordar la asociatividad para el trabajo como construcción conceptual que fui perfilando a lo largo de estas páginas. Luego me detendré en recuperar las especificidades del hecho asociativo en las cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de fábricas por sus trabajadores. Finalmente presentaré las consideraciones a cerca de las deudas de esta tesis, los aspectos de la problemática en los que por razones de economía argumentativa, tiempo y fundamentalmente recorte metodológico no pude profundizar y que serán las motivaciones de mis próximas investigaciones. La tesis como parte del proceso de investigación no puede quedar cerrada a nuevos interrogantes, ésta tiene que permitir la apertura de nuevas problematizaciones que enriquezcan mi trabajo de investigación y tiene que estimular a otros investigadores a continuar con la construcción de conocimiento.

1) La asociatividad para el trabajo en fábricas y empresas recuperadas

El estudio de las fábricas recuperadas me permitió entender cómo se despliega el hecho asociativo en situaciones concretas de trabajo y, a partir de allí, reconstruir las tramas de sentido que los propios actores ponen en juego cuando cooperan. La asociatividad para el trabajo en tanto construcción colectiva es el producto del reconocimiento de las condiciones materiales de producción de quienes en ellas participan. En ese reconocimiento se crean

significados sobre el trabajo que recrean experiencias pasadas y moldean las nuevas formas de participación.

De esta forma, para entender la asociatividad para el trabajo me apoyé en el concepto de experiencia como forma de abordar los sentidos que los actores sociales le otorgan a sus vivencias pasadas y la forma en que transitan su presente. Es decir que me permitió captar las continuidades en las prácticas sin perder de vista la heterogeneidad de las situaciones actuales. A su vez tuve en cuenta el concepto de comunidad de valores para entender cómo se configuraron las justificaciones desde la mirada de los actores para el avance de las recuperaciones ampliando el horizonte de lo justo y lo posible. En este punto me fue de suma utilidad la idea de manejo de las incertidumbres en tanto forma de establecer relaciones de poder y para entender las prácticas de reconocimiento de las competencias para gestionar las cooperativas y organizar el trabajo a partir de la capacidad diferenciada de sus distintos integrantes frente al manejo de los desafíos que se presentan en la cotidianeidad del trabajo.

Al comienzo nos habíamos planteado la tarea de comprender el proceso a través del cual la recuperación de fábricas y empresas se había convertido en una alternativa al alcance de los trabajadores frente a la crisis de una empresa capitalista, prestando especial atención a la construcción de sentidos y valores que fueron colocando la recuperación de fábricas y empresas en el horizonte de lo posible. En los distintos capítulos vimos cómo estas experiencias fueron moldeadas al calor de debates, luchas, desafíos, controversias que se plantearon entre trabajadores pero también con los sentidos e interpretaciones políticas y académicas que permitieron vincular estas experiencias singulares con la tradición de la economía social y/o solidaria y las diferentes prácticas de asociatividad para el trabajo ensayadas por colectivos diversos a lo largo de la historia. Asimismo, dimos cuenta de una tercera fuente de determinaciones en la configuración de los modos de asociatividad para el trabajo que pusieron en marcha estos trabajadores alcanzados en los primeros años posteriores a la recuperación: las del capital como modo de ordenamiento de las relaciones sociales en nuestra sociedad, pero también como organizador principal de las relaciones de producción en los diversos sectores y ramas en los que se insertaron los procesos analizados. El análisis realizado nos permitió

identificar la tensión entre división técnica y división social del trabajo como eje organizador de los dilemas y desafíos a los que se enfrentaron los colectivos de trabajo asociado que estudiamos. Esta tensión demostró asimismo ser sustrato de los cambios, las transformaciones subjetivas, con las que debieron lidiar los trabajadores para poder atravesar y ser atravesados por la asociatividad como nuevo modo de ser trabajador.

La división técnica y social en la fábrica y empresa capitalista, inspirada en la división entre trabajo de concepción y trabajo de ejecución que inauguró el taylorismo, permite situar a los trabajadores en sus relaciones respecto a otros trabajadores, el uso de las herramientas, y la apropiación del valor que se crea en el proceso productivo. La ruptura de este principio a partir del mismo momento en que los trabajadores son los custodios de la división técnica del trabajo lleva a una reconfiguración de las relaciones de producción, más allá de la permanencia de ciertas prácticas productivas. En una primera formulación de estos resultados de mi investigación pensé en caracterizar estos cambios a través del oxímoron “taylorismo consensuado”, que resumía ese quiebre entre la apariencia de continuidad en ciertas prácticas y la profunda transformación que significaba que trabajadores anteriormente relegados a la pura ejecución se hubieran convertido, más allá de su voluntad, en los artífices de las complejas estrategias productivas y políticas que permitieron poner las fábricas, vaciadas y abandonadas por los patrones, nuevamente en pie.

Lo cierto es que el avance de la investigación me mostró, que si bien la puesta en marcha de los distintos procesos productivos post recuperación tenían en común la continuidad de ciertas prácticas y la configuración de instancias colectivas que definían el uso de los recursos, la asignación de puestos y tareas, y la estrategia de reposicionamiento en los mercados, no existía una única combinación de factores y por eso opté por caracterizar distintas modalidades de consenso productivo. Estas diversas modalidades aluden al modo en que se expresó la tensión entre división social y división técnica del trabajo en las experiencias analizadas, en virtud además de las múltiples determinaciones que pesaron sobre los procesos.

2) La asociatividad para el trabajo en fábricas y empresas recuperadas como comunidad de valor

Más allá de las diferencias entre experiencias, este estudio puso de relieve la existencia de ciertos puntos de confluencia, acuerdos más o menos explícitos acerca de lo que es y debe ser una fábrica o empresa recuperada. Estos puntos circunscriben los límites de esta comunidad de valor, porque son los que garantizan el reconocimiento a la capacidad colectiva de un grupo de trabajadores para dar continuidad a la empresa fallida bajo la modalidad autogestionada. Es decir que, no solo permiten organizar la interacción en los colectivos de trabajadores sino también hacer reconocibles a cada una de estas distintas experiencias como parte de un mismo proceso político por parte de otros colectivos similares y también de académicos, funcionarios, militantes, etc. Estos puntos pueden sintetizarse en aspectos externos y organizativos. Los aspectos externos son haber funcionado previamente como un establecimiento capitalista, gestionar judicialmente la continuidad solo a partir de la quiebra de la sociedad que controlaba la empresa, contar con una asamblea de socios con mayoría de ex trabajadores de la empresa fallida, continuar con la actividad productiva desarrollada en la modalidad *bajo patrón* (cfr Ruggeri, 2014). Entre los segundos aspectos, o aspectos organizativos, he observado que estas comunidades de valor se rigen por los criterios de solidaridad recíproca, organización autogestionada y cooperación extendida. La primera alude a la fuerte imbricación entre las relaciones de solidaridad y la acreditación de experiencias compartidas previo a la recuperación, la segunda refiere a la organización del proceso productivo bajo control de los socios fundadores y la última a la coordinación conjunta de actividades y tareas no solo dentro de la fábrica o empresa, sino más allá de sus muros.

De este modo, pude mostrar cómo esta modalidad de asociatividad para el trabajo se presenta como una respuesta colectiva que le permite a los trabajadores hacer frente a situaciones de desprotección desafiando a las desigualdades sufridas por la injusta distribución de recursos que caracteriza al modo de producción capitalista. En tal sentido, las estrategias desplegadas por los trabajadores en su voluntad por asegurarse su reproducción ampliada confluyeron en la conformación de cooperativas de trabajo dando continuidad a

establecimientos que resultaban inviables frente a las expectativas de acumulación de los propietarios, tanto en los momentos de crisis económica (1999-2001) como en años de crecimiento de la actividad industrial (2002-2009) (Arceo, 2011).

