.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Repositorio Digital Institucional

Tipo de documento: Tesis de Doctorado

Título del documento: Empresa, organización del trabajo e identidad laboral : estudio de las empresas recuperadas por sus trabajadores en su etapa de consolidación : análisis de dos empresas recuperadas del área del Gran Rosario

Autores (en el caso de tesistas y directores):

Melina Perbellini

Florencia Rovetto, directora

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2016

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

Repositorio Digital Institucional

.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

UBA Sociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Tesis para optar por el título de Doctora en Ciencias Sociales
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de Buenos Aires

AUTORA:
MELINA PERBELLINI

TÍTULO:

EMPRESA, ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO E IDENTIDAD LABORAL. ESTUDIO DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS POR SUS TRABAJADORES EN SU ETAPA DE CONSOLIDACIÓN:

Análisis de dos empresas recuperadas del área del Gran Rosario.

Directora: Florencia Rovetto

Buenos Aires

Febrero de 2016

RESUMEN

Las empresas recuperadas -surgidas en Argentina en el contexto de la crisis de 2001- son aquellas empresas/fábricas que los/as trabajadores/as de las mismas deciden ocupar, cuando sus dueños/as las abandonan, producen un vaciamiento patrimonial o entran en procesos de quiebra, con el objetivo de conservar sus fuentes de trabajo y la intención de hacerse cargo de la producción de manera cooperativa y autogestiva. A partir del momento en que los/as trabajadores/as han superado el proceso de recuperación propiamente dicho y las dificultades legales consiguientes; se encuentran en una etapa de actividad y afianzamiento productivo; están atravesando un período de avance no sólo en el terreno económico-productivo, sino también en el político, legal y social; han ido acumulando cierto capital simbólico que les confiere autoridad a la hora de acompañar a otros/as trabajadores/as que pretenden replicar estas experiencias y, al mismo tiempo, gozan de cierto reconocimiento y prestigio social; comienza una etapa que denominamos de consolidación y en la cual se hace necesario repensar cómo se configuran internamente estas empresas.

De esta manera, en la presente tesis nos proponemos analizar de qué modo se configuran las empresas recuperadas en su etapa de consolidación. Para llevar adelante este objetivo construimos tres dimensiones analíticas interrelacionadas: empresa, organización del trabajo e identidad laboral. Para analizar a las empresas recuperadas en su etapa de consolidación en tanto empresas, examinamos los elementos propios de las empresas tradicionales y los propios de las empresas autogestionadas para luego comprender a las empresas recuperadas desde la yuxtaposición de los mismos. Respecto a la segunda dimensión, problematizamos cómo opera la organización del trabajo en las empresas recuperadas, identificando los elementos técnicos y de control/jerarquía, para luego analizar qué peso tienen los elementos de la organización del trabajo propios de la empresa de origen -división técnica, social y genérico-sexual del trabajo-, en las empresas recuperadas. Por último, respecto a la tercera dimensión, indagamos en las trayectorias laborales de los/as trabajadores/as –socializados/as en la anterior relación salarial- para observar las condiciones que han estructurado su identidad laboral y reflexionar acerca del proceso de construcción de las identidades laborales de los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas.

Esta investigación se ha llevado a cabo a través del estudio de dos casos con un abordaje metodológico de tipo cualitativo. La selección de los mismos se fundamentó en su capacidad explicativa. Los casos seleccionados son dos empresas recuperadas ubicadas en el área del Gran Rosario (Santa Fe-Argentina): una empresa cristalera y una empresa láctea.

Nuestro estudio nos permite sostener que las empresas recuperadas se configuran como un *híbrido* ya que en las mismas se ha modificado la relación capital-trabajo anterior a partir de la creación de formas asociativas y cooperativas de trabajadores/as, pero siguen quedando dentro y dependiente del mercado capitalista. Esta condición de hibridez que traspasa la estructura de las empresas, su organización del trabajo y la misma identidad laboral de sus trabajadores/as, configura a las empresas recuperadas desde una contradicción inherente, produciendo importantes tensiones y conflictividades internas.

SUMMARY

Recovered factories –emerged in Argentina in the context of 2001 crisis- are those companies/factories that workers decide to occupy when its owners abandon them, produce patrimonial emptying, or bankruptcy, with the aim of maintaining their jobs and take control of the productive process in a cooperatively and self-management way. From the moment workers have overcome the recovery process and legal difficulties; they found themselves in a phase of productive consolidation: they go through a period of wroth not only in an economical-productive field, but also in a political, legal and social sense; they have accumulated symbolic capital that gives them the authority to assist other workers that pretend to emulate their experiences and, at the same time, they have some social recognition and prestige. Here it begins a phase that we call consolidation and it becomes necessary to re think how they reconfigured internally.

Thus, the aim of this thesis is to analyze how recovered factories configure themselves in a consolidation phase. To pursue this objective we constructed three interrelated analytical dimensions: enterprise, work organization and labor identity. To analyze recovered factories as enterprises, we examine the elements of traditional companies and those from self-management companies to understand recovered factories from the juxtaposition of them. Regarding the second dimension, we problematize how work organization operates in recovered factories, identifying the technical and control / hierarchy elements in order to then analyze the importance of the elements of home business`s work organization –technical, social and sexual wok division- in the recovered factory. At last, regarding the third dimension, we inquire into the career paths of workers –that have been socialize in a salary relation- to observe conditions that have structured their labor identity and reflect on the process of construction of labor identities of the workers in the recovered factories.

The present research has been executed through the study of two cases with a qualitative methodological approach. They have been selected based on their explanatory capability. The selected cases are two recovered factories located in the Gran Rosario area (Santa Fe-Argentina): a glass company and a dairy company.

Our research allow us to sustain that recovered factories are configured as a hybrid since they have transformed the capital-work relation of the previous company, creating cooperative

and associative, but are still dependents of the capitalist market. This hybrid condition that penetrates the structures of the recovered factories, their work organization and labor identity, configures them with an inherent contradiction, producing important tensions and internal unrest.

ÍNDICE

RESUMEN **0**

SUMMARY **4**

INTRODUCCIÓN **10**

a. Presentación de la problemática y objetivos de la investigación 10

b. Estructura y organización de la tesis 15

CAPÍTULO 1: CONTEXTO DE SURGIMIENTO DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS, PROBLEMATIZACIÓN CONCEPTUAL Y ABORDAJE METODOLÓGICO **18**

1.1. INTRODUCCIÓN 18

1.2. EL CONTEXTO DE SURGIMIENTO DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS EN ARGENTINA 19

1.2.1. Surgimiento, consolidación y crisis del modelo neoliberal 19

1.2.2. Mundo del trabajo: las transformaciones en la relación salarial 25

1.2.3. El contexto de surgimiento de las empresas recuperadas en el Gran Rosario: el declive del cordón industrial 30

1.3. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE EMPRESAS 33

1.4 ESTADO DE LA CUESTIÓN: LOS ESTUDIOS SOBRE EMPRESAS RECUPERADAS EN ARGENTINA 42

1.5. EMPRESAS RECUPERADAS: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL 46

1.6. PERSPECTIVA METODOLÓGICA 52

1.6.1. Fundamento metodológico 52

1.6.2. Universo bajo estudio 53

1.6.3. Estrategia metodológica 55

1.6.3.1. Casos de estudio seleccionados 56

1.6.3.2. Técnicas cualitativas de recolección y producción de datos 62

1.6.4. Contexto conceptual: dimensiones y variables de análisis 64

CAPÍTULO 2: LAS EMPRESAS RECUPERADAS EN TANTO EMPRESAS **68**

2.1. INTRODUCCIÓN 68

2.2. LOS ESTUDIOS DE EMPRESAS EN LA CORRIENTE FRANCESA DE SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES 68

2.3. LA DEFINICIÓN DE EMPRESA Y SUS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS 71
2.4. LAS EMPRESAS AUTOGESTIONADAS: DEBATES Y CARACTERIZACIONES 75
2.4.1. El debate sobre la noción de autogestión 75
2.4.2. Las empresas autogestionadas 78
2.5. ANÁLISIS DE LOS CASOS 81
2.5.1. EL SECTOR LÁCTEO Y EL SECTOR CRISTALERO/VIDRIERO EN ARGENTINA: BREVE HISTORIZACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN 81
2.5.1.1. El sector lácteo 81
2.5.1.2. El sector cristalero/vidriero 82
2.5.2. LA HISTORIA DE LA EMPRESA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS/AS TRABAJADORES/AS 84
2.5.2.1. Reconstruyendo la historia de la empresa láctea de origen: la desconfianza pasada con peso en el presente 85
2.5.2.2. L.C.: el conflictos de los diecisiete despedidos como mito fundacional 87
2.5.2.3. La historia de la recuperación de la empresa láctea: un proceso marcado por la negociación 91
2.5.2.4. Reconstruyendo la historia de la empresa de origen: C.V., la añoranza del prestigio pasado 94
2.5.2.5. C.V.: la conformación y caída de la primera cooperativa 97
2.5.2.6. La historia de la recuperación de la cristalería: volver al espacio de trabajo 101
2.5.3. EL CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS 107
2.5.3.1. L.C.: *"las cooperativas somos producto de la quiebra"* 107
2.5.3.2. El problemático status jurídico de los /as trabajadores/as de empresas recuperadas 112
2.5.3.3. Marchas y contramarchas en la relación de las empresas recuperadas con el Estado 115
2.5.4. ELEMENTOS PROPIOS DE LA PRÁCTICA AUTOGESTIVA Y COOPERATIVA EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS 120
2.5.4.1. L.C.: el descreimiento del potencial de la asamblea y la "patronización" del consejo de administración 121
2.5.4.2. C.V.: el desconocimiento de la asamblea y la jerarquía en la toma de decisiones 125
2.5.4.3. Reglas colectivas: la distribución del ingreso y la entrada de nuevos trabajadores 131
CAPÍTULO 3: LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS 139
3.1. INTRODUCCIÓN 139
3.2. MODELOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DESDE PRINCIPIOS DEL SIGLO XX Y SU REPERCUSIÓN EN ARGENTINA 140

3.3. LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA PSICODINÁMICA DEL TRABAJO 143
3.3.1. La organización del trabajo como tecnología de dominación 143
3.3.2. Lo real del trabajo y su confrontación con la organización prescripta 145
3.4. ANÁLISIS DE LOS CASOS 151
3.4.1. LA DIVISIÓN TÉCNICA DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS 151
3.4.1.1. El proceso de producción y trabajo de la empresa láctea L.C. 152
3.4.1.2. L.C.: la rotación como castigo y la pretensión de autonomía de los sectores 156
3.4.1.3. El proceso de producción y trabajo de la empresa cristalera-artesanal C.V. 161
3.4.1.4. C.V.: el oficio como organizador de la división del trabajo 165
3.4.2. LA DIVISIÓN SOCIAL DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS 169
3.4.2.1. L.C.: el consejo de administración ubicado en el lugar del "otro" 170
3.4.2.2. L.C.: el conflicto con los ex encargados y el problema de la coordinación 173
3.4.2.3. La persistencia de la división gestión/producción – concepción/ejecución en la Cristalería 177
3.4.2.4. C.V.: la utilización de las zonas de incertidumbres 179
3.4.3. LA DIVISIÓN GENÉRICO-SEXUAL DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS 183
3.4.3.1. La definición de la división genérico-sexual del trabajo 183
3.4.3.2. L.C.: el lugar de la mujer en los cargos de gestión 187
3.4.3.3. C.V.: el oficio como estructurador de las relaciones de género y la inserción de las mujeres en el área de producción 191
3.4.4. LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO COMO TECNOLOGÍA DE DOMINACIÓN: ¿RUPTURA, PERSISTENCIA, REDEFINICIÓN? 195
3.4.4.1. La redefinición de lo prescripto y lo real en las empresas recuperadas 197
3.4.4.2. ¿Hacia una organización del trabajo estructurante? 206
CAPÍTULO 4: LA IDENTIDAD LABORAL DE LOS/as TRABAJADORES/as DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS 213
4.1. INTRODUCCIÓN 213
4.2. EL DEBATE ACERCA DE LA PROBLEMÁTICA DE LA IDENTIDAD 214
4.3. EL ESTUDIO DE LAS IDENTIDADES LABORALES 218
4.3.1. La noción de identidad profesional 219
4.3.2. La relación identidad/trabajo desde la corriente francesa de la psicodinámica del trabajo 222
4.4. ANÁLISIS DE LOS CASOS 224

4.4.1. SOCIALIZACIÓN SALARIAL Y HABITUS ASALARIADO DE LOS/AS TRABAJADORES/AS DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS 224
4.4.1.1. Construyendo la noción de *habitus asalariado* 225
4.4.1.2. El peso del habitus asalariado en la nueva posición como trabajadores/as autogestionados/as 230
4.4.2. LAS TRAYECTORIAS LABORALES DE LOS/AS TRABAJADORES/AS DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS 237
4.4.2.1. Las trayectorias laborales de los/as trabajadores/as de la cristalería 238
4.4.2.2. La empresa láctea: expectativas colectivas futuras 243
4.4.3. SABERES COLECTIVOS DE LOS/AS TRABAJADORES/AS DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS 245
4.4.3.1. C.V.: la transmisión del oficio de artesano cristalero y las innovaciones producidas en la organización autogestiva 246
4.4.3.2. Saberes colectivos anteriores puestos en juego en los procesos autogestivos 250
4.4.4. LA CONFORMACIÓN DEL COLECTIVO EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS 252
4.4.4.1. L.C.: el problema de la desconfianza 253
4.4.4.2. C.V.: las múltiples divisiones del colectivo y el peso de la jerarquía de oficio 256
4.4.4.3. La compleja conformación del colectivo en las empresas recuperadas 258
CONCLUSIONES 262
BIBLIOGRAFÍA 271
Entrevistas realizadas: 292

INTRODUCCIÓN

A. PRESENTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta tesis estudia el fenómeno de las empresas recuperadas surgidas en Argentina en el contexto de la crisis de 2001, focalizando el análisis en la etapa de consolidación de las mismas. Entenderemos a las empresas recuperadas como aquellas empresas/fábricas que los/as trabajadores/as de las mismas deciden tomar/ocupar, cuando sus dueños/as las abandonan, producen un vaciamiento patrimonial o entran en procesos de quiebra, con el objetivo de conservar sus fuentes de trabajo y la intención de hacerse cargo de la producción de manera cooperativa y autogestiva. De esta manera, una empresa recuperada supone siempre la existencia de una empresa anterior o de origen que entra en proceso de quiebra, trabajadores/as de esa empresa que de manera asociativa deciden continuar con la actividad -avalados por leyes y juzgados encargados de la quiebra-, la conformación legal como cooperativa de trabajo, la no participación de ex dueños/as en la nueva gestión cooperativa, y la organización y gestión autogestiva y colectiva de la misma.

En este estudio sostenemos que a partir del momento en que los/as trabajadores/as han superado el proceso de recuperación propiamente dicho y las dificultades legales consiguientes; se encuentran en una etapa de actividad y afianzamiento productivo; están atravesando un período de avance no sólo en el terreno económico-productivo, sino también en el político, legal y social; han ido acumulando cierto capital simbólico que les confiere autoridad a la hora de acompañar a otros/as trabajadores/as que pretenden replicar estas experiencias y, al mismo tiempo, gozan de cierto reconocimiento y prestigio social; comienza una etapa que denominamos de consolidación y en la cual se hace necesario examinar cómo se reconfiguran internamente las mismas.

De esta manera, en la presente investigación nos proponemos analizar de qué modo se configuran internamente las empresas recuperadas en su etapa de consolidación. Para llevar adelante este objetivo recurrimos a tres dimensiones analíticas interdependientes: empresa, organización del trabajo e identidad laboral.

Estas dimensiones no presuponen compartimentos estancos, sino que están interrelacionadas y representan claves analíticas que hacen posible la indagación y comprensión del fenómeno bajo estudio. En esta tesis adoptamos una visión sociológica de la empresa para dar cuenta de la multiplicidad de factores que intervienen en el devenir de su comportamiento. Como señala Linhart (1997), para comprender cómo se configura una empresa hay que observar las dinámicas que se despliegan en cada organización dando cuenta de lo viejo, lo nuevo y la infinita mixtura que se presentan entre ambos. En este punto, tomamos la propuesta de esta autora respecto a considerar a la empresa como un sistema organizacional que para estudiarla mejor es necesario diferenciar sus espacios o dimensiones[1]. A partir de esta propuesta, redefinimos y recreamos tres dimensiones de análisis -empresa, organización del trabajo e identidad laboral- que nos sirven para comprender de qué modo se configuran las empresas recuperadas en su etapa de consolidación.