El despliegue de estas tres dimensiones me permitió captar los diferentes significados que los trabajadores dan al trabajo asociado así como las formas en las que se despliega la organización de la producción en estas cooperativas. La solidaridad recíproca se presenta como una instancia que se da tanto al interior de las cooperativas como entre las diferentes experiencias que conforman el MNFR. Adentro de cada fábrica recuperada pudimos ver cómo la solidaridad se presenta bajo tres aspectos: 1) asociada a la ayuda mutua, 2) a la distribución de los puestos de trabajo y 3) a la toma de decisiones o involucramiento en la gestión. De esta manera pude ver cómo el cambio operado en los trabajadores a partir de ser asociados para el trabajo significó a la vez que un cambio formal en la relación laboral de los trabajadores, una nueva concepción de las relaciones sociales al interior de los espacios de trabajo. Asimismo, la dimensión solidaria y la internalización de los trabajadores respecto a que uno de los principales objetivos de las cooperativas es mantener las fuentes de trabajo de sus integrantes, se evidenció en las prácticas de sostenimiento de los puestos de trabajo de todos los integrantes durante la última crisis que se iniciara en el año 2008. Como lógica de ayuda mutua entre las cooperativas, las fábricas recuperadas resultan ser solidarias entre sí al apoyarse y asistirse ante nuevos procesos de recuperación y en las necesidades corrientes que puedan tener las diferentes experiencias en la búsqueda de su continuidad. Aquí vimos cómo funcionan de manera corriente mecanismos de ayuda entre las diferentes cooperativas que van desde el apoyo moral o económico recibido en los inicios, hasta el compartir instancias de lucha por la obtención de las leyes de expropiación y el reconocimiento de la recuperación de fábricas por las autoridades públicas.

La organización autogestionada resalta como el aspecto más novedoso de las prácticas que los trabajadores emprendieron a partir de las recuperaciones, es el “estar trabajando para nosotros” que conlleva a una reafirmación de la identidad colectiva de las experiencias y la responsabilidad que implica garantizar el bienestar personal dentro y fuera del trabajo. Es a

partir del análisis de esta dimensión que se vuelve necesario la introducción del concepto de “consenso productivo” como dinámica que permite el funcionamiento de las prácticas autogestivas y que determina la forma en la que se organiza el trabajo en los diferentes establecimientos.

La tercera dimensión de la asociatividad para el trabajo es la cooperación y vimos cómo ésta es la característica de la asociatividad que mayores puntos de contacto tiene con la práctica de trabajo heterónomo, porque la cooperación en tanto forma de llevar a cabo la división técnica del trabajo preexistía a los procesos de recuperación. En las fábricas recuperadas la cooperación es el resultado del consenso productivo que ubica a cada trabajador en el puesto que mayor provecho le otorga a la cooperativa, generando la flexibilidad necesaria que la dinámica autogestiva le otorga a las necesidades productivas de cada caso. Pero a su vez, la necesidad de cooperar, de coordinar acciones y estrategias, debió alcanzar nuevas facetas y ámbitos que configuraron la complejidad de este nuevo modo de ser trabajador. Así vimos cómo las dimensiones autogestiva, cooperativa y solidaria confluyen para dar forma a la asociatividad para el trabajo.

Esta caracterización de la asociatividad para el trabajo me permitió arribar a la distinción de tres modalidades de asociación y cooperación que se expresan en las fábricas recuperadas estudiadas. Estas modalidades fueron revisadas a partir del citado concepto de consenso productivo, es decir a partir de las formas en las cuales las fábricas recuperadas organizan el trabajo teniendo en cuenta los saberes de los trabajadores más experimentados para decidir el *qué* y el *cómo* se produce. El estudio de las fábricas recuperadas, a través del análisis de las dimensiones de la asociatividad para el trabajo me permitió observar cómo la división técnica del trabajo se mantiene buscando emular a la forma en la que se hacía en la fábrica fallida y una nueva división social del trabajo se les impone a los trabajadores a partir de la necesidad de legitimar a aquellos miembros que muestran un manejo apropiado de las incertidumbres, tanto del proceso productivo como de la gestión de la cooperativa.

Así pude desarrollar una caracterización de modalidades de asociatividad y cooperación para el caso de las cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de

fábricas por sus trabajadores a partir de las diferencias y similitudes que fui observando en los diferentes casos, dadas por cuestiones estructurales y coyunturales. Esta caracterización me permitió afinar la comprensión de las lógicas organizativas que operan en los colectivos asociados y arribar a las siguientes modalidades de gestión de la asociatividad para el trabajo, a saber: 1) consenso productivo basado en los valores asociativos; 2) consenso productivo basado en la tensión entre solidaridad y eficiencia y 3) consenso productivo basado en la búsqueda de la eficiencia.

Esta caracterización abre la posibilidad para el estudio de otras formas asociativas para el trabajo y es un aporte a los estudios de la asociatividad y de la economía social para el abordaje de las situaciones concretas de trabajo en diferentes instancias organizativas de producción y servicios.

3) Futuros interrogantes y Deudas de la tesis

Esta tesis es el resultado de un largo trabajo realizado a partir de focalizarme en la comprensión de las formas de organización del trabajo que se presentan en las fábricas recuperadas pertenecientes al MNFR ubicadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Mi vinculación con las distintas experiencias que lo conforman me permitió tener un acceso regular a los establecimientos laborales y a las reuniones convocadas por dicho movimiento en donde las fábricas recuperadas enviaban representantes para tratar diferentes cuestiones y problemáticas de la organización. Asimismo, este acercamiento al MNFR me permitió participar de ferias, marchas, reuniones festivas y con autoridades gubernamentales, entre otras instancias que el Movimiento llevó a cabo durante mi trabajo de campo. Cuestiones vinculadas al recorte temporal y espacial efectuado y la escasez de recursos para extender mi trabajo de campo me impidieron realizar un acercamiento a otras organizaciones de representación de intereses de fábricas y empresas recuperadas. No obstante, espero en futuros trabajos poder abordar el estudio de los movimientos de fábricas y organizaciones de segundo y tercer grado desde una visión de conjunto (Vuotto, 2011).

Por otro lado, esta tesis tampoco se focalizó en analizar el rol de las distintas instancias estatales en cada una de las experiencias abordadas, sin que esto implique desconocer su centralidad en este proceso. Es evidente que el Estado interviene necesariamente en el desarrollo de las experiencias de recuperación, pero dar cuenta de este rol habría requerido un abordaje diferente al encarado para la elaboración de esta tesis. La novedad de la reforma de la Ley 24.522 de Concursos y Quiebras, sin ir más lejos, ocurrida a mediados del año 2011, ha sido el punto de partida para mi incorporación a partir del año 2015 al proyecto PICT que dirigen la Dra Cecilia Cross y el Dr Matías Berger, el cual lleva por título “Disputas por las formas de regulación del trabajo en establecimientos agropecuarios y emprendimientos asociativos en el período 2003-2013”.

Otra de las líneas que comenzaré a explorar a partir de la finalización de esta tesis es el estudio de las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias, las estrategias de reproducción social de aquellas las familias/hogares entre cuyos integrantes haya una o más personas vinculadas a procesos de recuperación de fábricas o empresas. Espero que este estudio constituya un salto cualitativo que enriquezca el conocimiento sobre la incidencia de los procesos de recuperación en la vida extramuros de tantos trabajadores. En tal sentido estuvo orientado mi plan de trabajo para la investigación que guía mi beca posdoctoral que fuera aprobada recientemente para ser financiada por el CONICET.

Finalmente, teniendo en cuenta los aportes teóricos que se desprenden de este trabajo, referidos principalmente a la construcción de un marco de análisis de la asociatividad para el trabajo, sería interesante poder abordar otras experiencias de asociatividad para el trabajo distintas de las fábricas recuperadas, en las cuales los desarrollos conceptuales expuestos en esta tesis puedan tener lugar para enriquecer las formas de aproximación a la realidad asociativa.