Construimos estas tres dimensiones, ya que no podemos problematizar a las empresas -en este caso recuperadas por sus trabajadores/as- sin comprender el tipo de organización del trabajo que opera en su interior. En este sentido, afirmamos junto a Linhart (1997), que "*toda empresa constituye un lugar donde se organiza el trabajo, y define, por ende, el modo de cooperación de sus miembros. Define la división y la organización del trabajo, es decir el contenido de las tareas de unos y otros, así como las modalidades de su articulación"*. La organización del trabajo tiene que ver con los principios de la división del trabajo y con el tipo de articulación entre las tareas de concepción, organización y ejecución.

Por otro lado, además de que la empresa constituye un lugar donde se organiza el trabajo, toda empresa tiene una función identitaria y es productora de sistemas de representación y de culturas. Como indica Sainsaulieu (1987), la empresa implica cambios y relaciones productoras de identificación, ya que las interacciones que se elaboran cotidianamente dentro de las empresas permiten crear diferencias, afirmar identidades y sostener acciones colectivas. De esta manera, la empresa es productora de roles, de actores, de sociabilidades y de reconocimientos de las identidades. Por esto, nos parece fundamental introducir, además de las dos dimensiones anteriores, la dimensión de la identidad laboral de los/as trabajadores/as.

Esta última dimensión, a su vez, está en íntima relación con el tipo de organización del trabajo que opera dentro de la empresa. En este punto, nos servimos de la propuesta teórica de los

[1] Las tres dimensiones propuestas por Linhart (1997) son: el funcionamiento interno de la empresa, la organización del trabajo y el contenido de las relaciones sociales.

autores de la psicodinámica del trabajo (Dejours, 1992, 2006, 2012a, 2013a; Dessors y Guiho-Bailly, 1998), que conciben a la organización del trabajo como una relación social que interviene específicamente en decidir cómo debe ser realizado el trabajo y que, para estudiarla mejor, se deben comprender no sólo sus aspectos técnicos, sino hacer hincapié en el aspecto conflictual entre los actores involucrados, conocer la historia de las luchas, incidentes y situaciones conflictivas, para poder penetrar en una dimensión dinámica de su historia y comprender cómo el tipo de organización del trabajo que se da en una empresa contribuye al proceso de construcción de la identidad laboral de sus trabajadores/as.

Como plantea Dejours (1998b; 1998d), el sujeto, a cambio de su contribución a la organización del trabajo, espera una retribución simbólica que es el reconocimiento. Detrás de esa expectativa existe una búsqueda y construcción de identidad. O sea que el reconocimiento de la calidad del trabajo realizado y de la contribución a la organización del trabajo, puede inscribirse en términos de ganancia en el registro de la identidad.

De este modo, para una mejor organización de la tesis y facilitar el análisis, desagregamos el marco teórico en tres apartados, que implican las tres dimensiones de análisis -más allá que, como indicamos anteriormente, las mismas están en continua interrelación, ya que no se puede comprender una sin tener en cuenta las otras-.

En este sentido, para analizar a las empresas recuperadas en tanto empresas, vamos a examinar los rasgos propios de las empresas tradicionales y los propios de las empresas autogestionadas para comprender a estas últimas desde la yuxtaposición de los mismos. Las teorías que nos sirven para realizar este análisis están enmarcadas, por un lado, dentro de la corriente francesa de sociología de las organizaciones (Sainsaulieu, 1987; Amblard et al., 1996; Linhart, 1997) y, por el otro, utilizamos abordajes que han problematizado la cuestión específica de las empresas autogestivas y cooperativas (Peixoto de Alburquerque, 2004; Razeto, 2002; Sainsaulieu, 1987).

Respecto a la segunda dimensión de análisis, nos proponemos problematizar cómo opera la organización del trabajo en las empresas recuperadas, identificando los elementos técnicos y de control/jerarquía, para luego analizar qué peso tienen los elementos de la organización del trabajo propios de la empresa de origen -división técnica, social y genérico-sexual del trabajo- en las empresas recuperadas. Este análisis abreva en el abordaje teórico que nos proponen los autores de la corriente francesa de la psicodinámica del trabajo (Dejours, 1992, 2006, 2012a, 2013a; Dessors

y Guiho-Bailly, 1998) que conceptualizan a la organización del trabajo como tecnología de control/dominación y como relación social, poniendo el foco en la confrontación entre la organización prescripta y lo real del trabajo.

Por último, respecto a la tercera dimensión, nos proponemos indagar en las trayectorias laborales de los/as trabajadores/as –socializados/as en la anterior relación salarial- para observar las condiciones que han estructurado su identidad laboral y poder realizar una reflexión sobre el proceso de construcción de las identidades laborales de los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas. Este análisis lo realizamos a partir de las teorías propuestas, por un lado, por Claude Dubar (1998a, 1998b, 2001, 2002) respecto a la noción de identidad profesional y, por el otro, a partir del abordaje propuesto por los autores de la psicodinámica del trabajo respecto a la relación identidad-trabajo.

La pregunta central de esta tesis está dirigida a comprender de qué modo se configuran las empresas recuperadas en su etapa de consolidación, en tanto empresa, organización del trabajo e identidad laboral. Para facilitar la operacionalización de esta pregunta, recurrimos a una serie de interrogantes. Respecto a la dimensión empresa: ¿De qué modo se configuran las empresas recuperadas en su etapa de consolidación en tanto empresa? ¿Qué rasgos o elementos de las empresas tradicionales y de las empresas autogestionadas se conjugan y yuxtaponen en las empresas recuperadas? En relación a la dimensión organización del trabajo: ¿Cómo opera la organización del trabajo dentro de las empresas recuperadas? ¿Qué peso tiene la organización del trabajo de la empresa de origen en la nueva organización autogestiva? ¿Es posible una redefinición de ciertos elementos de la organización del trabajo anterior? Respecto a la dimensión identidad laboral: ¿De qué modo y a partir de qué elementos construyen su identidad laboral los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas? ¿Qué peso tiene la socialización asalariada en la identidad laboral de estos trabajadores?

El estudio de las empresas recuperadas en su etapa de consolidación nos permite sostener la hipótesis que las mismas constituyen un *híbrido*, ya que implican unidades productivas en las cuales se ha modificado la relación capital-trabajo anterior a partir de la creación de formas asociativas y cooperativas de trabajadores/as, pero que siguen quedando dentro y dependiente del mercado capitalista. A su vez, devienen espacios complejos donde coexisten rasgos de la empresa tradicional -de origen- y, yuxtapuestos a aquellos, los propios de una empresa autogestionada. En ese sentido, a partir de la desaparición de la figura patronal -que imponía el lugar establecido para

los/as trabajadores/as dentro de una organización del trabajo regida por la coacción, la jerarquía de puestos, la subdivisión de tareas y una matriz disciplinaria-, los/as trabajadores/as deben afrontar nuevas exigencias organizacionales y funcionales, para las cuales cuentan con los elementos y esquemas que han adquirido en su socialización salarial anterior y que han marcado su identidad laboral. Por lo tanto, esos esquemas entran en tensión con los que están adquiriendo en su nueva posición como trabajadores/as autogestionados/as. De este modo, su condición de *hibridez* -compuesta de los esquemas, rasgos y elementos anteriores y los actuales, yuxtapuestos y en conjunción-, va a configurar a las empresas recuperadas desde una contradicción inherente y, por ende, va a desencadenar tensiones y conflictividades internas que se pueden convertir en obstáculos directos para la viabilidad y perdurabilidad en el tiempo de las mismas.

La presente investigación se ha llevado a cabo a través del estudio de casos con un abordaje metodológico de tipo cualitativo. La selección de los casos, como expondremos en el Capítulo 1, se fundamenta en su capacidad explicativa. De lo que se trata es de investigar en casos singulares las condiciones generales que nos permiten explicar y comprender un fenómeno determinado -en este caso, las empresas recuperadas en su etapa de consolidación-. De esta manera, este estudio busca la riqueza de los casos en sus diferencias y al mismo tiempo en su complementariedad.

Los casos seleccionados son dos empresas recuperadas ubicadas en el área del Gran Rosario: una empresa cristalera recuperada en el año 2002 y puesta a producir en 2004 y una empresa láctea recuperada y puesta a producir en 2006. En los dos casos centramos nuestro análisis en el período de consolidación de las mismas. Para el abordaje metodológico utilizamos diferentes técnicas de recolección y producción de datos: el relevamiento y análisis de fuentes documentales, la técnica de observación no participante y las entrevistas abiertas y en profundidad a los/as trabajadores/as de las empresas seleccionadas. El trabajo de campo se realizó en el período 2008-2012. Para llevar adelante esta investigación nos centramos en los discursos de las y los sujetos protagonistas de estas experiencias: los/as trabajadores/as. Como plantea Dejours (2013a), la naturaleza intersubjetiva entre locutores y destinatarios es decisiva en el poder simbolizante de la palabra. La palara sólo tiene poder en función de la escucha del destinatario.

Con esta tesis pretendemos contribuir a la reflexión teórica sobre los marcos interpretativos más pertinentes para indagar este fenómeno social. Aspiramos a aportar un nuevo

modo de comprender a las empresas recuperadas en su etapa de consolidación, a partir de la introducción de tres dimensiones interrelacionadas -empresa, organización del trabajo e identidad laboral-.

Otro de los desafíos de la tesis ha radicado en utilizar perspectivas teóricas pensadas para analizar a empresas capitalistas con formas de organización del trabajo de tipo tradicional y jerárquica, para revisar otras formas de trabajo. La escasa producción de estudios previos centrados en el análisis de la organización del trabajo propiamente dicha, nos invita particularmente a problematizar cómo opera y qué peso tiene la misma en las empresas recuperadas. La riqueza de las perspectivas teóricas seleccionadas, nos dan un buen marco de análisis y una base conceptual que, a partir de una reapropiación de las categorías, nos sirven para pensar este fenómeno de estudio. A su vez, creemos que para comprender el proceso de construcción de las identidades laborales de los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas, es imprescindible reconocer los elementos que pesan en el mismo. Es por esto que analizamos las tres dimensiones propuestas en su interrelación e interdependencia.

Por último, pretendemos alejarnos de una mirada superficial y de idealización de estas experiencias y nos centramos en analizar las tensiones, conflictos, obstáculos que deben enfrentar todos los días los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas. En este sentido, desde una reflexión crítica procuramos, no sólo estudiar a las empresas recuperadas, sino comprender el sentido de las acciones de las y los actores involucrados y sus relaciones intersubjetivas, tratando de devolver parte de esos conocimientos como herramientas para la acción de estos colectivos aspirando a que los actores involucrados puedan elucidar críticamente su situación para transformarla.

La presente tesis, entonces, se propone brindar elementos para la comprensión de un espacio laboral complejo y contradictorio como son las empresas recuperadas por sus trabajadores/as, y pretende enriquecer las discusiones teóricas sobre las categorías de empresa, organización del trabajo e identidad laboral.

B. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA TESIS

La tesis está organizada en cuatro grandes capítulos, que los podemos dividir en dos grandes secciones. Por un lado, en el primer capítulo -que se presenta como un capítulo

introductorio- nos ocupamos de problematizar teóricamente el fenómeno de las empresas recuperadas con el fin de presentar una conceptualización de las mismas que nos sirva de base para el análisis posterior. Por otro lado, en los tres capítulos siguientes analizamos a las empresas recuperadas en su etapa de consolidación, a partir de tres dimensiones interrelacionadas: empresa (Capítulo 2); organización del trabajo (Capítulo 3); identidad laboral (Capítulo 4).

El Capítulo 1, "Contexto de surgimiento de las empresas recuperadas, problematización conceptual y abordaje metodológico", tiene por objetivo problematizar conceptualmente a las empresas recuperadas. Para ello, en primer lugar, describimos el contexto de surgimiento de las mismas en Argentina y particularmente en el Gran Rosario, las características generales de los procesos de recuperación a partir de la crisis de 2001 y el estado de la cuestión de los estudio sobre el fenómeno. En segundo lugar, problematizamos teóricamente y construimos nuestro concepto de empresas recuperadas -que es el que va a atravesar todo el análisis posterior-, advirtiendo las contradicciones inherentes a este tipo de experiencias. En tercer lugar, presentamos la perspectiva metodológica de la investigación, haciendo hincapié en sus fundamentos, el universo bajo estudio, la estrategia metodológica y el contexto conceptual de la tesis.

Como dijimos más arriba, para una mejor organización de la tesis, decidimos desagregar el marco teórico en los tres capítulos siguientes, para poder enfocar mejor el estudio de los casos seleccionados a partir de las tres dimensiones de análisis. Esto lo hacemos sin dejar de tener presente la permanente interrelación de estas categorías analíticas.

Es así que, en el Capítulo 2 titulado "Las empresas recuperadas en tanto empresas", nos proponemos analizar los elementos o rasgos propios de las empresas tradicionales y de las autogestionadas, para luego analizar a las empresas recuperadas desde la conjunción de los mismos. Para llevar adelante este objetivo, dividimos el capítulo en dos grandes secciones. En la primera parte, introducimos el aporte teórico propuesto por la corriente francesa de sociología de las organizaciones, centrando el análisis en la categoría de empresa e indagamos en las discusiones respecto a la autogestión y la noción de empresa autogestiva. En la segunda parte del capítulo, examinamos los dos casos de estudio seleccionados a partir de la introducción de tres variables de análisis: historia de la empresa, contexto institucional y elementos propios de la práctica cooperativa y autogestiva.

El Capítulo 3, “La organización del trabajo en las empresas recuperadas”, tiene por objetivo introducir una reflexión respecto de la organización del trabajo en las empresas recuperadas e identificar los elementos técnicos y de control/jerarquía, para luego analizar el peso de la organización de la empresa de origen en la nueva organización autogestiva. Para esto, dividimos el mismo en tres grandes secciones. En la primera parte, presentamos el abordaje propuesto para problematizar la organización del trabajo: la perspectiva teórica de la corriente francesa de la psicodinámica del trabajo. En la segunda parte, problematizamos a partir de los dos casos de estudio, las concepciones teóricas anteriores. Este recorrido lo hacemos introduciendo tres variables de análisis: división técnica, división social y división genérico-sexual del trabajo. En la tercera parte del capítulo, realizamos una reflexión final respecto de la ruptura, persistencia y/o redefinición de la organización del trabajo como tecnología de dominación en las empresas recuperadas, a partir de indagar en la relación entre la organización prescripta y lo real del trabajo.

En el Capítulo 4, “La identidad laboral de los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas”, examinamos los elementos que estructuran y definen la identidad laboral de los/as trabajadores/as. Para esto, dividimos el capítulo en dos grandes secciones. Por un lado, recorremos el debate acerca de la problemática teórica de la identidad laboral, focalizando en las perspectivas propuestas por Dubar (1998a, 1998b, 2001, 2002) y por los autores de la psicodinámica del trabajo. Y, por el otro, analizamos los dos casos a partir de cuatro variables: socialización y habitus asalariado, trayectorias laborales, saberes colectivos y conformación del colectivo. Esta última variable, de alguna manera, conforma la síntesis de la tesis ya que nos centramos en el análisis de las dificultades que enfrentan los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas para conformar un colectivo de trabajadores/as autogestionados/as.

Por último, presentamos las conclusiones donde retomamos los resultados y hallazgos más importantes de la tesis y realizamos una reflexión final que tiene por objetivo estimular el estudio y profundización de las problemáticas vertidas en este trabajo.

CAPÍTULO 1: CONTEXTO DE SURGIMIENTO DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS, PROBLEMATIZACIÓN CONCEPTUAL Y ABORDAJE METODOLÓGICO

1.1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este primer capítulo es, por un lado, problematizar teóricamente el concepto de empresas recuperadas, con el fin de presentar una definición que nos sirva de base para el análisis posterior. Por el otro, exponer el abordaje metodológico seleccionado para llevar adelante la presente investigación.

De esta manera, en la primera parte, examinamos el contexto de surgimiento de las empresas recuperadas en Argentina y específicamente en el Gran Rosario, focalizando en la consolidación y crisis del modelo neoliberal y en las transformaciones en el mundo del trabajo -particularmente en la relación salarial a partir de la década del ’90-.

En segundo lugar, describimos las características generales que han asumido los procesos de recuperación de empresas en Argentina a partir de la crisis de 2001. A su vez, formulamos un estado de la cuestión teniendo en cuenta los estudios que abordan el fenómeno de las empresas recuperadas en nuestro país.

En tercer lugar, y como uno de los puntos más importantes del presente capítulo ya que esta conceptualización va a atravesar los capítulos siguientes, problematizamos teóricamente y construimos nuestro concepto de empresas recuperadas, advirtiendo las contradicciones inherentes a este tipo de experiencias.

En cuarto lugar, presentamos la perspectiva metodológica de la investigación -un estudio de casos con un abordaje de tipo cualitativo-, el universo bajo estudio y la estrategia metodológica seleccionada. A su vez, describimos brevemente y justificamos los dos casos de estudio seleccionados -una empresa recuperada cristalera artesanal y una láctea- y explicamos con qué técnicas las abordamos metodológicamente. Por último, planteamos de manera breve, las dimensiones y variables analíticas de esta investigación, que luego desarrollaremos en los capítulos siguientes.