Referencias Bibliográficas

- Abal Medina, P. & Cross C. (2005). Sociabilidad y Estado en la Argentina. Las organizaciones de desocupados como desafío a las categorías teóricas de Robert Castel. *Estudios del Trabajo*; Buenos Aires; p. 65 - 85.
- Albuquerque, P. P. de (2004 a). Asociativismo. En Cattani, D (Org.), *La otra economía*, Buenos Aires: Altamira.
- Albuquerque, P. P. de (2004 b), Autogestión. En Cattani, D (Organizador), *La otra economía*, Buenos Aires: Altamira.
- Alonso, A. (2012). Repertório, segundo Charles Tilly: história de um conceito. *Revista Sociologia & Antropologia*, 2(3), 21-41.
- Álvarez Leguizamón, S. (2000). Políticas de desarrollo social, transformaciones y paradojas. En S. Hintze (Ed.), *Estado y sociedad. Las políticas sociales en los umbrales del siglo XXI* (pp. 95-110). Buenos Aires: Eudeba.
- Angélico, H. & Dzembrowski, N. (2009). *El comportamiento del empleo y la organización del trabajo en las Cooperativas de trabajo provenientes de fábricas recuperadas en períodos de crisis y crecimiento*. Ponencia presentada en el 9º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires.
- Angélico, H., Forni, F., Gomez V., Dzembrowski, N. & Balbachan, F. (2008a), *Asociatividad y cooperación en situaciones de trabajo. Las cooperativas de trabajo en el Área Metropolitana*. Ponencia presentada en Encuentro PRE – ALAS, Corrientes.
- Angélico, H., Gómez, V. & Dzembrowski, N. (2008b), *Experiencias asociativas para la generación de empleo. El caso del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas*. Ponencia presentada en el Vº Encuentro de Investigadores Latinoamericanos de Cooperativismo, Riberão Preto, San Pablo.

- Arceo, N. (2011). La expansión de la producción industrial en la posconvertibilidad (2002-2010). *Industrializar Argentina*, 16, 15-24.
- Arias, C. (2008). Representación sindical y fábricas recuperadas: un mapa de la cuestión. *Kairos: Revista de temas sociales*(22), 5.
- Ariza, M.; Oliveira, O. (2002): "Acerca de las familias y los hogares: estructura y dinámica, en Wainerma, C. (Comp): Familia trabajo y género. Un mundo de nuevas relaciones, FCE.
- Arruda, M. (2004). Socioeconomía solidaria,.en David Cattani (org.), La otra economía, Buenos Aires: Altamira.
- Atkinson, P., & Silverman, D. (1997). Kundera's Immortality: The Interview Society and the Invention of the Self. *Qualitative Inquiry*, 3(3), 304-325.
- Auyero, J. (2001). *La política de los pobres: Las prácticas clientelistas del peronismo*, Buenos Aires: Ediciones Manantial.
- Auyero, J. (2002). Los cambios en el repertorio de la protesta social en la Argentina. *Desarrollo Económico*, 187-210.
- Axelrod, R. (1986), *La evolución de la cooperación: el dilema del prisionero y la teoría de juegos*, Alianza Editorial, Madrid.
- Azaïs, C. (2000): *Tiempo, trabajo y territorio*. Ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Buenos Aires.
- Bager, T. (1992). Andelsorganisering. En *Analyse af Danske Andelsorganisationers Udviklingsprocesser* [Cooperative organising]. Sydjysk Universitetsforlag, Esbjerg.
- Bailleau, F. (1991). Mercado de trabajo y cambio de las políticas sociales, *Sociología del Trabajo*. Madrid: Siglo XXI.

- Battistini, O., & Dinerstein, A. (1995). Desocupados, precarizados y estables: alienación y subjetividad del trabajo. *Realidad Económica* (134), 21-40.
- Battistini, O. (2000). *La negociación colectiva y la estructura sindical en Argentina (1988-1998)*. Buenos Aires. Tesis de Maestría, Universidad de Buenos Aires, Centro de Estudios Avanzados, Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo, Buenos Aires, Argentina.
- Bauni, N., & Fajn, G. (2010). Las regulaciones de trabajo en las empresas recuperadas. En *Gestión Obrera: Del fragmento a la acción colectiva*, 19-30.
- Beccaria, L. (2002). Empleo, remuneraciones y diferenciación social en el último cuarto del siglo XX. En M. Murmis & S. Feldman (Eds.), *Sociedad y sociabilidad en la década de los*. Buenos Aires: Biblos.
- Bialakowsky, A., Robledo, G., Grima, J. M., Rosendo, E, & Costa, M. la. (2004a). Empresas recuperadas: cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(26), 229-253.
- Bialakowsky, A. et al. (2004b), La sociología del trabajo frente a los nuevos procesos de gestión y autogestión de fábricas recuperadas. Ponencia presentadas en II Congreso Nacional de Sociología - VI Jornadas de Sociología de la UBA - PRE ALAS 2005.
- Bisio, R. (1999). Repensar los sujetos sociales y sus estrategias colectivas: en búsqueda de una interpretación teórica del caso argentino. En R. Bisio & A. Fernández (Eds.), *Política y relaciones laborales en la transición democrática argentina*. Buenos Aires: Lvmén/Humanitas.
- Boltanski, L & Thévenot, L. (1991) *De la justification*, París: Gallimard.
- Bourdieu, P (1999): *Espíritu de familia*. En VVAA, *Antropología Social y Política Hegemonía y poder: el mundo en movimiento*. EUDEBA.
- Bourdieu, P. (1997): *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Barcelona: Ed. Anagrama..

- Brunet Icart, I. y Belzunegui, A. (2000): *Economía territorial y mercados de trabajo locales*. Ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Buenos Aires.
- Bunel, J. y Angélico, H. (1989), *Identidad obrera y relaciones laborales. Estudio de caso* (Serie informes de trabajo Nº 7), CEIL-CONICET, Buenos Aires.
- Cadena Roa, J. y Puga, C. (2005), Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones, en *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales* Nº. 193, pags. 13-40, México.
- Caillé, A (1989). *Critique de la raison utilitaire*. París: La Découverte.
- Caillé, A. (1994). *Don, intérêt et désintéressement*. Paris: La Découverte.
- Caillé, A (2000). *Anthropologie du don*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Caillé, A. (2009). *Théorie anti-utilitariste de l'action : Fragments d'une sociologie générale*. Paris: La Découverte.
- Calderón, F., & Jelin, E. (1986). *Los movimientos sociales ante la crisis*. Universidad de las Naciones Unidas.
- Camilletti, A., Guidini, J., Herrera, A., Rodríguez, M., Martí, J. P., Soria, C. & Silveira, M. (2005). Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión. *Revista UniRcoop*, 3, 32-56.
- Canton, D., & Jorrat, J. (2003). Abstention in Argentine presidential elections, 1983-1999. *Latin American Research Review*, 187-201.
- Caputo, S. & Saavedra, L. (2003a), Las Empresas autogestionadas por los trabajadores. Una nueva forma de organización económica y social, en *Revista Observatorio Social* Nº:11. Economía Social, Buenos Aires.

- Caputo, S. y Saavedra, L. (2003b). La Experiencia de las Fábricas Recuperadas, (Documento de trabajo. Seminario –Taller La Economía Social en Argentina). Nuevas Experiencias y Estrategias de Institucionalización. UNSAM /JGM. 21 de Abril. Buenos Aires.
- Caracciolo Basco, M.; Foti Laxalde, M. (2003): *Economía solidaria y capital social. Contribuciones al desarrollo local*. Buenos Aires: Paidós.
- Carlés, G. (2001). *Las dos fronteras de la democracia argentina: La reformulación de las identidades políticas de Alfonsín a Menem*. Buenos Aires: Homo Sapiens Ediciones.
- Carvalho, G., Dzimira, S. (2000). *Don et économie solidaire*. Rouen: La Petite Bibliothèque du Mauss.
- Castel, R.(1997), *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*, Buenos Aires: Paidós.
- Castreje Suárez, J. (2006): La gestión de las entidades cooperativas: un desafío permanente, *CESOT*, Doc. Nº 55, Oct-Dic. de 2006, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Cattani, Antonio (Comp.) (2004). *La Otra Economía*. Buenos Aires: Ed. Altamira.
- Cavarozzi, M. y Palermo, V.: Estado, sociedad civil y organizaciones populares vecinales en Buenos Aires: Actores clave en la transición a la democracia en Argentina, en Ch. Reilly (comp.), *Nuevas políticas urbanas. Las ONGs y los gobiernos municipales en la democratización latinoamericana*, Fundación Interamericana, Virginia, EEUU, 1994 (págs. 31-48).
- Cisterna Cabrera, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación de conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14(1), 61-71.
- Coll Serrano, V & Cuñat Gimenez, R. (2006). Análisis de los factores que influyen en el proceso de creación de una cooperativa de trabajo asociado. *Revesco Nº 88*, Primer Cuatrimestre, Escuela de Estudios Cooperativos, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, pp. 128-161.