1.2. EL CONTEXTO DE SURGIMIENTO DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS EN ARGENTINA

1.2.1. Surgimiento, consolidación y crisis del modelo neoliberal

En Argentina, muchas de las transformaciones en el mundo del trabajo tienen un punto de inflexión a partir del golpe de Estado cívico-militar de 1976, que marcó el fin de las políticas desarrollistas promotoras del mercado interno y del pleno empleo. Se trató entonces de desarticular un modelo basado en la producción industrial, para dar lugar a otro basado en la lógica especulativa del capital financiero (Azpiazu, 1994; Arceo y Basualdo, 2002; Kulfas y Schorr, 2003).

La reinstauración de un gobierno democrático en 1983 no produjo cambios significativos en ese nuevo modelo. Pero es en la década del '90 -luego de la crisis hiperinflacionaria-, durante el gobierno de Carlos Menem[2], cuando se pusieron en práctica las políticas neoliberales emanadas del consenso de Washington, que afectaron directamente las relaciones laborales y acentuaron las situaciones de desprotección social y legal.

La crisis hiperinflacionaria generó las condiciones sociales necesarias para aceptar como inevitables las reformas estructurales. En este sentido, en diciembre de 1989 se aprobaron en el Congreso la Ley de Emergencia Económica y la Ley de Reforma del Estado[3] que le permitieron a Menem implementar las mismas. Estas leyes se complementaron en 1991 con el Plan de Convertibilidad[4]. A su vez, la reestructuración productiva fue orientada por tres líneas: privatizaciones, desregulación y apertura comercial.

Como plantea Basualdo (2006), el cambio estructural más relevante de esta década fue el proceso de transferencia de capital que involucró a los consorcios privados que se apoderaron de

[2] Las presidencias de Carlos Menem (Partido Justicialista) abarcaron dos períodos: 1989-1995 y 1995-1999.
[3] La Ley de Reforma del Estado autorizaba la privatización de la mayoría de las empresas productoras de bienes o servicios de propiedad estatal y habilitaba el mecanismo de capitalización de deuda como forma de pago en la transferencia de las empresas estatales. La Ley de Emergencia Económica otorgaba al Poder Ejecutivo poderes extraordinarios para legislar prescindiendo del Congreso (Abeles, 1999).
[4] La ley de Convertibilidad estableció la conversión del austral a un tipo de cambio fijo de diez mil australes por dólar y prohibió la indexación de los contratos. Obligaba a respaldar la base monetaria con divisas, e impedía emitir moneda sin respaldo (Bembi y Nemiña, 2007).

las empresas estatales. Las privatizaciones[5] quedaron subordinadas a la valorización financiera. Este proceso supuso la apertura de nuevos mercados y ganancias extraordinarias para los consorcios adjudicatarios de las empresas públicas. Las privatizaciones condujeron a una mayor concentración del capital transnacional.

En cuanto a la desregulación de la actividad económica, el eje de la cuestión indica Azpiazu (1994), fue la confianza puesta en la capacidad autoregulatoria de los mercados, desplazando el poder regulatorio del Estado y fortaleciendo las posiciones oligopólicas[6]. Como plantea el autor, *"la llamada desregulación de los mercados encubre, en realidad, una re-regulación de los mismos"* (Azpiazu, 1999: 2). Estas desregulaciones tuvieron un papel decisivo en la profundización del proceso de concentración y centralización del capital.

Otra de las medidas llevadas adelante fue la apertura económica. Las modificaciones de la estructura de los aranceles a la importación y la remoción de las barreras para-arancelarias, fueron una de las características más sobresalientes de este proceso (Azpiazu, 1994). Por otro lado, se dio apertura a los flujos financieros del exterior. La venta de acciones de empresas públicas, la emisión de certificados de deuda por las empresas privadas y el incremento de las operaciones en general, crearon un ambiente atractivo para capitales externos que ingresaron al país (Schvarzer, 1998).

Una vez concretada la privatización de las empresas públicas, se hizo evidente que las reformas estructurales le habían quitado al Estado las herramientas que tradicionalmente había utilizado para proteger a los grupos nacionales (Castellani y Gaggero, 2011). La mayor parte de los grupos locales vendieron sus participaciones a socios extranjeros o a otras firmas de origen externo.

[5] Entre los años 1990 y 1994 se concretaron la mayoría de las privatizaciones con un alto grado de participación de la capitalización de bonos de la deuda externa y una escasa transferencia de los pasivos estatales a los consorcios privados. La política de privatizaciones permitió organizar comunidades de negocios integradas por capitales nacionales y extranjeros asociados para obtener extraordinarios márgenes de rentabilidad. El proceso se caracterizó por la condición cautiva de los mercados y por la entrada en los procesos licitatorios a un número reducido de grupos. Esto llevó al reforzamiento de monopolios u oligopolios, la consolidación de mercados protegidos, el establecimiento de condiciones que aseguraban nulos riesgos empresariales y amplios márgenes de libertad para la fijación de tarifas (Basualdo, 2006).

[6] En cuanto a la desregulación en la industria, se puede observar diferentes efectos: la derogación de regímenes de promoción industrial y las exenciones arancelarias a las importaciones de bienes de capital e insumos; un mejoramiento en los ingresos por exportaciones y un abaratamiento de ciertos costos indirectos; la reorientación de la demanda doméstica en bienes industriales, con la remoción tácita de la legislación del compre nacional; la polarización del poder económico al cederle el poder regulatorio sobre los mercados a determinados agentes privados con el consiguiente retiro de las agencias estatales (Azpiazu, 1999).

Sin embargo, las estrategias desplegadas por los grupos nacionales distaron de ser homogéneas. Al respecto, Castellani y Gaggero (2011) identifican tres tipos: a) estrategia de profundización de la inserción primario exportadora: los grupos nacionales que se mantuvieron especializados en actividades con ventajas comparativas naturales y con un sesgo exportador; b) estrategia de reconversión productiva: los grupos que a principios de los `90 estaban diversificados y optaron por insertarse sólo en los sectores que contaban con ventajas comparativas naturales, desprendiéndose del resto de sus empresas, y a su vez, compraron firmas en el exterior convirtiéndose en empresas multinacionales; y c) estrategia de retirada: este agrupamiento fue el que mayor cantidad de firmas transfirió al capital extranjero[7].

En cuanto a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs)[8], podemos observar que desde el período de sustitución de importaciones y hasta principios de los ’80, las características de las mismas eran: una gestión centralizada, un débil entramado colaborativo, una inserción externa poco significativa, estrategias defensivas mercado-internistas, escaso desarrollo de actividades innovadoras, reducido nivel de inversión y fuerte desactualización tecnológica. Contaban con una importante antigüedad promedio del equipo de capital -máquinas de distintas generaciones tecnológicas acumuladas en el tiempo-, con escasa difusión de las tecnologías organizacionales y una reducida formalización de los procesos productivo (Yoguel, 1998).

La apertura de la economía en la década del ‘90 afectó significativamente el espacio productivo de las pequeñas y medianas empresas, lo que se manifestó en su dinámica

[7] Sobre este último punto, es necesario aclarar que entre 1993 y 1995 las operaciones no estuvieron vinculadas con una mala performance de las firmas sino a ventas estratégicas, orientadas a obtener un excelente precio por las mismas. A partir de 1999 las operaciones sí se debieron a un mal desempeño empresario. Este fenómeno se llamó estrategia de retirada tardía, ya que los protagonistas estaban endeudados, con dificultades para obtener financiamiento y afectados por la crisis económica (Castellani y Gaggero, 2011).

[8] No existe una definición única de PyME, debido a que hay diferentes criterios para encuadrar a estas empresas. En Argentina según la Ley N° 24.467 de 1995 *“pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes: a) Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores. b) Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de esta ley”* y según la Ley N° 25.300 del año 2000 se define a las PyMEs “*contemplando las especificidades propias de los distintos sectores y regiones y con base a los siguientes atributos de las mismas o sus equivalentes: personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo”.* Pero al reglamentarse a través de la Resolución PEPYME Nº 24/2001, sus atributos establecidos quedaron subsumidos en la variable ventas anuales. Por otro lado, los países fundadores del Mercosur en 1992 convinieron un criterio de clasificación para determinar el tamaño de las empresas para los países miembros del bloque, que fue luego actualizado en 1998. Allí, además de las ventas anuales, tienen en cuenta la cantidad de trabajadores/as ocupados/as.

ocupacional, en el menor número de firmas y en el peso significativo de las importaciones en su producción (Yoguel, 1998).

Es así que, mientras décadas atrás las PyMEs fueron las principales demandantes de mano de obra, durante los ‘90 se convirtieron en una de las principales destructoras de puestos de trabajo. Esto se debió a que las empresas que se reestructuraron defensivamente, no lograron competir con los productos importados y redujeron la capacidad de planta utilizada y los planteles de trabajo. Sólo unas pocas renovaron su tecnología y los procesos de producción de manera ofensiva, lo que significó sustituir trabajadores por capital y flexibilizar los procesos de trabajo (Kosacoff y Ramos, 2001).

Tal como señalamos más arriba, todos estos procesos deben entenderse siempre a la luz de los cambios introducidos en el modelo de acumulación desarrollado a partir de la década del ’70 -específicamente en Argentina desde 1976-, que dieron como resultado una financierización del régimen monetario y una redefinición de la relación capital-trabajo en función del capital (Boyer, 1998). Esto condujo a cambios profundos en el mundo del trabajo que modificaron abruptamente la llamada sociedad salarial (Castel, 1997).

El pleno empleo como característica del mercado laboral, así como el trabajador asalariado y homogéneo en tanto figura que definía y articulaba las representaciones del trabajo, dejaron de ser los términos en que se pensaba la realidad laboral argentina. En contraposición, la precariedad resultó una noción más próxima a la realidad laboral local, acompañada por un fuerte crecimiento en los niveles de desocupación, sub-ocupación y un incremento de la informalidad, que se presentó como un refugio donde encontrar formas de trabajo que permitieran enfrentar el desempleo (Fernández Álvarez, 2006).

A su vez, hay que tener en cuenta que el proceso de reforma estructural con reestructuración del sector industrial -convirtiéndose este en expulsor de mano de obra- afectó el poder de negociación de los/as asalariados/as. La desocupación se convirtió en un elemento de presión sobre los/as trabajadores/as ocupados/as, que se vieron obligados a aceptar condiciones de trabajo cada vez más precarias.

Es así que la reestructuración económica debilitó al movimiento obrero y lo dividió políticamente. Al desposicionamiento objetivo de las entidades gremiales generado durante el proceso de desindustrialización, se sumó al desprestigio social del sindicalismo subsumido en la lógica neoliberal que favoreció la promoción de dirigentes sindicales que introdujeron el estilo

empresarial en sus organizaciones, contribuyendo al desamparo de los trabajadores. Al mismo tiempo, los gremios se encontraron debilitados debido a los cambios estructurales y redujeron su incidencia en las políticas nacionales (Rodríguez, 2003). A esto se sumó la estrategia política presidencial orientada hacia el control de los diferentes actores sociales, entre ellos la corporación sindical (Svampa, 2005).

Luego de los dos mandatos de Menem, el gobierno de la Alianza[9] que llevó a Fernando De la Rúa a la presidencia en 1999 en un contexto de gran recesión, encaró desde el principio un programa de ajuste fiscal avalado por el Fondo Monetario Internacional, el cual incluyó grandes reducciones del gasto público. El problema de la deuda externa se transformó en la principal preocupación del gobierno. Las distintas autoridades económicas entendieron que garantizar su pago era fundamental para el sostenimiento del régimen de convertibilidad y el ajuste fiscal era el camino excluyente a seguir (Kulfas y Schorr, 2003).

En este sentido, en 2001, el entonces Ministro de Economía Domingo Cavallo instrumentó el denominado programa de déficit cero, según el cual la recaudación de cada mes se aplicaría en primer lugar al pago de los intereses de la deuda y el saldo se utilizaría para los gastos del sector público. Este programa llevó a aplicar una reducción de salarios y jubilaciones que trajo aparejada una nueva profundización de la recesión y de la crisis económico-social (Kulfas y Schorr, 2003).

La situación económica se agravó en octubre de 2001 y comenzaron grandes corridas bancarias. Ante esto, el gobierno dispuso la implementación del denominado "corralito", el cual congelaba la posibilidad de retirar libremente los depósitos bancarios. Era el principio del fin de la convertibilidad (Kulfas y Schorr, 2003).

Trascurridos dos años de este gobierno, el balance era totalmente insatisfactorio: niveles de pobreza y desocupación sumamente altos[10] y una economía en profunda recesión[11]. A esto le siguieron grandes movilizaciones populares que tuvieron su punto más álgido durante las

[9] La Alianza para el Trabajo, la Justicia y la Educación fue una coalición política constituida en 1997 entre la Unión Cívica Radical y el Frente País Solidario. Fernando de la Rúa fue presidente de la Argentina desde el 10 de diciembre de 1999 hasta el 20 de diciembre de 2001, cuando renunció a la presidencia.

[10] Según la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), en octubre de 2001 la desocupación llegaba al 18,3%. A su vez, el 38,3% de las personas se ubicaban bajo la línea de la pobreza y el 13,6% bajo la línea de la indigencia (indec.mecon.gov.ar/nuevaweb/cuadros/74//pob_toct01.pdf).

[11] La estimación del PIB en el cuarto trimestre de 2001 mostraba una variación negativa del 10,7% con relación al mismo período del año anterior. El año 2001 concluyó con una contracción del 4,5% y desde el inicio de la fase recesiva que va desde mediados de 1998 hasta fines de 2001, el PIB acumulaba una caída de 14% y la inversión retrocedió 44% (mecon.gov.ar/informe/informe40/introduccion.pdf).

jornadas del 19 y 20 de diciembre de 2001 luego de la declaración, por parte del presidente, del estado de sitio. El fin del gobierno de la Alianza se dio en el marco de la mayor crisis política, económico y social de la historia contemporánea argentina.

Al respecto, Svampa (2005) señala que el estallido del modelo de convertibilidad[12] en diciembre de 2001 y las movilizaciones que le siguieron, hicieron posible que diferentes sectores sociales comprendieran que la brecha social que se había abierto durante los '90 era profundamente ilegítima. La fuerte movilización popular posterior a 2001 estuvo recorrida por demandas múltiples. Uno de los grandes ejes fue un llamado a la solidaridad y la auto-organización social que desembocó en la conformación de un campo multi-organizacional de carácter anti-neoliberal. Argentina se convirtió en un laboratorio de nuevas formas de acción colectiva, visibles en las movilizaciones de desocupados, los movimientos piqueteros, las asambleas barriales, la multiplicación de colectivos culturales y la recuperación de empresas por parte de sus trabajadores/as. El cuestionamiento al neoliberalismo, a las consecuencias de estas políticas y a la "bondad del mercado" como único asignador de recursos, se hizo cada vez más profundo.

La salida de la convertibilidad comenzó a delinear, sobre todo a partir de 2003 con el gobierno de Néstor Kirchner[13], un nuevo patrón de crecimiento motorizado por los sectores productivos y una paulatina emergencia de nuevos postulados sobre los alcances de la intervención estatal. Tales planteos se vincularon con la necesidad de una activa presencia gubernamental como soporte de una mayor integración e inserción social y de regímenes de crecimiento en los que se le concede un rol protagónico a las actividades productivas (Schorr, 2012).

Paulatinamente, se comenzaron a recuperar resortes estatales para la construcción política sustantiva. Se conjugaron una retórica crítica frente a las políticas neoliberales, el diseño de propuestas para transformar los sistemas políticos y una mayor presencia estatal en sectores estratégicos (Thwaites Rey, 2010).

[12] La decisión de salir de la convertibilidad fue tomada por el gobierno de Eduardo Duhalde -Presidente provisional (2002-2003) elegido por el Congreso Nacional en el marco de una grave crisis institucional- a principios del año 2002 en un contexto de profunda inestabilidad política, social y económica. Conjuntamente con la devaluación, el gobierno tomó la decisión de pesificar todas las deudas del sistema financiero. Estas políticas generaron una profunda traslación de ingresos desde los sectores asalariados y los pequeños y medianos ahorristas hacia los exportadores y grandes agentes económicos (Castellani, 2002).

[13] La presidencia de Néstor Kirchner (Frente para la Victoria) se extendió desde el 25 de mayo de 2003 hasta el 10 de diciembre de 2007. Luego le siguieron las presidencias de Cristina Fernández de Kirchner que abarcaron dos períodos: 2007-2011 y 2011-2015.