- Coraggio, J. L. (1998), *Economía Popular Urbana: una nueva perspectiva para el desarrollo local*. Buenos Aires: UNGS.
- Coraggio, J. L. (2004). *La gente o el capital. Desarrollo local y economía del Trabajo*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Coraggio, J. L. (2009). Economía del Trabajo, versión revisada y ampliada del trabajo del mismo nombre publicado en: *Diccionario de la Otra Economía*, (Organizadores) A. Cattani , Coraggio, J. L. & Laville, J. L. UNGS/ALTAMIRA/CLAACSO, Buenos Aires.
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*: Abya-Yala.
- Coriat, B. (1985). *El taller y el cronómetro. Ensayos sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. México: Siglo Veintiuno Editoriales.
- Cross, C. (2007). Los procesos de organización colectiva y la construcción de las demandas: Reflexiones a partir del estudio de una organización piquetera en el período 2002-2005. *Runa: Archivo para las ciencias del hombre*, 27, 7-22.
- Cross, C. (2008a). *Luchas, prácticas asociativas y procesos de vinculación política en la zona metropolitana de Buenos Aires. Estudio de casos en cinco organizaciones territoriales vinculadas a la FTV*. (Doctora de la UBA en Ciencias Sociales Doctorado), Buenos Aires, Buenos Aires.
- Cross, C. (2008b). Las huellas de las tomas: La articulación de la experiencia en procesos de asentamiento en el conurbano bonaerense. *Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales*, 51.
- Cross, C. (2010a). Comenzar desde los supuestos. Reflexiones acerca de cómo comprender el sector no lucrativo de la economía desde los estudios del trabajo. *IEFE*, 157, 46-52.
- Cross, C. (2010b). Políticas sociales focalizadas y producción de capacidades colectivas en una organización barrial del Área Reconquista. In C. Cross & M. Berger (Eds.), *La producción*

del trabajo Asociativo: Condiciones, Experiencias y Prácticas en la economía social (Primera ed., pp. 41-62). Buenos Aires: Ciccus/CEIL PIETTE CONICET.

Cross, C. (2012). Mercado de trabajo, vulnerabilidad social y movilización política en Buenos Aires (1988-2008), *Revista Ensayos de Economía*, N° 41, pp. 153-174.

Cross, C. (2013). Vulnerabilidad social e inempleabilidad: Reflexiones a partir del estudio de un programa de reciclado de residuos sólidos urbanos. *Trabajo y Sociedad*, 21, 475-494.

Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.

Chanial, P. (2011). *La sociologie comme philosophie politique : et réciproquement*. París: La Découverte.

Da Ros, G. S. (2007). Economía solidaria: aspectos teóricos y experiencias, en *Revista Unircoop*, Volumen 5, Número 1, ISSN 1705-2165, Junio, Québec.

Danani, C. (2004): *Política Social y Economía Social. Debates fundamentales*. Buenos Aires: Editorial Altamira.

Danani, C. (2013). El sistema de protección social argentino entre 2002 y 2013: Buscando el modelo que nunca tuvo. *Revista Uruguay de Ciencia Política*, 22(12), 145-169.

Dávolos, P. y Perelman L. (2003a). *La intervención sindical en las empresas recuperadas. Un estudio de caso*. Ponencia presentada en el 6° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Edición CD-Rom, ASET, Buenos Aires.

Dávolos, P. y Perelman, L. (2003b), Empresas recuperadas y trayectoria sindical: la experiencia de la UOM Quilmes, en *Fábricas y Empresas Recuperadas. Protesta Social, Autogestión y Rupturas en la Subjetividad*, Buenos Aires: Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.

- De la Garza Toledo, E. (1997). Trabajo y mundos de vida. En Zemelman H. y León E. (coords.), *Subjetividad: umbrales del Pensamiento Social*, 75-91.
- De la Garza Toledo, E. (1999b). ¿Fin del trabajo o trabajo sin fin, en Castillo, J. J. (ed.), *El trabajo del futuro*. MAdrid: Complutense.
- De la Garza Toledo, E. (Comp.) (1999a). *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*. Buenos Aires: Ed. CLACSO- ASDI.
- De la Garza Toledo, E. (Coord.) (2000). Tratado latinoamericano de sociología del trabajo, El Colegio de México. México: Fondo de Cultura Económica.
- De la Garza Toledo, E. (2001). Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo. En De la Garza Toledo, E. y Neffa, J.C.. *El futuro del trabajo-El trabajo del futuro*. Buenos Aires: CLACSO.
- De la Garza Toledo, E. (Comp.) (2005). *Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina*. Clacso.
- Deledicque, L., & Moser, J.. (2006). El proceso de trabajo en empresas recuperadas. La Unión Papelera Platense: Un estudio de caso. *Labour Again documents*.
- De Piero, S. (2005): Organizaciones de la sociedad civil. Tensiones de una agenda en construcción. Buenos Aires: Paidós.
- De Pinedo, M. & Bensusan, H. (2006). Una cura para la disyuntivitis: El papel de la experiencia en nuestra visión del mundo. *Episteme* 26 (1):41-56
- Defourny, J. (2003a). Orígenes, contextos y funciones de un tercer gran sector. En Vuotto M. (comp.), *Economía Social. Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*. Buenos Aires: Altamira.
- Defourny, J. (2003b). La larga marcha del concepto de economía social. En Vuotto M. (comp.),

- Economía Social. Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas. Buenos Aires: Altamira.
- Delamata, G. (2013). Amanecer y progreso de un repertorio social activista de derechos bajo la democracia recuperada. *Revista SAAP*, 7(2), 307-315.
- Dilthey, W. (1976). The construction of the historical world in the human studies. *Dilthey: selected writings*, 238.
- Duque, J. y Pastrana, E. (1973). *Las estrategias de supervivencia económica de las unidades familiares del sector popular urbano*. Chile: Proecles.
- Durkheim, É. (1994). *La división del trabajo social*. Barcelona: Planeta-De Agostini.
- Dzembrowski, N. & Maldovan Bonelli, J. (2010). La asociatividad para el trabajo como productora de lazos sociales: un análisis de sus dimensiones a partir de dos tipos asociativos en la Argentina actual. En Cross C. y Berger M. (Comp) *La producción del trabajo asociativo. Condiciones, experiencias y prácticas en la economía social*. Buenos Aires: Ceil-piette, Ed Ciccus.
- Dzembrowski, N. & Maldovan Bonelli, J. (2009). Asociatividad para el trabajo: una conceptualización de sus dimensiones. *Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales*, 55, 1-9.
- Elgue M. (2007), *Cooperativas que recuperan Empresas*, Documento de Trabajo, Fundación Cieso, Buenos Aires.
- Eme B., Laville J.-L., (1999). *Économie plurielle, économie solidaire : précisions et compléments*, *La Revue du MAUSS Nouvelle Pratiques sociales*, vol. 11, n° 2 — vol. 12, n° 1.
- Fajn, G. (2003) *Fábricas y Empresas Recuperadas. Protesta Social, Autogestión y Rupturas en la Subjetividad*. Buenos Aires: Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.

- Fajn, G. & Rebón, J. (2005). El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas. *Herramienta*, 28.
- Farinetti, M. (1999). ¿Qué queda del movimiento obrero? Las formas del reclamo laboral. *Trabajo y Sociedad*, 1(1).
- Fernández, A. (1991). *Movimientos Sociales en América Latina*, Aique G. Ed, Buenos Aires
- Fernández Álvarez, M I. (2006). *De la supervivencia a la dignidad. Una etnografía de los procesos de "recuperación" de fábricas en la Ciudad de Buenos Aires*. Tesis d doctorado para obtener el título de Doctora en Antropoligía, UBA/EHESS, Buenos Aires, París.
- Fernández Álvarez, M I. (2007a). De la recuperación como acción a la recuperación como proceso: prácticas de movilización social y acciones estatales en torno a las recuperaciones de fábricas. *Cuadernos de antropología social*(25), 89-110.
- Fernández Álvarez, M I. (2007b). "En defensa de la fuente de trabajo": demandas y prácticas de movilización en una empresa recuperada de Buenos Aires. *Avá. Revista de Antropología* (11), 63-85.
- Fernández Alvarez, M I. & Wilkis, A. (2007). La gestion du chomage defiee: les sens de la justice dans les<< recuperations>> d'usines par les travailleurs en Argentine. *AUTREPART-BONDY PARIS-*, 43, 11.
- Fernández Álvarez, M I. & Manzano, V. (2007). Desempleo, acción estatal y movilización social en Argentina. *Política y Cultura*, 27, 143-166.
- Fernández Ávarez, M I. (2012) "Luchar" por trabajo, trabajar "luchando": prácticas cotidianas de organización y demanda en una empresa recuperada de Buenos Aires, en *Papeles de Trabajo N° 23* –Julio 2012- Centro de Estudios –Interdisciplinarios en Etnolingüística y Antopología Socio-Cultural, IDAES, Buenos Aires. pp. 11-26.
- Fontela, E. (2007). Cooperativas que recuperan empresas y fabricas en crisis, Documento de Trabajo Fundación Cieso, Buenos Aires.