Es así que, a partir de 2003 con el gobierno de Néstor Kirchner y desde 2007 con el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, comenzó a darse un proceso de crecimiento económico, de creación de empleo y de recuperación de la industria. El accionar gubernamental hacia la industria se dio en consonancia con una política tendiente a recomponer con criterio redistributivo los ingresos de los/as trabajadores/as y de los sectores populares. Esto se llevó adelante mediante políticas de aumentos salariales, incrementos en el salario mínimo, restablecimiento de las convenciones colectivas de trabajo, elevación de las remuneraciones en el sector público, ampliación y estatización de la cobertura previsional, recomposición de los haberes y movilidad jubilatoria, subas en las asignaciones familiares, asignación universal por hijo/a, líneas de crédito y diversos planes sociales (Schorr, 2012).

1.2.2. Mundo del trabajo: las transformaciones en la relación salarial

Desde el surgimiento de la sociedad industrial, el trabajo adquirió un lugar central. El capitalismo industrial consolidó una nueva relación laboral: la salarial. Tal como indica Castel (1997), la constitución de la relación salarial moderna supuso la reunión de ciertas condiciones: la posibilidad de circunscribir el conjunto de la población activa, la enumeración de los diferentes tipos de empleo, la delimitación de los tiempos de actividad en oposición a los períodos de inactividad y la medición precisa del tiempo de trabajo. Es recién a principios del siglo XX que la misma se impuso inequívocamente. A partir de ese momento, el autor conceptualiza la sociedad salarial como la sociedad en la que casi todos son asalariados. Hoy, para el autor, seguimos viviendo en y de ella.

Como plantea Neffa (2010), los denominados verdaderos empleos o empleos típicos, son aquellos donde la relación salarial adoptaba las formas fordistas[14]. Esto implicaba que la institucionalidad dominante en materia de organización del trabajo en nuestro país durante la

[14] El fordismo es un modelo de producción en cadena que llevó a la práctica Henry Ford y que supuso una combinación de cadenas de montaje, maquinaria especializada, altos salarios y un número elevado de trabajadores en plantilla. Con este modelo aparece la especialización en el seno del taller y las máquinas especializadas en una sola operación. Pero hay que tener en cuenta, tal como indica Coriat (1985: 43), que la eficacia de la línea de montaje radicaba en inaugurar un despotismo lento pero absoluto de los tiempos y los movimientos del obrero. Por otro lado, el fordismo implicaba una política de salarios altos para que el obrero acceda a un nuevo registro de la existencia social: el del consumo. Mediante el control del gasto del salario se pretendía influir en las condiciones de existencia de la población obrera. Era una mezcla de paternalismo y vigilancia de tipo policial que afectaban al modo de existencia del asalariado. Es así que el fordismo no fue una simple transformación en el proceso de trabajo, sino una forma de acumulación del capital.

industrialización sustitutiva de importaciones (ISI)[15] se ubicaba en el nivel macro -social, político, económico- y que los actores, con fuerte presencia del Estado, definían criterios de distribución, niveles salariales y marcos de representación. La negociación laboral tenía carácter colectivo y la representación sindical en las empresas estaba circunscripta a tareas de control y de vigilancia de cumplimiento del convenio (Novick, 2000).

Para Novick (2000), el modelo de organización del trabajo que se implantó durante la ISI en Argentina a partir de la década del '50, podría caracterizarse como *prototaylorismo,* ya que no orientaba sus componentes técnicos, organizacionales y sociales hacia la obtención de la productividad sino hacia la disciplina y control de la fuerza del trabajo. Los rasgos característicos eran: una estructura de comando y decisión jerárquica y piramidal, división entre las tareas de concepción y ejecución, puestos fijos de trabajo, eliminación de toda iniciativa o autonomía de los trabajadores de producción, supervisión de control humano más que técnico y acuerdos colectivos de trabajo.

Dentro de este modelo, el trabajo asalariado era dependiente y heterónomo. La mayoría de los obreros y empleados eran del género masculino y trabajaban a tiempo completo según la duración de la jornada máxima legal vigente. El trabajo en la industria se llevaba a cabo dentro del ámbito físico de un establecimiento urbano y se caracterizaba por estar regulado mediante contratos de trabajo por tiempo indeterminado, contando con garantías de seguridad social. A su vez, predominaban los convenios colectivos firmados en los niveles de la rama o del sector por las asociaciones de trabajadores y de empleadores. El salario y las demás condiciones laborales, estaban regulados por instituciones y normas que involucraban el conjunto de trabajadores a través del salario mínimo legal, el convenio colectivo, las normas en materia de asignaciones familiares y seguros sociales (Neffa, 2010).

[15] Kosacoff (1996) marca el período de la ISI en Argentina desde 1930 a 1970 e identifica tres sub-períodos: Primero (desde 1931 a 1945): caracterizado por el avance de las industrias productoras de bienes de consumo -alimentos, textiles, confecciones-, de electrodomésticos, maquinaria y metalurgia sencilla, y la industria asociada a la construcción. Segundo (1946-1957): la industrialización se profundiza en forma acelerada. Hay una utilización intensiva de mano de obra, un ensanchamiento del mercado interno, el Estado toma un papel activo en la producción de insumos básicos y en la aplicación de diferentes políticas. Tercero (1958 hasta la hasta mitad de la década del '70): con la articulación con los complejos petroquímicos y metalmecánicos (industria automotriz), la industria se convirtió en el motor de crecimiento. Hay una participación de filiales de empresas trasnacionales y una economía protegida con el objetivo de lograr el autoabastecimiento y un acelerado proceso de desarrollo de tecnología.

A partir de la década del ’70 comienza la crisis del modelo taylorista-fordista[16] en los países centrales, dando lugar a nuevas formas de organización del trabajo[17]. Sin embargo, según Novick (2000), este declive no llegó del mismo modo a Latinoamérica sino que aquí fueron los regímenes autoritarios y militares -resguardando los intereses de las clases dominantes- los que impusieron las nuevas características del sistema económico y de trabajo.

A su vez, el paso de un modelo basado en la industrialización sustitutiva de importaciones a uno caracterizado por la especulación financiera a partir de 1976, condujo en Argentina a una erosión de la relación laboral típica. El giro fue hacia una creciente heterogeneidad de las formas de empleo dependiente, la pérdida de estabilidad del empleo que dio lugar a trayectorias laborales discontinuas y en un marcado debilitamiento de la fuerza reguladora y protectora del sistema normativo (Stecher et al., 2005: 81).

En la década del ’90, cerca de quince mil empresas abandonaron el mercado en el país. La mayoría fueron empresas pequeñas y medianas de las ramas textil, indumentaria, calzado, bienes sencillos de capital o durables de consumidores, que no contaron con recursos y capacidades como para enfrentar la competencia externa (Katz, 2008).

Durante esa década y luego de los dos golpes hiperinflacionarios, se pusieron en marcha, como ya dijimos, el Plan de Convertibilidad, la política de desregulación nacional y el proceso de privatizaciones que sacudieron fuertemente el ámbito laboral. Esto vino de la mano de una flexibilización del marco jurídico regulatorio de la relación salarial y la aparición del fenómeno del desempleo de larga duración que afectó principalmente a los jefes de hogar como consecuencia de la desindustrialización.

Es así que las transformaciones que se han dado en el mercado de trabajo han modificado las anteriores formas típicas de relación salarial, o sea de *“las instituciones y las reglas que*

[16] La crisis mundial del mercado del petróleo en 1973 advirtió sobre el agotamiento estructural del modelo productivo taylorista-fordista. La nueva composición técnica y orgánica del capital exigía para su rentabilización el desarrollo de series incesantemente prolongadas de mercancías. La tasa de ganancia tendía a bajar mientras se intentaba incrementar su masa, aumentando la escala de producción (Coriat, 1992). Las miradas en la producción industrial comienzan a girar hacia el denominado modelo japonés o toyotismo.

[17] En los países centrales aparece un nuevo modelo denominado toyotismo, que había sido creado en la empresa Toyota por su gerente Ohno, a fines de la década del ’30 y trasladado a otros países a partir de los ‘70. El modelo se caracterizaba por su ductilidad para adaptarse a cambios bruscos de la demanda, centrándose en la flexibilidad laboral, la rotación en los puestos de trabajo, los estímulos sociales a través del fomento del trabajo en equipo y el sistema *just in time*. En América Latina y específicamente en Argentina, este modelo sólo se aplicó en algunas empresas ligadas a los mercados internacionales. En muchos casos, se redujo sólo a la adopción de algunas técnicas aplicadas al proceso de trabajo.

establecen las condiciones de uso y reproducción de la fuerza de trabajo" (Neffa, 2010: 6). Estas modificaciones se orientaron a reestablecer el poder y las atribuciones de control y disciplinamiento de los empresarios hacia los/as asalariados/as, a introducir la flexibilización interna y externa de la fuerza de trabajo y a facilitar su externalización. Esto condujo a una reducción de los costos laborales directos e indirectos, a la privatización de los sistemas de seguridad social y la descentralización de la negociación colectiva.

Hay que tener en cuenta que cuanto más grande es la precariedad de la situación del trabajador respecto del empleo, mayores son los riesgos de rupturas sociales y familiares, de reducción de la sociabilidad, de pérdida de identidad, de mayor sufrimiento psíquico y mental y de empobrecimiento de los ingresos. Todo ello conlleva un marcado deterioro de las condiciones y de la calidad de vida (Neffa, 2010).

Por ende, la fragmentación social y la ruptura de los lazos sociales -en una sociedad de alta salarización como la Argentina- afectó la filiación laboral de los/as trabajadores/as, histórico factor estructurante del entramado social. A su vez, este proceso implicó el debilitamiento de la conciencia gremial que, en los/as trabajadores/as activos, se tradujo en un fuerte individualismo (Dicapua et al., 2006).

Como bien señala Svampa (2005), durante la década del '90 asistimos al final de la "excepcionalidad argentina" en el contexto latinoamericano, que consistía en la presencia de una lógica igualitaria y de confianza en el progreso social indefinido asociado a la fuerte movilidad social ascendente. Un modelo de integración favorecido por la existencia de un Estado social que involucraba tanto a las clases medias como a un sector de las clases populares, cuya incorporación en términos de derechos sociales se había realizado durante el primer peronismo[18].

Respecto del mercado de trabajo, implicó la precarización de las condiciones de trabajo y del contrato laboral mismo. Su correlato ha sido la degradación de las condiciones del compromiso laboral con empleos intermitentes, extensión de la jornada, desconocimiento del pago de horas extras, incumplimiento de las jornadas de descanso y la promoción de contratos a término. En fin, la caída de la seguridad social (Lagiu, Tavella y Valentino, 2013).

Al respecto, Bourdieu (1999b) ubica a la precarización en el centro de la sociedad flexible, significando incertidumbre constante e imposibilidad de proyectar aún en el mediano

[18] Juan Domingo Perón fue Presidente en tres períodos: 1946/1952, 1952/1955 -este período finalizó con un golpe de Estado- y 1973/1974 -Perón muere en 1974 y continúa gobernando la vicepresidenta María Estela Martínez de Perón hasta 1976, año en que se produce el último golpe de Estado cívico-militar de la historia Argentina-.

plazo. Los/as trabajadores/as precarios ven afectada su capacidad de proyectarse en el futuro ya que para ello hay que tener un mínimo de control sobre el presente.

Es así que, la sociedad argentina y especialmente aquéllos que viven de su trabajo, fueron afectados por las nuevas reglas de juego de la sociedad post-salarial. Para Bialakowsky et al. (2004: 231):

> La transformación del trabajador universal, propio del modelo fabril (taylorista-fordista), se orienta hacia la conformación de un nuevo tipo de trabajador, en el marco de una inversión de las reglas de regulación laboral y de la desmaterialización del colectivo como instrumento reivindicativo.

Tal como plantea Antunes (2003: 14), el estado actual del capitalismo, *"necesita cada vez menos del trabajo estable y cada vez más de las diversificadas formas de trabajo parcial o part-time, 'tercerizados', que son, en escala creciente, parte constitutiva del proceso de producción capitalista"*.

A su vez, como resultado del avance tecnológico, se generaron cambios en las formas de gestión y organización del trabajo, que conllevó la demanda de nuevos tipos de trabajadores/as. La ecuación llevó a configurar un mundo con menos trabajadores pero con mayor calificación. El capital comenzó a demandar un perfil diferente de trabajador al de la etapa fordista. Aquel viejo trabajador con experiencia en la acción colectiva y la lucha sindical, ya no será aceptado por el capital. En su lugar, se prioriza a un nuevo tipo de trabajador, encarnado en jóvenes con mayor capacidad de adaptación a las demandas del capital, flexibles e intermitentes y sin experiencia sindical ni participación en la vida socio-política (Crescini et al., 2013).

Ya no se tratará de una clase obrera homogénea integrada fundamentalmente por obreros asalariados industriales, sino que, *"la-clase-que-vive-del-trabajo"* (Antunes, 2003), que incluye al conjunto de personas que venden o potencialmente pueden vender su fuerza de trabajo en el mercado, es multifacética y más fragmentada que la anterior. Por un lado, quedarán los trabajadores protegidos y por el otro, los precarizados.

En síntesis, para Beccaria (2002), los principales rasgos de las trasformaciones en el mercado de trabajo del último cuarto del siglo XX pueden resumirse en: un aumento del desempleo abierto, un crecimiento de los puestos asalariados no registrados y una disminución del porcentaje de los asalariados registrados, una elevación de la inestabilidad ocupacional de los

miembros más estables y una ampliación de las brecha entre las remuneraciones de los más calificados y de los menos calificados.

Es así que, luego de la crisis de 2001, en una Argentina poblada de desocupados/as, sub-ocupados/as, asalariados/as precarizados/as, trabajadores/as en negro, cuentapropistas y marginados/as y cuando el trabajo *"se convierte en un bien excepcional, deseable a cualquier precio"* (Bourdieu, 1999b: 123), comienzan a surgir las ocupaciones y recuperaciones de fábricas por parte de sus trabajadores/as, con el objetivo de defender sus fuentes de trabajo.

Se puede comprender la aparición de este fenómeno, como reflejo manifiesto de las transformaciones ocurridas en los últimos treinta años en el mundo del trabajo debido a que las mismas surgen como consecuencia de la crisis de la relación salarial que caracterizó ese período. Las empresas recuperadas emergen en este escenario, como experiencias asociativas entre los/as trabajadores/as de firmas quebradas que tienen por fin conservar sus fuentes de trabajo.

1.2.3. El contexto de surgimiento de las empresas recuperadas en el Gran Rosario: el declive del cordón industrial[19]

El Gran Rosario -uno de los aglomerados urbanos de mayor tamaño del país- puede ser considerado como un territorio construido histórica y socialmente a partir de un centro neurálgico como lo es la ciudad de Rosario. En esta área se ubica el denominado cordón industrial, paradigma de la pujanza industrial que conoció el país hasta mitad de la década del '70.

Durante la primera fase de la ISI, la ciudad de Rosario comenzó a erigirse como el centro de uno de los polos industriales más importante del país. La actividad manufacturera se orientaba principalmente a la industria liviana, con especial énfasis en la rama metalmecánica. Durante la segunda fase de la ISI, se sentaron las grandes plantas petroquímicas de origen nacional, multinacional y estatal. Finalmente, comenzarían a asentarse las empresas agroindustriales, que

[19] Tal como plantea un informe del Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (IPEC) del año 2013, el cordón industrial es un concepto utilizado para denominar a una zona geográfica del Gran Rosario. Sin embargo, no hay una convención establecida sobre las localidades que conforman dicho cordón. Algunos estudios entienden a éste como la franja junto al río Paraná que va desde la localidad bonaerense de San Nicolás hasta Puerto General San Martín, en el norte del Gran Rosario. Otros lo entienden como las localidades del norte del Gran Rosario: Capitán Bermúdez, Fray Luis Beltrán, San Lorenzo y Puerto General San Martín. Algunos plantean que esta zona ya se extiende hasta la localidad de Timbúes, mientras que son muchos los que entienden que Granadero Baigorria también la integra. A su vez, la zona es parte de una mucho más amplia que comienza en La Plata y termina al norte de la ciudad de Rosario y es también denominada Cordón Industrial o Cordón Fluvial, ya que se encuentra recostada sobre la margen derecha de los ríos de la Plata y Paraná (IPEC, 2013).

continúan teniendo un peso importante en el desarrollo industrial de la región (Aguirrezábal, 2010).

Es así que, durante la primera fase de la ISI, se generó el cordón industrial en derredor de la ciudad de Rosario. Luego, hacia finales de la década del cincuenta, el mayor dinamismo de la industria estuvo en el departamento de San Lorenzo, ubicado al norte y al oeste del Departamento Rosario. Varias razones influyeron en el anclaje de las empresas en esta área: disponibilidad de recursos hídricos y de infraestructura portuaria, punto terminal del oleoducto Campo Durán-San Lorenzo, una importante infraestructura administrativa y la mano de obra disponible (Ginsberg y Silva Failde, 2010: 15).[20]

A partir de 1976 se da una ruptura del patrón de desarrollo existente. Esto produjo una reestructuración en la estructura industrial de la región con un proceso generalizado de quiebras y cierres de plantas. Las políticas económicas implementadas por la dictadura cívico-militar y la recesión económica, redundaron en la pérdida de establecimientos y puestos de trabajos industriales entre 1974-1984, superior a la producida a nivel nacional -la caída en los puestos de trabajo industrial de la región fue de 29%, mientras que a nivel nacional fue de 9,4%-. Las ramas más afectadas fueron la industria metal-mecánica, seguida por el sector de bienes de consumo durables -heladeras, cocinas y otros artefactos domésticos- (Pérez Barreda, 2011).

Desde la década del ‘70 y principalmente durante la década del ‘90, la fisonomía del cordón industrial cambió radicalmente y se comenzó a hablar del proceso de desindustrialización. El ajuste y reestructuración en la industria metalmecánica, metalúrgica, siderúrgica, química y del papel -por citar algunos rubros importantes- pusieron a la región ante una crítica situación económica y social. Esta área se convirtió en un ejemplo paradigmático de la vulnerabilidad que afectó a los sectores productivos en la Argentina de los ‘90.

Podemos observar que en el Aglomerado Gran Rosario en la década del ’90, el sector industrial perdió participación en la provisión de empleo. Mientras en 1991 este sector daba empleo al 20.6% de la mano de obra ocupada, en el año 2000 este porcentaje había descendido al

[20] Hay tres grandes complejos industriales que deben ser destacados. En primer lugar, la empresa Celulosa Argentina, asentada en 1929 pero con fuerte crecimiento desde la década de 1960. En segundo lugar, el complejo petroquímico de San Lorenzo, liderado por la empresa estatal YPF. En tercer lugar, el complejo metalmecánico, que con decenas de medianas y grandes empresas, creció desde la década del ’60. Dentro del mismo, merece ser destacada la siderúrgica Acindar, que fuera la segunda más grande del país, en la localidad de Villa Constitución. Estos complejos industriales fueron los que más rápidamente crecieron en la segunda etapa de la ISI en valor de la producción y valor agregado. El sector de la industria metalúrgica y metalmecánica, adicionalmente, fue el que más creció en cantidad de establecimientos (Abraham, 2010: 16).

16.5%. Los cambios del sector industrial fueron los que provocaron en gran medida el deterioro del empleo en Rosario (Castagna y Woelflin, 2006: 5).

En el período de convertibilidad, el número de desocupados/as y subempleados/as horarios aumentaron un 174% y 145% respectivamente, empeorando la de por sí inequitativa distribución del ingreso existente a fines de los '80 (Crucella y Robin, 2012).

La crisis del año 2001 se sintió con mucha intensidad en la región. La industria disminuyó un 30% en Rosario entre el año 1999 y 2001, mientras que en el ámbito provincial y nacional cayó un 12,2% y 10,9% respectivamente (Castagna et al., 2005: 4). Los niveles de desempleo en el Aglomerado del Gran Rosario, según el INDEC, se ubicaron por encima de los niveles totales del país desde el año 2000, alcanzando el pico de 24,3% a fines de 2002.

Si realizamos una breve referencia a la ciudad de Cañada de Gómez -donde está ubicada una de nuestras empresas bajo estudio- podemos observar que, según datos de la Fundación para el Desarrollo de Cañada de Gómez[21], en el año 1999 el porcentaje de desocupados era del 10,9%. Un dato interesante es que de estos desocupados el 66% eran hombres. En el año 2000, este porcentaje subió a 13,5%, verificándose que de estos, el 56% correspondía a jóvenes entre quince a veinticinco años. En 2002 -año de la mayor depresión económica de los últimos tiempos-, el porcentaje subió a 17,95%.

A partir de 2003, tanto en el país como en el Gran Rosario, comienza un proceso de recuperación económica. Podemos observar que la recuperación en el Gran Rosario fue liderada principalmente por la industria y la construcción. La industria registró un crecimiento del 29% que permitió compensar la disminución registrada en el año 2002. El mayor dinamismo de la industria se explica por los mayores ingresos de las empresas agroexportadoras -localizadas fundamentalmente en las localidades del norte y sur del Aglomerado- y por el proceso de sustitución de importaciones iniciado en algunas actividades -metalmecánica, bicipartes, confecciones, calzado, juguetes, etc.- (Castagna y Woelflin, 2006: 8).

La reactivación económica significó una espectacular recuperación del valor agregado industrial del Aglomerado, superando el incremento del producto industrial a nivel nacional y

[21] La Fundación para el desarrollo de Cañada de Gómez (FU.DE.CA) realiza desde el año 1999 estudios de los indicadores económico-sociales de Cañada de Gómez. Los mismos reciben asesoramiento del Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (IPEC) de la Provincia de Santa Fe (www.fudeca.org.ar).

provincial[22]. Desde el año 2003, las empresas que manifestaron fuertes aumentos de producción son en su mayoría las PyMEs (Castagna et al., 2005: 5).

Luego de haber examinado el contexto de surgimiento de las empresas recuperadas en Argentina y específicamente en el Gran Rosario, vamos a describir las características generales que han asumido los procesos de recuperación de empresas en nuestro país -particularmente en sus inicios- desde la segunda mitad de la década del ’90 y profundizadas a partir de la crisis de 2001/2002, teniendo presente las características de su surgimiento, el marco institucional y legal y las organizaciones que las nuclean.

1.3. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE EMPRESAS

Si bien en este trabajo vamos a estudiar el proceso de recuperación de empresas surgido en el contexto de la crisis de 2001, no debemos olvidar que es posible encontrar experiencias anteriores -aunque con características disímiles- en nuestra historia. Podemos observar antecedentes ya desde la década del ’50. En ese período son numerosas las ocupaciones, especialmente en la rama textil -las textiles Produtex, Royaltex y Medias Paris- y en 1959 se produce la ocupación del Frigorífico Lisandro de la Torre. En la década del ’60 fue ocupado el Ingenio Santa Lucía en Tucumán, la automotriz Kaiser y la textil Piccaluga que funcionó durante tres meses bajo control obrero y también hubieron ocupaciones durante el plan de lucha de la Confederación General del Trabajo en 1964 (Hernández, 2013).

En la década del ’70, se conformaron numerosas comisiones de control obrero en varias empresas, luego de un proceso de ocupación motivado por las condiciones de trabajo en los astilleros Astarsa en 1973. En los años ’80, se dieron ocupaciones a raíz del proceso hiperinflacionario y la quiebra de empresas. Un ejemplo fue la ocupación de la planta Ford de General Pacheco en 1985.

[22] El valor agregado del Aglomerado creció un 28%, superando al provincial (10%) y al nacional (16%).

En el Gran Rosario, un caso paradigmático fue la toma en 1974 de la empresa P.A.S.A Petroquímica Argentina, ubicada en Puerto General San Martín. Durante un conflicto con la patronal, los miembros del Sindicato de Obreros y Empleados Petroquímicos Unidos (S.O.E.P.U.) tomaron la fábrica y luego gestionaron la producción durante casi un mes[23].

Si nos remontamos directamente al último proceso de recuperación productiva de empresas, iniciado en la segunda mitad de la década del '90 -como parte del ciclo de protestas contra el modelo neoliberal-, las primeras experiencias fueron el Frigorífico Yaguané en La Matanza y la cooperativa CIAM en Avellaneda, ambas surgidas en el año 1996 y la metalúrgica IMPA en 1998. En el Gran Rosario, una experiencia pionera, aunque con características diferentes a las que asumieron años después las empresas recuperadas de la zona, fue la conformación de la cooperativa Cooperar 7 de Mayo en la ciudad de Villa Constitución[24].

Ahora bien, el gran crecimiento de la cantidad de empresas recuperadas se dio a partir de la crisis de los años 2001-2002 y dentro del ciclo de nuevas formas de protesta social y de generación de nuevas formas asociativas de trabajadores/as. Es recién a partir de los sucesos acontecidos el 19 y 20 de diciembre de 2001 cuando es posible constatar que se fue configurando el fenómeno con un carácter de identidad colectiva. A partir de este momento, las empresas recuperadas comenzaron a tener mayor visibilidad pública, inclusive en los medios masivos de comunicación. Asimismo, se comenzó a dinamizar una red solidaria y estratégica entre vecinos/as, asambleas barriales, movimientos sociales, universidades y las empresas en conflicto

[23] El conflicto se originó el 26 de julio de 1974 por la agresión a un trabajador del servicio del comedor por parte del concesionario. Ante este hecho, el sindicato le exigió a la dirección de la empresa la caducidad del contrato con el concesionario. Ante la negativa, los obreros en Asamblea decidieron la *"toma de fábrica con gestión y control obrero de la producción"* hasta tanto la dirección de la empresa aceptara la expulsión del concesionario del comedor; que P.A.S.A. se haga cargo de la dirección y administración del mismo; que tome en relación de dependencia a los dieciocho trabajadores que en él se desempeñan y la extensión del beneficio de la comida a los trabajadores administrativos de Rosario. El 22 de agosto, los trabajadores levantaron la toma al ser logradas sus exigencias (Ceruti y Resels, 2006).

[24] El origen del conflicto que llevó a la conformación de la cooperativa se remonta a mitad de la década del '90, período en que ACINDAR S.A. inicia su proceso de tercerización de áreas auxiliares de su producción principal. En 1995 otorga la explotación de su puerto de cargas y descargas a un consorcio quien contrata de manera eventual a antiguos obreros de ACINDAR. El 7 de mayo de 1996, la Seccional Villa Constitución de la UOM debe mediar ante la crisis en las relaciones laborales e impulsa la continuación de la explotación operativa del Puerto, con una empresa autogestionada por esos mismos trabajadores. Nace así la Cooperativa Cooperar 7 de Mayo con 100 trabajadores y respondiendo a las eventuales demandas de ACINDAR para las tareas de carga y descarga de su puerto. Hoy, la cooperativa es propietaria de su sede productiva y está conformada por 245 socios que realizan las siguientes actividades: alquiler de maquinaria, logística y despacho al mercado interno, carga y descarga del puerto de ACINDAR, enderezado y acondicionamiento de barras laminadas y enderezado de rollos. Forma parte de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA).

y, de a poco, los reclamos y reivindicaciones de los/as trabajadores/as comenzaron a ser incluidos en la agenda gubernamental.

Tal como plantean Rebón y Saavedra (2006), si bien la estrategia de recuperación ya se encontraba preanunciada, recién se desarrolla con fuerza en ese período. Esto es así debido a varias causas. Por un lado, poco a poco el desempleo estructural fue construido como experiencia vivencial por parte de los/as trabajadores/as. A la posibilidad de perder el trabajo, se sumaba la casi nula probabilidad de encontrar otro. Por otro lado, la desaparición de las compensaciones legales establecidas por el despido y la falta de pago de los salarios adeudados, fueron elementos claves en la gestación del proceso.

A su vez, la crisis al provocar la desestructuración de las relaciones sociales, hizo que los trabajadores pongan en cuestión sus lealtades y obediencias anticipadas:

> Así como las autoridades en la sociedad eran cuestionadas, también lo serán las autoridades de algunas fábricas. Los patrones, al incumplir las relaciones salariales y retirarse de la producción en un momento político de crisis general de la autoridad, pasarán también a ser cuestionados (Rebón y Saavedra, 2006: 22).

Por otro lado, estas experiencias, por lo menos en sus inicios, surgieron como parte de estrategias de supervivencia y defensivas de las fuentes de trabajo. Aparecieron como respuestas colectivas directas a la crisis. Pero hay que tener en cuenta que lo interesante de este proceso es que, surgido de la crisis, al igual que los movimientos piqueteros, los clubes de trueque, las huertas comunitarias, entre otros, se diferencian de estos ya que a más de una década de su surgimiento, continúan no sólo existiendo sino consolidándose y emergiendo nuevas experiencias, a partir de un efecto multiplicador.

Si bien las ocupaciones y recuperaciones de fábricas tiene como objetivo inmediato la defensa de la fuente de trabajo y en este sentido pueden ser entendidas como formas defensivas, como indican García Allegrone et al. (2004), a partir de dichas ocupaciones se redefinen y resignifican reclamos que no se orientan exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades básicas. Estos reclamos apelan a derechos institucionalizados, puestos en cuestión durante los últimos años, que son retomados por los/as trabajadores/as y en este sentido pueden ser pensados como formas ofensivas.

Acordamos con Gracia (2011) cuando indica que las empresas recuperadas han constituido respuestas emblemáticas de innovación social, que se propagaron, diseminaron y consolidaron hasta constituir una forma reconocida como empresas/fábricas recuperadas.

Si analizamos el ciclo del proceso, podemos observar que en la mayoría de los casos, el momento inmediato anterior al proceso de recuperación, comienza con una fuerte degradación de las condiciones laborales en la empresa de origen: reducción de sueldos o pago en cuotas, cortes de obra social, despidos, falta de insumos para producir, abuso patronal, entre otros. La primera respuesta de los/as trabajadores/as ante esta degradación es de resignación y en muchos casos de complicidad con la patronal con el único fin de no perder los puestos de trabajo. Sin embargo, en un momento, la patronal abandona la empresa ya sea cerrando las puertas sin previo aviso, vaciando la misma o entrando en procesos de quiebra. Es en este momento en el cual los/as trabajadores/as deciden ocupar sus ámbitos de trabajo con el objetivo de evitar el vaciamiento o el cierre de la misma, o permanecer en sus lugares de trabajo para poder continuar con la actividad ante las declaraciones de quiebra.

La toma de la fábrica se torna el momento fundacional del proceso, ya que supone la intensidad del conflicto, la modificación de las relaciones entre los/as compañeros/as, la reconfiguración de las relaciones poder-saber y la generación de nuevos valores. Como indica Fajn (2003), revela el momento del cambio y el paso de una lógica individual a una lógica colectiva.

El paso posterior, por lo menos en las primeras experiencias, fue encontrar una forma legal que les dé la posibilidad de poner en marcha la producción. La forma que encontraron los/as trabajadores/as en Argentina fue conformarse como cooperativas de trabajo.

El marco legal que rige a las cooperativas en nuestro país, se encuentra en la Ley Nacional Nº 20.337 de 1973 que introdujo, por una modificatoria en 1995, la figura de cooperativa de trabajo. Esta última tiene la particularidad que sus asociados/as se reúnen con el objeto de producir bienes y servicios mediante el trabajo personal. El objetivo de este tipo de cooperativas es brindar trabajo e ingresos a sus asociados/as. Nuclea personas que, mediante su aporte personal, deciden integrar la economía nacional produciendo bienes o servicios. La misma tiene como finalidad la colocación del producto de su actividad en forma directa y sin intermediación en el mercado-consumidor, repartiendo entre los socios los excedentes obtenidos (Capón Filas, 2003).

A su vez, toda cooperativa debe poseer un estatuto; contar con una Asamblea que es el órgano máximo decisor -que debe realizar al menos una Asamblea anual- y un Consejo de Administración; obtener la autorización para funcionar y su inscripción en el registro de la autoridad de aplicación -que en nuestro caso es el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)-; y un control, que se divide en público -lo realiza el INAES- y en privado -que a su vez se divide en interno asumido por el síndico y en externo por una auditoría-.

Hay que tener en cuenta que transformase en una cooperativa de trabajo les da la posibilidad a los/as trabajadores/as de obtener subsidios de organismos públicos, los protege de la usurpación de sus bienes personales en caso que la cooperativa fracase y asegura que la cooperativa se beneficie de reglamentos de impuestos que les brindan las leyes. Por último, les ofrece al conjunto de los/as trabajadores/as cierta protección contra los reclamos de los/as ex dueños/as que quisiesen retomar sus abandonadas empresas y evita que deban asumir las viejas deudas del/a empresario/a (Vieta, 2009).

En este contexto, además de la Ley de Cooperativas, rigen dos leyes fundamentales en todo proceso de recuperación: la Ley Nacional Nº 24.522 de Concursos y Quiebras del año 1995, con sus modificaciones -siendo la última en 2011-; y la Ley Nacional de Expropiaciones Nº 21.499 con sus respectivas leyes provinciales -en Santa Fe es la Ley Provincial de Expropiación y Utilidad Pública Nº 12167 de 2004-.

La Ley de Concursos y Quiebras sancionada en la década menemista, fue un punto muy importante de apoyo a la conducta del/a empresario/a y a la posibilidad de realizar quiebras fraudulentas. Esta ley incluyó la figura del concurso preventivo que permite la conversión de la quiebra directa en concurso, por la cual, si el/la deudor/a cumple con los recaudos legales, el/la juez/a puede revocar la sentencia de quiebra y declarar la apertura del concurso. Para pedir concurso no era necesario estar al día con el pago de sueldos y cargas sociales y los/as trabajadores/as eran considerados como un acreedor más. El/la deudor/a tenía un plazo de treinta días para presentar un plan de pago, que si no era aprobado por la mayoría de los acreedores, estos u otros interesados podían presentar ofertas para quedarse con la empresa. Si se mantenía la negativa, la empresa iba a la quiebra y el/la juez/a se hacía cargo de la venta. En este caso, los/as empleados/as cobraban indemnización -continuando o no en la firma- con el producto de la liquidación.