- Forni, F. (1992). Estrategias de recolección y estrategias de análisis en la investigación social. En Forni, F. & Vasilachis de Gialdino, I. *Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación*. Buenos Aires: CEAL.
- Forni, F. (1993). *Organizaciones económicas populares*. Buenos Aires: CEIL-SCC.
- Forni, F. (1996): "La estructuración de la Ciudad en el Conurbano", *Dialógica*, Número Especial, CEIL-CONICET.
- Forni, F. y Roldan, L. (1996): Trayectorias Laborales de residentes en áreas urbanas pobres. *Desarrollo Económico*, N° 140 vol. 35, Enero/Marzo.
- Forni, F. & Angélico, H. (comps.) (2001), *Articulaciones en el mercado laboral. Reflexiones y experiencias*. Buenos Aires: Editorial La Colmena.
- Forni, F. (comp.) (2002). *De la exclusión a la organización. Hacia la integración de los pobres en los nuevos barrios del conurbano bonaerense*. Buenos Aires : Ciccus.
- Forni, F., Angélico, H. & Roldan, L. (2003), *La economía social y solidaria. Continuidades y rupturas desde una interpretación de la literatura*, en 6º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires.
- Forni, F. (Compilador) (2004). *Caminos solidarios de la economía argentina*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus.
- Forni, F. Dzembrowski, N.: (2011). "La economía social en Europa y en América Latina", en C, Cross y M, Berger (Comp) "La producción del trabajo asociativo. Condiciones, experiencias y prácticas en la economía social", Ceil-piette, Ed Ciccus, Buenos Aires.
- Gaiger, L. I. (2004). Emprendimientos económicos solidarios. En Cattani, D. (org.). *La otra economía*. Buenos Aires: Altamira.
- Gracia, A. & Cavaliere, S. (2007). Repertorios en fábrica. La experiencia de recuperación fabril en Argentina, 2000-2006. *Estudios sociológicos*, 155-186.

- Garcia Delgado, D. (1994). Estado y Sociedad. La nueva relación a partir del cambio estructural. Buenos Aires: Tesis-Norma.
- Gattino, S. y Aquín, N. (1995). Las familias de la Nueva pobreza. Una lectura posible desde el Trabajo Social. Buenos Aires: Ed. Espacio.
- Giarracca N. (comp.) (1994). *Acciones Colectivas y Organización Cooperativa. Reflexiones y estudios de caso*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Giddens, A. (1982). Hermenéutica y teoría social. *Profiles and Critics in Social Theory*. London: Macmillan.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company.
- Goffman, E. (2006). *Frame analysis: los marcos de la experiencia*. Madrid: Centro de investigaciones sociológicas.
- Goffman, E. (2009). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gómez, M. (1997). La conflictividad laboral durante el plan de convertibilidad en la Argentina (1991-1995). Las prácticas de lucha sindical en una etapa de reestructuración económica y desregulación del mercado de trabajo. *Estudios Sociologicos*, 15(45), 639-689.
- Gorz, A. (1998). *Misérias del presente, riquezas de lo posible*. Buenos Aires: Paidós Ibérica.
- Gorz, A. (1997). *Metamorfosis del trabajo. Búsqueda del sentido. Crítica de la razón económica*. Madrid: editorial Sistema.
- Gouldner, A. (1959). Organizational Analysis. En Merton, R. K., Broom L & Cotell, L. (eds.), *Sociology Today*. New York: Harper Torchbooks.

- Grassi, E. (1998). La familia un objeto polémico. Cambios en la dinámica familiar y cambios de orden social. En VVAA, *Antropología Social y Política. Hegemonía y poder: el mundo en movimiento*. Buenos Aires: Eudeba.
- Gutierrez, A. (2004). *Pobre, como siempre. Estrategias de reproducción social en la pobreza*. Córdoba: Ferreyra Editor.
- Haeringer, J., Laville, J-L, Sainsaulieu, R., (1997). Penser l'association, du projet au fonctionnement. En Laville & Sainsaulieu, *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*. París: Desclée de Brouwer.
- Hecker, H (2003). Empresas Recuperadas. Ciudad de Buenos Aires. Secretaría de Desarrollo Económico. GCBA.
- Hintze S. (1987). Crisis y supervivencia: estrategias de reproducción. *Revista La Ciudad Futura*, Nº 8/9 Buenos Aires.
- Hintze, S. (2007). *Políticas sociales argentinas en el cambio de siglo: conjeturas sobre lo posible*: Espacio Editorial.
- Honneth, A. (2007). *Reificación: un estudio en la teoría del reconocimiento* (Vol. 3012): Katz Editores.
- Hudson, J. P. (2012). Fin de etapa en las empresas recuperadas por obreros: nuevos interrogantes, conflictos e imágenes de la autogestión fabril en la argentina. *Revista ORG & DEMO*, 12(2), 5-20.
- Hudson, J. P. (2009). *Procesos de recuperación de empresas por sus trabajadores: el desafío de la autogestión*, Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Sociales UBA-FSOC, Buenos Aires, Argentina.
- Hüg, M., Sorribas, P. et alt. (2003). *¿Cómo evaluar proyectos sociales orientados al empleo y generación de ingresos? Posibles indicadores de impacto*, Ponencia presentada en el 6º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Edición CD-Rom, ASET, Buenos Aires.

- lacona, J., & Pérez S. (2000). *La conflictividad laboral en el inicio y en el epílogo del gobierno de Menem. Fotografías en movimiento de un tiempo vertiginoso*. III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Buenos Aires.
- Icaza, A. Sarria, & Tiriba, L. (2003). Economía popular. *A outra economia. Porto Alegre: Veraz*, 101-109.
- James, W. (1904). A World of Pure Experience, *Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods* 1(20/21)
- Jelin, E. (1994). ¿Ciudadanía emergente o exclusión? Movimientos sociales y ONGs en los años noventa. *Revista mexicana de sociología*, 91-108.
- Jelin, E. (1998). *Pan y afectos*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Jelin, E. & Abós, A. (1987). *Movimientos sociales y democracia emergente*. Buenos Aires: CEAL.
- Jick, T. D. (1979). "Mezclando métodos cualitativos y cuantitativos; triangulación en acción", en *Administrative Science Quarterly*, Volumen 24, December. Trad. F. Forni, CEIL, mimeo.
- Juárez Nuñez, H. (2002). Los sistemas Just in time/Kan Ban. Un paradigma productivo, en *Política y Cultura*, N°18, pp. 39-60.
- Komter, A., (2005). *Social Solidarity and the Gift*. New York: Cambridge University Press.
- La Vaca (2004), *Sin Patrón - Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores. Una historia, una guía*. Buenos Aires: Editorial La vaca.
- Lacona, J., & Pérez, S. (2000). *La conflictividad laboral en el inicio y en el epílogo del gobierno de Menem. Fotografías en movimiento de un tiempo vertiginoso*. Ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Buenos Aires.
- Laville, JL. (1997). L'association une liberté propre de la démocratie. En Laville, JL. & Sainsaulieu, R. *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*. Buenos Aires: Desclée de Brouwer.

- Laville, J.L. & Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*. Buenos Aires: Desclée de Brouwer.
- Laville J.L., (2000). Le tiers secteur : un objet d'étude pour la sociologie économique, in Sociologie du travail, Qu'est-ce que le tiers secteur ? Associations, économie solidaire, économie sociale.
- Laville, J.L. (2001). Les raisons d'être des associations, en Jean-Louis Laville, Alain Caillé, Philippe Chanial, et al., Association. Démocratie et société civile, La Découverte, Paris.
- Laville J.L., Nyssens M., (2001). The social enterprise : towards a theoretical approach, in Borzaga C., Defourny J., The Social enterprises in Europe, Londres, Routledge.
- Laville, J.L. (2004). El marco conceptual de la economía solidaria. En Laville, J.L. (ed.), *Economía social y solidaria. Una visión europea*. Buenos Aires: Fundación OSDE - Universidad Nacional de General Sarmiento - Editorial Altamira.
- Le Play, F. (1879). *Les ouvriers Européens*. París: Alfred Mame et fils.
- Lechat, N. (2004). Economía moral. Cattani A. (org.), *La otra economía*. Buenos Aires: Buenos Aires.
- Lechat, N. & Schiochet, V. (2004). *Economía de la dádiva*. En Cattani D. (org.), *La otra economía*. Buenos Aires: Altamira.
- Leroux, P. (1841). *De l'humanité, de son principe et de son avenir*, Perrotin, Paris.
- Lofland, J. (1996). Social Movements Organizations. Guide to Research on Insurgent Realities, New York: Aldine de Gruyter.
- Lomnitz, L. (1971). *Así Sobreviven los Marginales*. México: Siglo XXI.

- Lomnitz, L. (1998). Supervivencia en una barriada en la ciudad de México. En *Redes sociales, cultura y poder. Ensayos de Antropología Latinoamericana*. México D:F Editorial Porrúa/FLACSO.
- Lozano, C., Dinerstein, A. C, Scribano, A., Schuster, F., Spalteberg, R., Maceira, V., & Rodríguez, G. (2001). La protesta social en Argentina. *Observatorio social de América*.
- Mackinnon, M. & Petrone, M. (1998). *Populismo y neopopulismo en América Latina: el problema de la Cenicienta*. Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Magnani, E. (2003). *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en Argentina*. Buenos Aires: Prometeo.
- Maldovan Bonelli, J. (2014). De la autonomía a la asociatividad: la organización del trabajo cartonero “en calle” en cooperativas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 6, 73-109.
- Mallimaci, F.; Graffigna, M. L. (2002). "Constitución de redes y movimientos sociales solidarios como estrategia de satisfacción de necesidades", en Forni, Floreal (Compilador), *De la exclusión a la Organización. Hacia la integración de los pobres en los nuevos barrios del conurbano bonaerense*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus.
- Malo, M.C. (2001). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association de l'économie sociale, en *Revue Internationale de l'économie sociale (RECMA)*, Nº 281-282, Nov. 2001.
- Manzano, V., Grimberg, M., Fernández Álvarez, MI., & Carvalho Rosa, M.. (2009). Piquetes y acción estatal en Argentina: Un análisis etnográfico de la configuración de procesos políticos. En Grimberg, M.; Fernández Álvarez, MI.; Carvalho Rosa, M. (comp.) *Estado y movimientos sociales: estudios etnográficos en Argentina y Brasil*. Buenos Aires: Antropofagia, 15-36.
- Martuccelli, D., & Svampa, M. (1997). *La plaza vacía: Las transformaciones del peronismo*. Buenos Aires: Losada.

- Marx, K. (1994). *El Capital. Crítica de la Economía Política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*, Sage Publications, California.
- Mc Kinney, J. (1968). *Tipologías constructivas*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Mead, G. (1953). *Espíritu, persona y sociedad*. Traducción de Floreal Macía. buenos Aires: Paidós.
- Méda, D. (1995). *El trabajo, un valor en vías de extinción*. Barcelona: Gedisa.
- Melo Lisboa de, A. (2004). Tercer sector. En David Cattani (org.), *La otra economía*. Buenos Aires: Altamira.
- Merklen, Denis. (1991). *Asentamientos en La Matanza: la terquedad de lo nuestro*: Catálogos editora.
- Merklen, D. (2000). Vivir en los márgenes: la lógica del cazador. Notas sobre la sociabilidad y cultura en los asentamientos del Gran Buenos Aires hacia fines de los 90. In M. Svampa (Ed.), *Desde abajo: La transformación de las identidades sociales*, Biblos, Buenos Aires.
- Merklen, D. (2005). Pobres Ciudadanos. Las Clases populares en la era democrática (Argentina, 1983-2003). Buenos Aires: Gorla.
- Michelsen, J. (1997). Las lógicas de las organizaciones cooperativas. Algunas sugerencias desde la realidad escandinava. CESOT, Doc. Nº 2, Agosto de 1997, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Molinelli, G. (1991). *Clase política y reforma electoral* (Vol. 212): Grupo Editor Latinoamericano SRL.
- Neffa, J. C. (1998). *Los Paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis: una contribución a su estudio, desde el enfoque de la teoría de la regulación*. Buenos Aires Asociación Trabajo y Sociedad Ceil Piette, Lumen/Humanitas.

- Neffa, J. C. (2001). Presentación del debate reciente sobre el fin del trabajo. En De La Garza Toledo, E. y Neffa, J.C. *El futuro del trabajo-El trabajo del futuro*. Bs. As: CLACSO.
- Neffa, J.C. (2003). *El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece*. Trabajo y Sociedad, CEIL-PIETTE, Lumen- Humanitas, Buenos Aires.
- Neiman, G., Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En Vasilachis, Irene (coord.), *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Novaro, M. (1994). *Pilotos de tormentas: crisis de representación y personalización de la política en Argentina, 1989-1993*: Ediciones Letra Buena.
- Novaro, M. (1995). El debate contemporáneo sobre la representación política. *Desarrollo Económico*, 145-157.
- Novaro, M., & Lanzaro, J. (2001). *Presidentes, equilibrios institucionales y coaliciones de gobierno en Argentina (1989-2000)*: Clacso.
- Novick, M., Galin, P., Beccaria, L. (1990). *La precarización del empleo en la Argentina*: Centro Editor de América Latina.
- O'Donnell, G. (1991). Democracia delegativa *Novos estudos*, 31, 25-40.
- Offe C. (1985). Le travail comme categorie de la sociologie, *Les temps modernes*, N° 466
- Offe, C.. (1985). *Disorganised Capitalism*, Policy Press, Cambidge.
- OFFE C. (1995). Un diseño no productivisdta para las políticas sociales. En *Contra la exclusión. La propuesta del ingreso ciudadano*. Buenos Aires: CIEPPy Miño y Davila Editores.
- Offe C. (1996). El pleno empleo ¿Una cuestión mal planteada?, *Sociedad*, N° 9, Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, Buenos Aires.
- Palomino, H (2004). Las experiencias actuales de autogestión en la Argentina: entre la informalidad y la economía social. Mimeo.

- Partenio, F. & Fernández Alvarez, M I. (2007). El trabajo, la casa, la política: una difícil convivencia. *Encrucijadas vol. 40, pp. 40 - 45*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Partenio, F., García Allegrone, V. & Fernández Alvarez, M I. (2004). Las recuperaciones de fábricas: apuntes para una reflexión a la luz de las experiencias de ocupación en la historia Argentina. *Revista Estudios del Trabajo, 28*.
- Pastore, R., (2008). Diversidad de trayectorias, aproximación conceptual y pluralidad de proyectos de la Economía Social, *CESOT*, Argentina.
- Patton, M. (1980): *Qualitative Methodology in Evaluative Research*, Sage, London.
- Piotet, F. & Sainsaulieu, R. (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & ANACT, Paris.
- Pires, M.L.S (1999). Cooperativismo: entre os ideais utópicos e as exigências da competitividade do mercado. Um estudo de caso da uma cooperativa frutícola no Vale de São Francisco, *em Perspectiva Econômica, Vol. 34, Nº 108, Serie Cooperativismo, Nº 46*.
- Polanyi, K. (1989). *La Gran Transformación*, ediciones La Piqueta, Madrid.
- Portes, A. (2000). La economía informal y sus paradojas, en Carpio, J. y otros (comps.), *op.cit.*, págs. 25-49.
- Ragin, C. (1987). *The Comparative Method*, London –California.
- Raymen, A. (2009). Big returns for a little more investment: Mapping theory in emergent research. *Action Research, 7(1)*, 49-68.
- Razeto, Luis (1984). *Economía de solidaridad y mercado democrático*, Edición PET, Santiago de Chile.
- Razeto, Luis (1987). *Las Empresas Alternativas*, PET, Santiago de Chile.