El principio que regía ante situaciones de quiebra de empresas era la liquidación inmediata del activo falencial y sólo se reconocía la posibilidad de continuación en forma excepcional. Ese régimen encontraba tres excepciones: empresas de prestación de servicios públicos esenciales, entidades deportivas y cooperativas de trabajo. Estas últimas se incorporan recién en la legislación a partir de la reforma de 2002[25].

Los cambios más importantes de la reforma del 2002 fueron la modificación de los plazos en los que el/la deudor/a tenía la exclusividad para realizar una oferta y quedarse con la empresa; la valuación de la firma quebrada que ya no se haría por su valor contable, sino que se tenían en cuenta los activos denominados intangibles al momento de valuar las empresas; y se consideraba la posibilidad de incorporar a los/as trabajadores/as en la gestión empresarial a partir de la conformación de cooperativas de trabajo.

O sea, que el punto más importante de esta reforma fue la obligación de tener en cuenta el pedido formal de los/as trabajadores/as reunidos en cooperativas, para la continuidad de la explotación de la empresa. Sin embargo, el problema era que los intentos de recuperación quedaban sujetos a la voluntad de los/as jueces/zas a cargo de los procesos de quiebra. A su vez, este avance resultaba insuficiente sin la aprobación, por parte de las distintas legislaturas provinciales, de las leyes de expropiación respectivas.

En 2011, se realizó la última reforma a la Ley de Concursos y Quiebras que estableció como punto importante el cómputo de todas las acreencias de los/as trabajadores/as, como sueldos e indemnizaciones, que pasan a formar parte del fondo de la cooperativa para comprar la liquidación de la empresa fallida. No sólo establece que podrán utilizar sus acreencias laborales, sino que elimina la posibilidad del pago de media indemnización por procedimiento de empresas en crisis. A la vez, restablece las convenciones colectivas como base salarial para el cálculo de las indemnizaciones.

Por otro lado, la Ley obliga al/a juez/a y al/a síndico/a a considerar la propuesta de los/as trabajadores/as para la continuidad de la empresa, antes del remate. Es decir, pueden participar desde el momento mismo del concurso preventivo. En este sentido, se instituye la participación de los/as trabajadores/as en todo el proceso de convocatoria y quiebra de la empresa. Esto la diferencia con la legislación anterior, en la que sólo eran acreedores privilegiados, sin otro derecho a la información que el inherente a tal categoría jurídica. Lo más importantes es que de

[25] Ley Nº 25.589

esta manera se limitan las distintas lecturas e interpretaciones del/a juez/a y del/a síndico/a que, muchas veces, favorecían a los intereses empresariales.

Además de la Ley de Quiebras, la herramienta legal utilizada por una cantidad importante de empresas recuperadas es la Ley de Expropiación que requiere el establecimiento de la utilidad pública de la fábrica que se expropia. La idea de utilidad pública se comenzó a explicar luego de la crisis de 2001, por los altos índices de desocupación y la gran crisis económica que atravesaba el país. A partir de ser declarada esta ley, los/as trabajadores/as pueden negociar un contrato de locación con los juzgados a cargo de la quiebra. En cuanto a la opción de compra del predio con las maquinarias, los/as trabajadores/as tienen la posibilidad de la cesión en comodato, la venta, o la expropiación definitiva.

En su artículo 1º dice: *"La utilidad pública que debe servir de fundamento legal a la expropiación, comprende todos los casos en que se procure la satisfacción del Bien Común, sea este de naturaleza material o espiritual"*. Es el Estado el que cede a los/as trabajadores/as los bienes en comodato, una vez que éstos constituyen una cooperativa de trabajo, con el objetivo de preservar la fuente de trabajo. Esta solución se aplicó por primera vez el 16 diciembre de 2000, en la empresa recuperada ex Gip-Metal S.R.L., constituida en la Cooperativa de Trabajo Unión y Fuerza de Avellaneda Ltda., en la provincia de Buenos Aires (Fontenla, 2007).

En Santa Fe, la Ley Provincial de Expropiación y Utilidad Pública Nº 12.167 del 20 de enero de 2004, si bien reconoce la utilidad pública de la recuperación -con lo cual reconoce a la conservación de la fuente de trabajo como fundamento de la utilidad pública y bien social-, las expropiaciones son sancionadas a título oneroso y acotadas en el tiempo, ya que todas las leyes de expropiación dictadas han sido de manera temporal y no definitiva.

Debemos mencionar que ninguna de estas leyes ha sido pensada exclusivamente para las empresas recuperadas. Un ejemplo de esto es la persistencia de la Ley de Cooperativas que no ha sido adaptada a las nuevas exigencias de estas unidades productivas, constituyéndose, en muchos sentidos, como condiciones restrictivas para las mismas.

Al observar el ciclo de recuperación, vemos que luego del momento de toma u ocupación y de la conformación como cooperativas de trabajo, comienza, a nuestro entender, la etapa más difícil: la puesta en marcha de la actividad y de la producción. Iniciar nuevamente la producción impone tareas urgentes de recomposición económica, financiera, comercial y productiva. A su vez, los/as trabajadores se enfrentan a múltiples obstáculos, como la falta de capital inicial, de

confianza de los proveedores, de conocimiento de ciertas tareas anteriormente cumplidas por trabajadores que no participan en la nueva empresa, el deterioro de las maquinarias, entre otros.

Por otra parte, este proceso de recreación del trabajo se asienta sobre tensiones entre el conocimiento acumulado, la crítica a los procesos tradicionales y la necesidad de consensuar prácticas y saberes con vistas a la creación de un nuevo orden (Bialakowsky et al., 2003). Es el momento más importante de la invención, de la redefinición de espacios, tiempos, prácticas y vínculos. En esta investigación nos enfocamos principalmente en analizar este momento del ciclo de recuperación.

Es necesario mencionar que en todas estas etapas, los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas debieron llevar adelante prácticas políticas -apoyados en muchos casos por organizaciones sociales, políticas o sindicales[26]-. Una de ellas fue la búsqueda de visibilidad para que, por ejemplo, la justicia no proceda al desalojo del establecimiento que han tomado, o que legalice su situación expropiando la empresa u otorgándoles su explotación bajo alguna figura jurídica; o, para que los asista en los momentos iniciales de la producción, direccionando hacia ellos subsidios, créditos, asistencia legal y técnica. También, sobre todo en los inicios del proceso, han apelado a la concientización social de la sociedad, buscando convencer de lo necesario y justo de su acción colectiva, interpelando al sentido común de la sociedad -por ejemplo sobre la noción de inviolabilidad del derecho de propiedad privada- (Dicapua, Tavella y Valentino, 2005).

A su vez, los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas han recorrido el camino de la práctica política al conformar organizaciones que los nuclean. Se han organizado en diferentes movimientos y federaciones que muestran orientaciones políticas diversas, expresando la heterogeneidad de orígenes y modalidades de funcionamientos de estas experiencias. Sin embargo, en líneas generales, todos ellos intentan coordinar, difundir, apoyar y ampliar las experiencias y ser espacios de contención y aglutinamiento. Algunos funcionan como canales de representación de intereses y mecanismos de articulación política, otros están más institucionalizados y funcionan con una vinculación más estrecha con organismos estatales. Y

[26] Si nos detenemos a observar el rol de los sindicatos en estos procesos, podemos ver que en la mayoría de los casos, por lo menos en sus inicios, los sindicatos tradicionales se mantuvieron al margen o pusieron obstáculos al desarrollo de los conflictos de ocupación/recuperación. Sin embargo, en otros casos, hubo una implicación o apoyo a los procesos de recuperación. Sobre todo se trató de comisiones gremiales o seccionales "rebeldes" respecto de la línea y la directiva de la conducción a nivel nacional. Este fue el caso, por ejemplo, de la UOM seccional Quilmes, o de la Asociación de Empleados de Comercio de la ciudad de Rosario (Coscia et al., 2013).

hay algunos que son instituciones que existían previamente y que intervinieron como representantes ante los conflictos desatados (Fajn, 2003).

Una de las organizaciones más importantes fue el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) que se constituyó en el año 2001. Centró su discurso en torno a cuestiones como la defensa del trabajo y de la producción nacional. Su lema era "ocupar, producir, resistir", pensando a la recuperación como parte de un proceso mayor y a la expropiación como herramienta legal para la resolución del conflicto. En al año 2003, el MNER sufrió una fractura interna de la que surgió el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas (MNFR), que construyó un discurso centrado en el derecho al trabajo y puso el eje en la fuerza de las recuperaciones de las fuentes de trabajo frente al desempleo.

Luego el MNER se transformó en la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA), constituida en diciembre de 2006. Alguno de los objetivos de la Federación es representar a sus cooperativas adheridas ante los poderes públicos y en los ámbitos de integración de la economía social; llevar adelante acciones en defensa del movimiento de trabajadores/as autogestionados/as; fomentar, promover e implementar actividades de educación y capacitación, doctrinaria y técnica, para dirigentes y asociados/as; gestionar subsidios, créditos y financiamiento, nacionales e internacionales, para proyectos de desarrollo de las entidades; y asesorar y apoyar a todos/as aquellos/as que aspiren a constituir una cooperativa de trabajo.

Además del MNER-FACTA y el MNFR -que hasta el año 2016 nucleaban a la mayoría de las empresas recuperadas- existen otras organizaciones que las representan. Entre ellas se destaca la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA), nacida antes del surgimiento del fenómeno de las empresas recuperadas y que asesora directamente a las cooperativas de trabajo. Por otro lado, la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT)[27], nuclea a varias de las federaciones, entre ellas a FACTA y FECOOTRA.

[27] El CNCT se definen como una organización gremial de tercer grado que agrupa a más de treinta federaciones de cooperativas de trabajo de toda la Argentina. Su función es diseñar políticas de organización del movimiento cooperativo, para mejorar la relación con los organismos estatales a nivel nacional, provincial y distrital. Como bien declara, *"Hoy por hoy, nuestros esfuerzos están focalizados en lograr que tanto las federaciones nacidas de la recuperación de fábricas o empresas recuperadas, como aquellas originadas en el 2003 -creadas a partir de planes de inserción social, las cooperativas denominadas "2038" y "3026"- tengan continuidad laboral y puedan ser autosustentables"*. Uno de sus mayores objetivos es impulsar la Ley de Cooperativas de Trabajo.

A su vez, hay que tener en cuenta que cada provincia o región tiene sus propias organizaciones. En el Gran Rosario, la mayoría de las empresas recuperadas se nucleó en el MNER que luego pasó a conformar FACTA. Sin embargo, en 2011 y por problemas internos con FACTA Buenos Aires, decidieron alejarse y seguir reuniéndose entre sí, y en 2016 crearon la Federación Autogestión, Cooperativismo, Trabajo (Actra).

Hoy en día, podemos observar que la recuperación se ha transformado en un repertorio de acción totalmente legítimo y que, como indica Salgado (2010), se incorpora a la caja de herramientas de los/as trabajadores/as para enfrentar el cierre empresarial.

Tal como plantean Palomino et al. (2011), mientras en las primeras experiencias el origen de la recuperación constituyó una respuesta no convencional de los/as trabajadores/as ante la crisis, en el caso de las nuevas experiencias, la recuperación opera ya sobre un mecanismo cuasi-institucional que posibilita evitar el cierre. Es así que hoy en día, la ocupación y recuperación de empresas, se ha transformado en una estrategia de lucha viable y conocida por los/as trabajadores/as.

El efecto multiplicador que estas experiencias han generado no sólo queda circunscripta a Argentina, sino que se ha expandido a otros países. En Sudamérica podemos encontrar experiencias -con características disímiles- en Brasil, Uruguay y Venezuela. Y desde la crisis financiera mundial, particularmente a partir de 2011, comenzaron procesos de ocupación de fábricas en Europa, siendo los casos más resonantes los de Grecia, Italia, España o Francia.

1.4 ESTADO DE LA CUESTIÓN: LOS ESTUDIOS SOBRE EMPRESAS RECUPERADAS EN ARGENTINA

Para una mejor comprensión de los estudios que se han dedicado a analizar la problemática de las empresas recuperadas desde el año 2003[28] hasta 2015, distinguimos dos etapas: 2003-2007 y desde 2008-2015[29]. Esta división no es azarosa, sino que los intereses y

[28] Si bien hay varios estudios que aparecieron antes del 2003, creemos que es desde este año cuando las investigaciones adquirieron un carácter analítico más importante. La mayoría de los artículos que han aparecido con anterioridad no pasaban de la mera descripción de algún caso o eran artículos de opinión.

[29] Es necesario aclarar que esta Tesis fue finalizada en los primeros meses del año 2016 y defendida en setiembre de 2016. En diciembre de 2015, en Argentina, hubo un cambio de gobierno. El gobierno nacional presidido por

problemáticas sobre este fenómeno han ido variando en concordancia con las distintas coyunturas históricas, políticas y sociales y con las etapas que las mismas empresas recuperadas han transcurrido a lo largo de estos años. Es por esto que, en líneas generales, podemos observar cómo en los primeros trabajos las preocupaciones se centraron en la emergencia de estas novedosas formas, para luego virar hacia las complejidades que rodean su consolidación.

En relación a la primera etapa, es necesario aclarar que existe un cúmulo muy importante de estudios. Es más, podríamos decir que es la etapa con mayor producción sobre el tema. Algunos de ellos no han pasado de la mera descripción de algún caso. Sin embargo, hay otras investigaciones que realizaron un análisis profundo de la problemática.

En esta primera etapa, la mayoría de los estudios -más allá de los diferentes enfoques teóricos- tenían una preocupación central: analizar el surgimiento de un nuevo fenómeno social en la Argentina post-crisis 2001. En este sentido, Palomino (2003), analiza a las empresas recuperadas como parte de los nuevos movimientos sociales surgidos en Argentina luego de la crisis de 2001 y su principal interrogación indaga los factores del contexto que pudieron haber estimulado su surgimiento. Fajn y Rebón (2005), que también se preocupan por su surgimiento, plantean que la crisis del patrón de acumulación constituyó un *"proceso de abandono parcial del mando capitalista de la producción".* Esto hizo que distintos grupos pongan en cuestión sus lealtades y obediencias anticipadas, esbozando un proceso de autonomización y permitiendo la emergencia de espacios de innovación política y social. Es así que para Rebón (2007), la recuperación de empresas es una de las respuestas esbozadas por los/as trabajadores/as al malestar social originado en la crisis social y representa una respuesta no capitalista en condiciones de hegemonía de este modo productivo.

Si bien la mayoría de estas investigaciones tuvieron como común denominador analizar el surgimiento de las empresas recuperadas -sobre todo en sus primeros años-, podemos realizar una diferenciación entre ellas a partir de los distintos problemas que han abordado.

Los podemos resumir en: los estudios que se han dedicado a analizar los cambios en la subjetividad, la identidad o la conciencia de los trabajadores (Fajn, 2003; Bialakowsky et al., 2003; Fernández Álvarez, 2004; Lagiú, Tavella, Valentino, 2005; Rebón, 2007; Fernández y Borakievich, 2007; Perbellini, 2007); los que han analizado las empresas recuperadas dentro del marco de los nuevos movimientos sociales y el ciclo de protestas (Palomino, 2003; Wyczykier,

---

Mauricio Macri dio un giro de 180° respecto del gobierno anterior, aplicando nuevamente políticas neoliberales, las cuales perjudicaron notablemente a las empresas recuperadas. Esta etapa no es analizada en la presente investigación.

2009[30]); los que buscan puntos de coincidencia con las herramientas utilizadas tradicionalmente por los movimientos obreros (García Allegrone, Partenio y Fernández Álvarez, 2004; Davalos y Perelman, 2003) y los estudios que han realizado una caracterización general de las mismas (Facultad Abierta, 2003, 2005[31]; Magnani, 2003).

A su vez, dentro de esta etapa podemos observar las investigaciones que se enmarcan dentro de la perspectiva de los procesos autogestivos (Fernández y Borakievich, 2007; Wyczykier, 2009); las investigaciones que se han centrado en analizar los procesos de reconstrucción de las dinámicas organizacionales del trabajo y de la producción (Dicapua, Lagiú y Valentino, 2003[32]; Fajn, 2003; Bialakowsky et al., 2005; Palomino, 2005; Fernández Álvarez, 2006; Rebón, 2007); y los que han analizado la relación de estas empresas con otras organizaciones o con el Estado (Palomino, 2005; Fernández Álvarez, 2007).

En la segunda etapa, que identificamos desde el año 2008, ubicamos a las investigaciones que se han dedicado a analizar las complejidades que rodean los procesos posteriores al inicio de las recuperaciones. En esta línea, Rebón y Salgado (2008) plantean que el cierre del marco de depresión económica y crisis política va a plantear nuevos interrogantes en esta temática[33]. Salgado (2010) se propone analizar la situación de las empresas recuperadas luego del período de socio-génesis a partir de un análisis comparativo entre dos conjuntos diferenciados de empresas recuperadas según la etapa de emergencia del proceso de recuperación -contexto de crisis y post-crisis-. De manera similar, pero desde otro enfoque, Palomino et al. (2011), realizan una comparación entre los casos surgidos en el contexto de crisis y los casos surgidos en el escenario post-crisis. El objetivo es observar los cambios haciendo eje en la comprensión de los límites y potencialidades de las nuevas y viejas experiencias.

[30] Si bien el libro de Wyczykier "De la dependencia a la autogestión laboral" es publicado en 2009, lo ubicamos en la primera etapa debido a que presenta los resultados de la tesis doctoral de la autora desarrollada entre los años 2002-2006.

[31] El Programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA, funciona desde 2002. Su primer director fue Hugo Trinchero y el segundo Andrés Ruggeri. Este programa se focaliza en este fenómeno y desde 2002 han realizado cuatro relevamientos nacionales de empresas recuperadas en Argentina (2002, 2004, 2009, 2013), con sus respectivos informes (2003, 2005, 2010). El objetivo del primero de ellos era relevar a las mismas para analizar de este modo la relevancia social y política del fenómeno.

[32] Lo interesante de este artículo es que hace hincapié en las empresas ubicadas en el área metropolitana del Gran Rosario, realizando un exhaustivo análisis del proceso de desindustrialización del cordón industrial. Hay que tener en cuenta que la mayoría de los trabajos que aparecen en esta etapa se focalizan en el análisis de las recuperaciones situadas en la Ciudad o en la Provincia de Buenos Aires.

[33] Los nuevos interrogantes que se plantean Rebón y Salgado (2008) son: ¿podrán los trabajadores recuperar nuevas empresas? ¿cuáles serán sus factores estructurantes? Con relación a las empresas nacidas en el momento más intenso de la crisis ¿logran avanzar de forma sostenida sobre la producción? ¿En qué medida lo hacen prolongando la autonomización e igualación inicial? ¿En qué medida prolongan la alianza social del momento originario?

Por otro lado, hay que tener en cuenta que, si bien en esta segunda etapa muchas investigaciones siguieron la línea de las problemáticas que hemos identificado en la primera, otras han corrido el eje hacia otras temáticas y preocupaciones. En este sentido, Ruggeri (2009), se pregunta sobre la situación de las empresas recuperadas frente a una nueva crisis capitalista mundial surgida en 2008. Partenio (2010), va a indagar en la generización y sexualización de los espacios de organización dentro de las empresas recuperadas. En un sentido similar, Dicapua y Perbellini (2010, 2013), van a plantear como problema las transformaciones de las relaciones de género y la división sexual del trabajo dentro de estos ámbitos.

Otros intereses planteados en esta segunda etapa tienen que ver con el análisis de las estructuras de poder que se dan dentro de las empresas recuperadas (Gracia, 2011); las situaciones de tensión y conflicto entre los integrantes de estas empresas (Dicapua et al., 2011); las vinculaciones que se producen en la nueva etapa entre la organización interna de las cooperativas, las dinámicas del mercado y la intervención del Estado (Hudson, 2011b); y el análisis de las particularidades que asumen las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) en estas empresas (Partenio, Frassa y Ghiotto, 2011).

Por otro lado, aparecen preocupaciones que tienen que ver con la aparición de nuevas experiencias de ocupación y recuperación de fábricas en los países en crisis de Europa y su comparación con las experiencias en Argentina (Coscia et al., 2012, 2013); las lógicas que fundan la legitimidad social de las empresas recuperadas (Rebón, Kasparian, y Hernández, 2013); y el análisis sobre las modalidades distributivas existentes en las mismas (Salgado, 2012). Es así que los estudios que se dan en esta segunda etapa, muestran la diversidad de temáticas que pueden ser abordadas para explicar las complejidades que asumen estas experiencias.

Antes de pasar al próximo aparatado, es necesario realizar un breve repaso por los estudios que se han dedicado a analizar las empresas recuperadas situadas en nuestro área de estudio: el Gran Rosario.

Al igual que en los estudios que relevamos anteriormente, los primeros trabajos que aparecen en el año 2003, se ocuparon de estudiar el surgimiento de estas experiencias. En este sentido, Dicapua, Lagiú y Valentino (2003) se propusieron analizar los procesos de reconstrucción del tejido social luego de la crisis de 2001 en el Gran Rosario, que tienen como eje común el trabajo y la producción, vehiculizados a través de estrategias asociativas como las

empresas recuperadas. Parten de la idea que estas nuevas formas son indicativas del comienzo de un proceso de reconstrucción -asistemático- desde la producción, por parte de la sociedad civil.

En un sentido similar, Rodríguez (2003) analiza las formas de expresión y organización de la protesta social luego del 2001, haciendo hincapié en la toma de una empresa en Rosario. Su preocupación central es entender los modos de participación y decisión llevados adelante por la Comisión de Acción Gremial de un sindicato en un proceso de recuperación.

Unos años más adelante, las preocupaciones iniciales comienzan a cambiar. Lagiú, Tavella y Valentino (2005), se preguntan por los obstáculos que enfrentan los trabajadores de las empresas recuperadas, una vez superado el momento de resistencia inicial. Desde un enfoque diferente, Deux Marzi (2006) analiza las empresas recuperadas del Gran Rosario y su participación en la economía local a partir de la perspectiva de la economía social.

A partir del 2009 y hasta la actualidad aparecen diversos trabajos que ponen el eje en la conflictividad al interior de estas empresas (Lagiú et al., 2009; Dicapua et al., 2011; Perbellini et al., 2012, 2013); las transformaciones en las relaciones de género (Dicapua y Perbellini, 2010, 2013; Crescini et al., 2013); los procesos de resignificación de las identidades de los trabajadores (Perbellini 2010a, 2010b); la organización interna (Hudson, 2011a, 2011b); la cultura y gestión organizacional (Rodríguez Garay et al., 2013); y el análisis de estas experiencias dentro del campo de la economía social (Aguirrezabal, 2010; Deux Marzi, 2009).

Luego de haber descrito el contexto de surgimiento de las empresas recuperadas en Argentina y particularmente en el Gran Rosario, de haber realizado una caracterización general de los procesos de recuperación desde sus inicios y de diagramar un estado de la cuestión de los estudios sobre empresas recuperadas en nuestro país, en el próximo apartado problematizamos teóricamente y construimos nuestro concepto de empresas recuperadas -que es el que va a atravesar todo el análisis posterior-, focalizandonos en las contradicción inherentes a este tipo de experiencias.

1.5. EMPRESAS RECUPERADAS: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

A lo largo de estos años, se ha denominado a estas experiencias de múltiples maneras: empresas recuperadas, fábricas recuperadas, fábricas sin patrón, empresas autogestivas, de la autonomía, reconvertidas, ocupadas, entre otros términos. Palomino et al. (2011), identifican tres procesos de producción de significado que operan para construir la definición: la autodefinición por parte de los/as propios/as trabajadores/as de esas empresas; las definiciones externas por parte de los movimientos y organizaciones que intervienen en el campo; la reinterpretación de la memoria histórica de los movimientos y organizaciones.

En el caso de las empresas recuperadas situadas en nuestro área de estudio, la mayoría de los/as trabajadores/as que conforman este universo han decidido denominarse trabajadores/as de empresas recuperadas[34]. De allí que decidimos designarlas de esta manera, ya que optamos por denominarlas a partir de la autoidentificación de los trabajadores, respetando de esta manera la identidad construida por los propios actores.

En este trabajo, y como dijimos anteriormente, entendemos a las empresas recuperadas como unidades productivas que constituyen un *híbrido* ya que en las mismas se modifica la relación capital-trabajo anterior a partir de la creación de formas asociativas y cooperativas de trabajadores que se organizan de manera autogestiva, pero quedan dentro y dependiente del mercado capitalista. Justamente por esto, estas empresas se van a configurar a partir de contradicciones inherentes que pueden producir tensiones y conflictividades internas.

La noción de *híbrido* la retomamos de Luxemburgo (1971: 66), para quien *"las cooperativas, sobre todo las de producción, constituyen una forma híbrida en el seno del capitalismo"*, pequeñas unidades de producción socializadas dentro del intercambio capitalista. Para la autora, en este tipo de economía, el intercambio siempre va a dominar a la producción -la producción dependiente de las posibilidades del mercado- y, por ende, la dominación total del proceso de producción está dada por los intereses del capitalismo. De esta manera, los obreros

[34] La mayoría de las empresas recuperadas del Gran Rosario se organizaron desde el principio dentro del entonces Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) y se autoidentificaron con la denominación *empresas recuperadas*. Sólo dos cooperativas -La Toma y DIC- han decidido no llamarse de este modo. Los/as trabajadores/as de la cooperativa Trabajadores en Lucha "La Toma" se autodenominan establecimiento puesto en funcionamiento por sus trabajadores, para de este modo alejarse *"de la lógica de la producción empresaria capitalista, que es ineficiente, anárquica e irracional"* (Entrevista a Carlos Ghioldi -presidente de la Cooperativa Trabajadores en Lucha "La Toma"-, 2008). Los/as trabajadores/as de DIC se autodenominaron sólo como cooperativa, debido a que "*legalmente y racionalmente una empresa es recuperada cuando está en su total actividad, o sea, una empresa recuperada es cuando está en su máximo total de activación. La nuestra es sólo una cooperativa nata. Incluso nosotros ni siquiera pertenecemos al grupo de empresas recuperadas. Nuestro criterio es diferente"* (Entrevista a Carmen Mata y Alicia Leal -presidenta y secretaria de la Cooperativa de Trabajo DIC-, 2008).

que forman una cooperativa se ven obligados a asumir ellos mismos el rol del empresario, convirtiendo a las cooperativas en empresas puramente capitalistas:

> Las cooperativas de producción pueden sobrevivir en el marco de la economía capitalista sólo si logran suprimir, mediante algún ardid, la contradicción capitalista entre el modo de producción y el modo de cambio. Y lo pueden lograr sólo si se sustraen artificialmente a la influencia de las leyes de la libre competencia. Y sólo pueden lograr esto último cuando se aseguran de antemano un círculo fijo de consumidores, es decir, un mercado constante (Luxemburgo, 1971: 67).

Es necesario indicar que, si bien utilizamos la noción de *híbrido* de Luxemburgo, la redefinimos para analizar nuestros casos, mostrando las contradicciones y conflictos que se suscitan en las empresas recuperadas al asumir la autogestión bajo la forma jurídica de cooperativas de trabajo, pero alejándonos de la mirada pesimista de la autora para quien estas cooperativas están condenadas al fracaso.

Es así que, consideramos a las empresas recuperadas como un espacio social común creado por los/as trabajadores/as, constituido en torno a un conocimiento productivo anterior que refleja una historia común como colectivo de trabajo. La constitución de ese nuevo espacio social -diferente al que habían construido en la empresa de origen, pero tomando elementos de aquélla- les demanda a los/as trabajadores/as un tipo de saber no consciente, que hace posible articular respuestas complejas ante una variedad de situaciones. Es la constitución de un *sentido práctico* (Bourdieu, 2007) laboral -autogestionario en este caso-, que se inscribe incluso en los cuerpos de los/as trabajadores/as.

Hay que tener presente que esas situaciones prácticas han sido estructuradas sobre una rutina organizacional, desarrollada en el ejercicio de sus puestos de trabajo en la empresa anterior a la recuperación. Allí, los/as trabajadores/as lograron la acumulación y el almacenamiento del conocimiento productivo -memoria técnica y organizacional-. Esta memoria ha sido fundamental para aglutinar al colectivo en la etapa de recuperación de la empresa.

Coincidimos con Palomino (2005) cuando plantea que el impacto social del fenómeno de las empresas recuperadas en Argentina, se relaciona menos con su magnitud que con sus dimensiones simbólicas. La solución que los/as trabajadores/as han encontrado para la defensa de sus fuentes de trabajo -que involucra la redefinición de las relaciones entre capital y trabajo y pone en discusión la vigencia irrestricta del derecho de propiedad- constituye un cambio de proporciones importantes tanto en la esfera cultural como en el sistema institucionalizado de

relaciones laborales, al proporcionar a los/as trabajadores/as una nueva herramienta de presión y negociación frente al empresariado.

Por otro lado, definimos al trabajo autogestionado -que se da dentro de las empresas recuperadas-, como un espacio de construcción colectiva, práctico, orientado hacia una búsqueda común de diversos modos de organización socioeconómica, en pos de construir alternativas incluyentes para el desarrollo de las capacidades de trabajo y la satisfacción de necesidades.

A su vez, y acordando con Fernández y Borakievich (2007), pensamos a la autogestión como un momento en un devenir y no como un lugar/modo/estado al que se accede. En este proceso, la autogestión entra en tensión con la delegación. Podemos encontrar en una misma empresa recuperada una diversidad de lógicas de autogestión como de delegación, con sus potenciales conexiones y tensiones. En todo colectivo autogestionado operan, de manera simultánea, las dos lógicas.

Es así que en cada empresa recuperada encontramos diferentes grados de compromiso de parte de sus integrantes. El mismo oscila entre dos extremos: por un lado, el involucramiento en el proceso autogestionario y, por el otro, una actitud de acompañamiento. Esto determina y pone en evidencia el sentido de pertenencia, ya sea en el hecho de contribuir activamente en la construcción de este proyecto conjunto -*participación creativa*- o como simple identificación pasiva con el proyecto colectivo -*inclusión pasiva*- (Algranti y Ré, 2005: 282).

La actitud de acompañamiento pasa por reducir la participación a lo estrictamente acordado -las tareas según el puesto de trabajo-, estructurando los vínculos asociativos a partir de la idea de "contraprestación", forma individualizada de la participación (Dicapua et al. 2011). Es así que podemos observar dentro de las empresas recuperadas la continuidad, por parte de algunos de sus trabajadores/as, de prácticas propias de un *habitus* (Bourdieu, 1999a) asalariado. La consecuencia de esto, entre otras, es la distribución desigual de la carga del trabajo, ya que algunos/as trabajadores/as restringen su participación a lo estrictamente exigido por el puesto y se desentienden de la labor colectiva que implica la organización del trabajo en este nuevo paradigma.

Podría conjeturarse que en las empresas recuperadas, abolida la relación salarial, el conflicto patrón-trabajador desaparece. Sin embargo, puede observase que el mismo puede mutar en una tensión entre dirigentes y dirigidos, investidos los primeros con la figura del patrón (Dicapua et al., 2011). Muchas veces el/la presidente/a de la cooperativa, el Consejo de

Administración, o los/as socios/as que ocupan los cargos de gestión, son ubicados en el lugar confrontativo que antes ocupaba la patronal. Sin que esto, necesariamente, refleje la representatividad de dicho Consejo, sino que responde a la necesidad subjetiva de estos trabajadores de seguir contando con la "figura patronal", prolongando de alguna forma ilusoria, su condición de asalariados (Rubio et al., 2014).

A su vez, en muchos casos persiste la separación tradicional de la empresa capitalista: entre trabajo manual/producción y gestión/administración. Para los/as trabajadores/as de producción, las tareas de gestión no son trabajo: tal como pensaban a su patrón, como no-trabajador/a (Dicapua et al., 2011).

Es así que la cohesión que establece el grupo de trabajadores/as de una empresa recuperada, se vuelve central para su funcionamiento y para la continuidad y viabilidad de la organización. Hay que tener en cuenta que la forma de cooperativa de trabajo no es producto, en principio, de la elaboración de elementos simbólicos, cognitivos o ideológicos anteriores, que les permitieran a sus miembros comprender la magnitud de la transformación emprendida: dejar de ser un conjunto de trabajadores/as asalariados/as –coordinados/as por la coacción y el disciplinamiento fabril/patronal-, para conformarse en trabajadores/as autogestionados/as, autónomos para la organización y la gestión productiva (Dicapua et al., 2011).

La conformación de cooperativas por parte de sus trabajadores/as, es el resultado del constreñimiento legal por imperio de la necesidad de seguir produciendo y dando cuenta de la viabilidad del proyecto, para responder a los requisitos del marco legal. Justamente por esto, tampoco estos trabajadores contaban en esos primeros momentos, con prácticas de cooperación para encarar la labor colectiva.