- Razeto, L (1998). *De la Economía Popular a la Economía de Solidaridad en un Proyecto de Desarrollo Alternativo*, PET, Santiago de Chile.
- Rebón, J. (2004). *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*. Buenos Aires. Buenos Aires: Picaso-La Rosa Blindada.
- Rebón, J. (2007). *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción*. Buenos Aires: Ediciones Picaso –Colectivo Ediciones.
- Rebón, J. & Salgado, R. (2009). Desafíos emergentes de las empresas recuperadas: De la imposibilidad teórica a la práctica de la posibilidad. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*; Malaga; p. 1 - 15
- Respuela, S. (1996). ¿Democracia delegativa? Apuntes críticos al concepto de Guillermo O'Donnell. *Revista Sociedad*(8).
- Ricoeur, P. (2004). *Caminos del Reconocimiento: Tres estudios* (A. Neira, Trans. 1 ed.). México: FCE.
- Rifkin J. (1996). The end of work. The decline of the global labor force and the new post-market area. Existe traducción en castellano: El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo; el nacimiento de una nueva era. Barcelona: Paidós.
- Rosanvallon, P. (1995). *La nueva cuestión social. Repensar el Estado providencia*. Buenos Aires: Manantial.
- Rubio, D. F., & Goretti, M. (1996). Cuando el presidente gobierna solo. Menem y los decretos de necesidad y urgencia hasta la reforma constitucional (julio 1989-agosto 1994). *Desarrollo Económico*, 443-474.
- Ruggeri, A. (2014). Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. 2014. Las empresas recuperadas en el período 2010-2013. *Programa Facultad Abierta*. http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe_IV_relevamiento_2014.pdf

- Ruggeri, A. (2010). Las empresas recuperadas en la Argentina. 2010: informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por los trabajadores.
- Saavedra, L., Fernández Maldonado E., Herrán R. & Quartulli D. (2007) Empresas recuperadas: Condiciones de existencia materiales y simbólicas de sus trabajadores y tendencias posibles. En Salvia, A. Y Chavez Molina E. (Comp.), *Sombras de una marginalidad fragmentada. Aproximaciones a la metamorfosis de los sectores populares en la Argentina*. Buenos Aires: Ed. Miño y Dávila.
- Saavedra, L. (2003). La dinámica del trabajo desde la perspectiva de las empresas recuperadas y auto-organizadas por los trabajadores, en *Laboratorio*, año 5, Nº 13, Buenos Aires.
- Sáenz, P. y Di Paula, J. (1981). Precisiones teórico-metodológicas sobre la noción de estrategias de existencia, en *Demografía y Economía* (México DF) Vol. XV, Nº 2.
- Salvia, A. (2003). Mercados segmentados en la Argentina: fragmentación y precarización de la estructura social del trabajo (1991-2002), en *Laboratorio*, IIGG/FSOC UBA, Año 4, nº 11/12, Verano/Otoño 2003.
- Salvia, A. (2004). Crisis del empleo y nueva marginalidad: el papel de las economías de la pobreza en tiempos de cambio social. *Ponencia Jornadas Internacionales Interdisciplinarias ICALA*.
- Salvia, A.; Chavez Molina, E. (2007). *Sombras de una marginalidad fragmentada*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Sautú, R (2003). *Todo es teoría. Objetivos y Métodos de Investigación*. Buenos Aires: Lumiere.
- Schuster, F. (2002). *Filosofía y Métodos en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Manantial.
- Schuster, F., Pérez, G., Pereyra, S., Armesto, M., Armelino, M., García, A. & Zipcioglu, P. (2006). *Transformaciones de la protesta social en Argentina, 1989-2003*: Universidad de Buenos Aires, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales.

- Schutz, A. (1973). *The structures of the life-world* (Vol. 1): northwestern university press.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, New Jersey.
- Searle, J. (2006). Social Ontology: Some basic principles. *Anthropological Theory*, 6(1), 12-29.
- Sidicaro, R., Mayer, J., & Botana, N R. (1995). *Política y sociedad en los años del menemismo*: Carrera de Ciencia Política, Facultad de Ciencias Sociales, Oficina de Publicaciones Ciclo Básico Común, Universidad de Buenos Aires.
- Sigaud, L. (2000). A forma acampamento: notas a partir da versão pernambucana. *Novos Estudos Cebrap*, 58, 73-92.
- Singer, P. (2004). Economía solidaria. En Cattani D. (org.), *La otra economía*. Buenos Aires: Altamira.
- Snow, D., Morril, C. & Anderson, L. (2003). Elaborating analytic ethnography. Linking fieldwork and theory. *Ethnography*, 4(2), 181-200.
- Stjernø, S. (2004). *Solidarity in Europe – The History of an Idea*. Cambridge University Press, Cambridge
- Stryjan, Y. (1999). Cooperativas, Emprendimientos Colectivos y Desarrollo Local, *CESOT*, Doc. Nº 22, Sep-Oct de 1999, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Svampa, M. (2000). Identidades astilladas. De la patria metalúrgica al heavy metal. In M. Svampa (Ed.), *Desde abajo. La transformación de las identidades sociales* (2° ed., pp. 121-154). Buenos Aires: Biblos. (Reprinted from: 2003).
- Svampa, M., Pereyra S.. (2003): "Entre la ruta y el barrio", Ed Paidós, Buenos Aires.
- Svampa, M. (2004): "Dossier: Cinco tesis sobre la nueva matriz popular", en Lavboratorio, IIGG/FSOC UBA, Año 6, Nº 15, Primavera/Verano, págs. 30-33.

- Svampa, M. (2005). *La sociedad excluyente: la Argentina bajo el signo del neoliberalismo* (Vol. 2005). Buenos Aires: Taurus.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Thompson, E P. (1984). *Tradición, revuelta y conciencia de clases*. Madrid: Critica.
- Throop, J. (2003). Articulating Experience. *Anthropological Theory*. UCLA College, 3 (2): 219-241.
- Tilly, Ch. (1986). *The Contentious French*: Belknap Press of Harvard University Press Cambridge.
- Tilly, Ch. (1993). Contentious Repertoires in Great Britain, 1758-1834. *Social Science History*, 253-280.
- Tilly, Ch. (2000) Acción colectiva. en *Apuntes de Investigación del CECyP*, pp. 9-32
- Tokman, V. (2000). El sector informal posreforma económica, en Jorge Carpio y otros (comps.), *Informalidad y exclusión social*, op. cit. págs. 65-74.
- Tönnies, F. (1947). *Comunidad y Sociedad*. Buenos Aires: Losada.
- Turner, V. (1982). *From ritual to theatre: The human seriousness of play*: Performing Arts Journal Publications New York.
- Turner, V. (1986). Dewey, Dilthey, and drama: An essay in the anthropology of experience. *The anthropology of experience*, 33-44.
- Vasilachis, I- (Coord.) (2006), *Estrategias de investigación cualitativa*, Gedisa, Barcelona.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2009). Los fundamentos ontológicos y epistemológicos de la investigación cualitativo. *Forum: Qualitative Social Research*, 10(2).
- Vasilachis de Gialdino, I., & Pérez Abril, M. (2012). Investigación, epistemología e identidad en Latinoamérica. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 4(9).

- Vienney, C. (1991). Estructuras cooperativas y problemas de empleo en Europa, en CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Nº 11, Octubre de 1991, pp. 75-96
- Vilas, C. M. (1997). De ambulancias, bomberos y policías: la política social del neoliberalismo. *Desarrollo económico*, 931-952.
- Vitullo, G. (2002). Participación electoral, comportamiento político y desestructuración social en Argentina y Brasil. *Crisis y Conflicto en el Capitalismo Latinoamericano*. Buenos Aires, CLACSO.
- Vuotto, M. (1994). Paradojas de la organización cooperativa, en Norma Giarraca (Comp.), *Acciones colectivas y organización cooperativa. Reflexiones y estudios de caso*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Vuotto, M. & Acosta MC.(1998). Un marco conceptual para la comprensión de la vida asociativa. La Particularidad de las Asociaciones Religiosas Vol. 7 (pp. 16): Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Universidad de Buenos Aires.
- Vuotto, M. (2000). El desempeño organizacional del cooperativismo de trabajo, en *Nuevos Documentos 2000/9*, CEDES, Buenos Aires.
- Vuotto, M. & Acosta MI. (2002). El caso de la cooperativa CIAM. ¿Estrategia empresarial o estrategia asociativa? Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Documento Nº 37, Abril-Mayo, Buenos Aires.
- Vuotto, M. (2007). Acerca de las Orientaciones del Cooperativismo de Trabajo: El Caso Argentino. *Sociedade em Debate*, 13(1), 101-120.
- Vuotto, M. (2011). *El cooperativismo de trabajo en la Argentina: contribuciones para el diálogo social*. Lima: OIT/ Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina, Lima.
- Weber, M. (1969). Economía y Sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.

Wyczykier, G. (2007). "Las organizaciones de representación de intereses gremiales y los procesos de recuperación de empresas en la Argentina contemporánea". 1er Congreso Internacional de la Carrera de Relaciones del Trabajo, Septiembre 2007, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Wyczykier, G. (2009a). *De la dependencia a la autogestión laboral: Sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Prometeo/UNGS.

Wyczykier, G. (2009b). Sobre procesos de autogestión y recolectivización laboral en la Argentina actual. *Polis (Santiago)*, 8(24), 197-220.

ANEXO

1. Detalle de casos relevados

Cooperativa de trabajo	Ubicación	Año de inicio	Rubro	Productos/servicios	Cantidad de trabajadores
Coop. Vieytes Ltda.	CABA (Barracas)	2002	Alimenticia	Insumos para heladerías y confiterías	50
La Mocita Ltda.	CABA (Barracas)	2006	Alimenticia	Tapas para empanadas y tartas, pastas	7
18 de diciembre Ltda.	CABA (Balvanera)	2003	Textil	Confección de trajes, sacos, pantalones, uniformes y sobretodos	65
La nueva esperanza Ltda.	CABA (Chacarita)	2002	Alimenticia	Grisines malteados, de salvado y sin sal	16
23 de Febrero Ltda.	CABA (Mataderos)		Lavadero industrial	Lavado y planchado de ropa de hotel y hospital	25
CAFLA Ltda.	CABA (Nueva Pompeya)	2006	Metalúrgica	Flexibles para sanitarios	12
Punta Arenas Ltda	CABA (Paternal)	2004	Lavadero de autos	Lavado de autos y servicio de bar	9
Los Constituyentes Ltda.	Prov. de Buenos Aires (Villa Martelli)	2001	Metalúrgica	Caños de acer para conducción de agua y gas. Laminados	80
D. Taborda Ltda.	CABA (Nueva Pompeya)	2004	Metalúrgica	Cuchillas para máquinas agrícolas	15
MVH Ltda.	Prov. de Buenos Aires (Villa Martelli)	2002	Metalúrgica	Componentes para heladeras, freezer, cocinas, termotanques y autopartes	30
CANE Ltda.	Prov. de Buenos Aires (Villa Martelli)	2002	Metalúrgica	Sopletes y filtros de aire	20
Muebles San José Ltda.	Prov. de Buenos Aires (San Andrés)	2003	Maderera	Muebles de oficina	15
Electrounión Ltda.	Prov. de Buenos Aires (San Andrés)	2004	Electricidad	Componentes eléctricos	15
Cintoplom Ltda.	Prov. de Buenos Aires (Ciudadela)	2004	Química	Pinturas (latex, barniz, esmalte)	13
2 de diciembre Ltda.	Prov. de Buenos Aires (San Martín)	2002	Metalúrgica	Heladeras, heladeras con freezer y exhibidoras	46
Citrus Argentinos Ltda.	Prov. de Buenos Aires (Lanús)	2005	Alimenticia	Jugos envasados para diluir	22
Copacinox Ltda.	Prov. de Buenos Aires (Lanús)	2003	Metalúrgica	Menaje en acero inoxidable (bandejas, pavas, azucareras, yerberas)	7
Coop. Curtidores Unidos Ltda.	Prov. de Buenos Aires (Avellaneda)	2007	Industria del cuero	Curtido y terminación de cueros.	43

Lavalan Ltda	Prov. de Buenos Aires (Avellaneda)	2002	Lavadero de lana	Lavado y peinado	40
Cristales San Justo Ltda.	Prov. de Buenos Aires (San Justo)	2002	Vidrio	Ópticas de autos y artículos de iluminación de hogar	59
Textil San Remo Ltda.	Prov. de Buenos Aires (Lanús)	2004	Textil	Chombas, Sweters y camperas	23
Fenix Ltda.	Prov. de Buenos Aires (Valentín Alsina)	2002	Metalúrgica	Repuestos sanitarios	12
Cidec Ltda	Prov. de Buenos Aires (Villa Tesei)	2007	Industria del cuero	Curtido y terminación de cueros	290
Evaquil Ltda.	Prov. de Buenos Aires (Quilmes)	2002	Metalúrgica	Evaporadores y congeladores para heladeras	10
Cadenas Ancla Ltda.	Prov. de Buenos Aires (Avellaneda)	2009	Metalúrgica	Cadenas de acero para la industria	16
Argypaz Ltda.	Prov. de Buenos Aires (Jose C. Paz)	2003	Construcción	Ladrillos	31
Fundición LB Ltda.	Prov. de Buenos Aires (LaFerrere)	2002	Metalúrgica	Fundición de hierro Gris y Nodular	80
Almafuerte Ltda.	Prov. de Buenos Aires (José C Paz)	2007	Gastronomía	Comidas/Pizza	8
Palmar Ltda.	Prov. de Buenos Aires (LaFerrere)	2002	Construcción	Ladrillos	72
Arg minerales industriales Ltda.	CABA (San Nicolás) oficinas comerciales	2005	Minería	Feldespatos y cuarzo	45
Hospital Llavallol Ltda.	Prov. de Buenos Aires (Llavallol)	2004	Salud	Todos los servicios de un hospital	30
Avícola Moreno Ltda.	Prov. de Buenos Aires (Moreno)	2001	Alimenticia	Faena y distribución de pollos	170
Astilleros Navales Unidos Ltda.	Prov de Buenos Aires (Dock Sud)	2002	Industria Naval	Reparación y construcción de barcos	40

2. Detalle de Entrevistas

Entrevistado	Edad	Cooperativa	Función en la cooperativa	Año de la entrevista	Replicada en el año
Jorge	46	Palmar Ltda.	Secretario/Mantenimiento	2008	2009
Germán	43	Vieytes Ltda.	Socio fundador/expedición	2007	2009
Jorge	52	La Mocita Ltda.	Presidente/Producción	2008	2009
Ricardo	55	Cintoplom Ltda.	Presidente/Producción	2007	2009
Miguel	49	Ancla Ltda.	Presidente/Producción	2008	2009
Mauro	39	Cafla Ltda.	Socio fundador/Producción	2008	-
Patricia	43	Punta Arenas Ltda.	Presidenta/Administración	2007	2009
Sandra	33	Textil San Remo	Socia fundadora/ Producción	2008	2009
Cristina	57	La Nueva Esperanza Ltda.	Secretaria/Administración	2008	-
Octavio	37	CIDEC Ltda.	Socio fundador/Producción	2008	2009
Fernando	50	Citrus Argentinos Ltda.	Socio fundador/Producción	2007	2009
Héctor	54	Avícola Moreno Ltda.	Secretario/Administración	2007	2009
Pascual	56	Los Constituyentes Ltda.	Presidente/Administración	2007	2008
Samuel	48	Los Constituyentes Ltda.	Socio/Producción	2009	-
Marcelo	36	Fundición LB	Socio/Laboratorio de análisis químico	2008	2009
Sergio	59	MVH Ltda.	Presidente/Administración	2007	-
Carlos	48	Fénix Ltda.	Presidente/Producción	2007	-
Víctor	35	Evaquil Ltda.	Socio/Producción	2008	
Gustavo	30	Curtidores Unidos Ltda.	Socio/Producción	2008	-
Mauricio	55	CANE Ltda.	Socio fundador/Administración	2008	-
Fabián	43	Copacinox	Socio fundador/Producción	2007	-
Ramón	62	Astilleros Navales Unidos Ltda.	Presidente/Administración	2008	-
Gabriela	40	Electrounión Ltda	Socia fundadora/Producción	2008	-
Pablo	39	Palmar Ltda.	Socio fundador/Producción	2009	-
Luis Caro	51	MNFR	Presidente del MNFR	2007	2008, 2009