En este punto conviene señalar junto a Dejours (1998a), que la cooperación no se prescribe, sino que depende de la voluntad de los sujetos para trabajar juntos y superar colectivamente las contradicciones que nacen en la organización del trabajo. Sólo se vuelve efectiva si los/as trabajadores/as tienen el deseo de cooperar. Esto supone esfuerzos de inteligencia y de deliberación, para construir reglas y criterios sobre la mejor manera de arbitrar las contradicciones y resolver las dificultades, esfuerzos para involucrarse en el debate de opiniones necesarias para aportar y acompañar las elecciones o decisiones sobre la organización del trabajo. La cooperación exige relaciones de confianza, y esta no es un sentimiento sino una construcción colectiva.

Sólo en el propio colectivo pueden surgir estrategias para la búsqueda de soluciones a los conflictos, abriendo entonces la posibilidad de la invención, hacia nuevas formas de organización del trabajo y de asociatividad. Por ende, de formas no capitalistas dentro del orden capitalista de producción.

Un colectivo de trabajo siempre es un espacio de controversias, deliberación, autoridad, arbitraje, consentimiento y/o disciplina. Trabajar juntos, cooperar, supone poner en discusión, en debate, en controversia, diferentes modos operativos, para seleccionar y aceptar los que sean propicios a la cooperación y rechazar o incluso prohibir a los perjudiciales (Rubio et al., 2014). Allí reside la principal dificultad de la cooperación.

Y también depende de la capacidad de innovación e invención de los/as trabajadores/as. Estas invenciones se dan en diferentes planos. Por un lado, en el plano interno, en una dimensión relacional a partir de la construcción de las normas que permiten el hacer y el convivir juntos/as, y en una dimensión técnico-organizativa en la división técnica de los procesos productivos según el saber-hacer de cada miembro (Mascheroni et al., 2012). Y por el otro, en el plano externo, la invención/acción política en su relación con otras organizaciones -políticas, sociales, sindicales- y fundamentalmente con el Estado.

Es así que las empresas recuperadas devienen espacios complejos donde coexisten rasgos de la empresa tradicional y, yuxtapuestos a aquellos, los propios de una comunidad de trabajo autogestionaria. Esto va a producir tensiones al interior de las mismas, que muchas veces desencadenan en conflictos internos que desnudan los aspectos sociales del proceso de trabajo. Estos puntos de tensión y contradicciones inherentes, son analizados en los próximos tres capítulos.

Sin embargo, debemos remarcar que más allá de estas contradicciones inherentes, estas experiencias encierran procesos de cambios, aprendizajes, invenciones, innovaciones y prácticas que, de alguna manera, ponen en cuestión lógicas propiamente capitalistas (Fernández y Borakievich, 2007), trascendiendo la empresa misma y la figura del/a trabajador/a como productor/a y cobrando dimensión política. Estos/as trabajadores/as deben inventar otra fábrica, otra organización, otro trabajo y reinventarse a sí mismos/as. Las tensiones, contradicciones y conflictividades son parte intrínseca de estos procesos.

1.6. PERSPECTIVA METODOLÓGICA

1.6.1. Fundamento metodológico

Teniendo en cuenta los objetivos planteados en esta investigación y presentados en la introducción, optamos por inscribir la misma en el método del estudio de casos con un abordaje de tipo cualitativo. La metodología cualitativa nos parece la adecuada debido a que pone el énfasis en la visión de los actores y el análisis contextual en el que ésta se desarrolla, centrándose en el significado de las relaciones sociales (Fortini, 2001). Como nos plantea D'Ancona (1996), el paradigma cualitativo se centra en los sujetos y en la interpretación del significado y motivaciones de su acción.

De este modo, el estudio cualitativo implica un proceso de indagación para la comprensión de problemas sociales (Creswell, 1994) y en esta investigación nos sirve ya que pone el énfasis en las prácticas sociales cotidianas y en un marco teórico compuesto por conceptos sensibilizadores que ofician de guías para llevar adelante los objetivos de investigación (Sautú et al., 2005).

Las investigaciones de tipo cualitativa se llevan a cabo sobre situaciones reales, procurando al/a investigador/a interpretar desde adentro a las estructuras de significados propias de esas situaciones. El objetivo es captar el sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida como generador de subjetivación. Es decir, se trata de problematizar las situaciones consideradas como "naturales" y volver inteligible el sentido de esas acciones. Esta metodología presupone la *"necesidad de comprensión del sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes"* (Vasilachis de Gialdino, 1992).

A su vez, elegimos el método del estudio de casos, ya que nos permite profundizar y optimizar la comprensión de una situación, trayectoria o fenómeno particular -en este caso las empresas recuperadas-, subrayando las particularidades más que las generalizaciones y la representatividad sociológica más que el análisis estadístico. El interés principal de la investigación está vinculado a la profundización y el conocimiento global de los casos como sistemas integrados (Stake, 1998).

Es así que el estudio de casos es un método que analiza un fenómeno contemporáneo de la vida real, trata con una situación distintiva en la cual hay más variables de interés que datos observacionales, se basa en múltiples fuentes de evidencia con datos que deben converger en un estilo de triangulación y se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (Yin, 1989).

La selección de los casos se fundamenta en su carácter teórico, en tanto se los elige por su capacidad explicativa. De lo que se trata es de investigar en casos singulares las razones o condiciones generales que nos permiten explicar y comprender un fenómeno. De esta manera, este trabajo busca la riqueza de los casos en sus diferencias y al mismo tiempo en su complementariedad.

1.6.2. Universo bajo estudio

El universo de análisis de la presente investigación se compone de las empresas recuperadas por sus trabajadores en su etapa de consolidación. La unidad de análisis son específicamente los trabajadores -y sus relaciones sociales- que forman parte de dos empresas recuperadas ubicadas en el área del Gran Rosario (Santa Fe-Argentina).

De esta manera, para circunscribir nuestro universo de estudio, en primer lugar delimitamos -más allá de la definición que hemos dado anteriormente de las empresas recuperadas- los elementos que, desde nuestra perspectiva, deben tener estas experiencias para asumir la concepción de empresas recuperadas. Esto lo aclaramos debido a que, sobre todo en los últimos años, han surgido múltiples experiencias que se las ha incluido dentro del universo de las empresas recuperadas, pero que más bien constituyen experiencias diversas de asociativismo o autogestión o cooperativas de trabajo pero en un sentido más tradicional.

Como mencionamos más arriba, una empresa recuperada supone desde nuestra perspectiva, siempre una empresa anterior o de origen que entra en proceso de quiebra o que sus dueños las abandonan; trabajadores/as de esa empresa que deciden -mediante la ocupación de la misma o por vía legal mediante las herramientas de la Ley de Concursos y Quiebras- continuar con la actividad; la no participación en la nueva gestión cooperativa de los/as dueños/as anteriores; la conformación legal como cooperativa de trabajo y la utilización de su estructura

organizativa[35]; la propiedad colectiva -cooperativa- del inmueble y/o de las maquinarias/herramientas de la empresa anterior obtenidos mediante leyes de expropiación o en el proceso de quiebra y por último debe presuponer -más allá de los conflictos internos que siempre se suscitan- formas asociativas y autogestivas de trabajo.

A su vez, hemos delimitado el área de estudio a lo que denominamos el Gran Rosario. Según el INDEC, el Aglomerado Gran Rosario en la Provincia de Santa Fe está comprendido por las ciudades de Rosario, Capitán Bermúdez, Fray Luis Beltrán, Funes, Granadero Baigorria, Pérez, Puerto General San Martín, San Lorenzo y Villa Gobernador Gálvez. Sin embargo, en este trabajo cuando nos referimos al área Gran Rosario, lo hacemos desde una perspectiva diferente. Para hablar de esta región tenemos en cuenta como aspecto fundamental la integración geográfica y funcional del área, incorporando todos los municipios y territorios que se encuentran en interacción desde el punto de vista económico, político, social o cultural.

En este caso, tal como plantean Fernández et al. (1997), la delimitación es más compleja ya que la propia dinámica del desarrollo regional puede ir variando los límites geográficos del conglomerado. A su vez, en nuestro caso, además de la integración geográfica y funcional, tenemos en cuenta para demarcar el área, las relaciones políticas y organizativas que mantienen entre sí las empresas recuperadas de la zona y que, por ende, nos conduce a incluirlas dentro de la misma área.

De este modo y tal como podemos observar en el mapa siguiente, delimitamos el área Gran Rosario en un arco que comienza al sur con la localidad de Villa Constitución (Departamento Constitución), pasa por las localidades de Casilda (Departamento Caseros), Cañada de Gómez (Departamento Iriondo), y finaliza al norte en Puerto General San Martín (Departamento San Lorenzo), limitando al este con el río Paraná. En el centro de la misma se sitúa el Departamento Rosario.

[35] La conformación de una Asamblea con la participación de todos/as los/as socios/as y la elección por Asamblea de un Consejo de Administración.

Fuente: Mapa político de la Provincia de Santa Fe. Delimitación geográfica del área Gran Rosario.

Por último, respecto al corte temporal, el estudio de casos abarca el período que hemos denominado de consolidación de las empresas recuperadas. De esta manera, nuestro trabajo de campo se desarrolla específicamente en el período 2008-2012.

1.6.3. Estrategia metodológica

Tal como dijimos más arriba, esta investigación se inscribe en la metodología cualitativa y el método del estudio de casos. Para poder seleccionar los dos casos de estudio, en primer lugar realizamos un mapeo -a partir de la técnica de encuestas- de las empresas recuperadas ubicadas en el área del Gran Rosario en el período 2001/2012[36], focalizando el análisis en: las empresas de origen de las que provienen las empresas recuperadas, el inicio de los conflictos que desencadenaron en los proceso de recuperación, el inicio de las actividades como empresas recuperadas, las características internas de las empresas recuperadas -propiedad colectiva del inmueble, cantidad de socios, rubro y actividad, tipo de distribución del ingreso- y las relaciones políticas -apoyo estatal y sindical y si forman parte de alguna organización que las nuclee-.

Para realizar el mapeo recurrimos, en primer lugar, al análisis de fuentes secundarias -páginas web, diarios y revistas de la zona[37]- para poder ubicar a las empresas recuperadas del

[36] Tomamos como inicio del período observado el año 2001 porque, si bien en varios casos los conflictos que desencadenaron en los procesos de recuperación comenzaron antes, es en ese año cuando retomaron efectivamente la actividad las tres primeras empresas recuperadas del área -DIC, Herramientas Unión, Mil Hojas-. Y tomamos como culminación del período el año 2012 porque es el año de finalización de nuestro trabajo de campo.

[37] Los diarios y revistas consultadas fueron: Rosario 12; La Capital; El Ciudadano; enREDando.org,ar; ANTER; Rosarionet; Notiexpress; Rosarinos.com; Revista de la CTA; Diario Cañada; Mirador Rosquinense; El Litoral;

área seleccionada. Luego, para abordar a las mismas y recolectar la información, utilizamos la técnica de encuestas con cuestionario estructurado que aportó datos sustantivos para la elaboración de un contexto general de la actividad. Las encuestas fueron realizadas en dos períodos de tiempo: 2008 y 2012. En 2008 se hicieron doce encuestas a miembros de las cooperativas de trabajo. En el año 2012 se hicieron diez encuestas, para recabar información que había quedado pendiente en las primeras y para abordar a las empresas recuperadas surgidas luego de 2008. Se realizaron en total veintidós encuestas[38]. A partir de este relevamiento, identificamos en el área del Gran Rosario en el período 2001/2012, catorce empresas recuperadas[39], de las cuales en este último año funcionan efectivamente diez.

Luego del mapeo, seleccionamos los dos casos que, desde nuestra perspectiva, se presentan como los más ricos empíricamente para llevar adelante los objetivos planteados en esta investigación.

1.6.3.1. Casos de estudio seleccionados

Luego del relevamiento realizado de las empresas recuperadas del área del Gran Rosario, seleccionamos dos casos de estudio: una empresa recuperada cristalera artesanal (que llamaremos C.V.) y una empresa recuperada láctea (que llamaremos L.C.). En esta investigación no pretendemos realizar una comparación de los casos, sino que creemos que la complementariedad de ambos -con sus diferencias y cada uno con sus particularidades- nos permite profundizar la comprensión de este fenómeno particular.

De esta manera, la selección está fundamentada en su capacidad explicativa: los dos casos representan industrias de producción; que provienen de empresas de origen importantes y reconocidas en la región y fundadas hace más de cincuenta años; con procesos de recuperación disímiles que nos ayuda a abarcar una explicación interesante de los mismos; representan dos formas diferentes de organización del trabajo pero con elementos comparables y que actualmente

---

Diario Uno Santa Fe; nodo TAU; Indymedia Rosario; Redacción Rosario; Rosario 3; Ansol; Síntesis de la Región; Colsecor Noticias; Diario Visión; otrodía.com.

[38] Además de las encuestas con cuestionario estructurado, en algunos casos también se realizaron entrevistas a ciertos trabajadores de las empresas recuperadas de la región.

[39] Durante este período hay otras cooperativas que se han autodenominado como empresas recuperadas, pero que no las tomamos en cuenta porque no cumplen con los elementos que hemos definido para que asuman la concepción de empresas recuperadas.

están traspasando por modificaciones estructurales; poseen una planta de trabajadores/as con trayectorias laborales de larga duración, que se prolonga desde su incorporación en la empresa de origen, pero a la vez con incorporación de nuevos/as trabajadores/as que entran directamente a la cooperativa. A esto se le suma que son dos casos que no han sido anteriormente abordados analíticamente y en profundidad.

La primera empresa recuperada seleccionada[40] ubicada en la ciudad de Cañada de Gómez. Es productora de artículos de cristalería fina elaborados artesanalmente a mano y soplados a boca. La empresa de origen fue fundada en 1960 por un empresario local, que conformó la planta contratando trabajadores especializados de origen italiano y alemán. El oficio de artesano cristalero es un oficio altamente calificado y profesionalizado. Al necesitar muchos años de aprendizaje -como mínimo diez- las categorías dentro de la cristalería están sumamente jerarquizadas: oficial de banco o maestro artesano, medio oficial y aprendices. Los actuales maestros artesanos (todos varones) entraron de muy jóvenes a la cristalería, contando con trece, catorce o quince años.

La década del ’70 marcó el período de mayor auge de la empresa, que se convirtió en una de las marcas líderes del país en productos de cristalería fina y llegó a emplear a ciento veinte trabajadores/as. Sin embargo, la historia empresarial de la cristalería se caracterizó por el recambio continuo de accionistas, herederos poco comprometidos con la empresa y dos cierres -1979 y 1995- que, cada uno con características disímiles, marcan su historia.

En el año 1979 la empresa entra en inactividad por cinco años. En 1984 reabre sus puertas, ya no como empresa unipersonal sino como Sociedad Anónima. En este momento se incorporan tres nuevos accionistas, quedando el paquete accionario dividido en cinco partes. La cristalería recupera el mercado de la década del ’70, retoma el contacto con los antiguos clientes, vuelve a posicionar los productos en el mercado y a ser una marca reconocida en todo el país.

En 1992 la empresa comienza a tener los primeros problemas económicos. La apertura de productos del exterior y la falta de inversión por parte de los accionistas, condujeron a su cierre. A su vez, comienza un proceso de no pago de la obra social, de la jubilación y el pago de los sueldos en cuotas.

En enero de 1995, luego de las vacaciones, los/as trabajadores/as volvieron y se encontraron con las puertas de la empresa cerradas. En ese momento, dos de sus cinco

[40] C.V.

accionistas, junto a ochenta de sus ciento veinte trabajadores/as, decidieron conformarse en cooperativa de trabajo y tratar de continuar con la actividad. Sin embargo, esta era una situación irregular, ya que los dos directivos querían utilizar la figura de cooperativa pero continuar operando y gestionando de la misma manera que con la S.A. De este modo, la primera cooperativa fracasó rápidamente quedando sus trabajadores/as desocupados/as.

El proceso de recuperación de la cristalería tiene una particularidad: desde el momento de cierre de la empresa en 1995, hasta la vuelta de los/as trabajadores/as a ésta con el objetivo de recuperarla en 2002, existen siete años de distancia. El primer impulso para intentar recuperar la fábrica provino del MNER y de la intendencia local. En el año 2002, el coordinador del MNER en Rosario se reunió con el entonces intendente de la ciudad, para ver la posibilidad de realizar acciones conjuntas para intentar recuperar la fábrica. El intendente se comunicó con el ex gerente y uno de los principales impulsores de la fallida primera cooperativa.

Hacía siete años que la fábrica estaba cerrada. En ese tiempo, muchos de los/as ex trabajadores/as habían migrado a otras provincias en busca de trabajo, otros ya se habían jubilado, pero la gran mayoría se encontraban desocupados/as desde hacía varios años.

Luego de las primeras entrevistas, el primer paso del ex gerente fue comunicarse con la ex jefa de la sección afiladura de la cristalería, quien podía tener contacto con los oficiales de banco. La mayoría de los oficiales decidió volver a la empresa. El segundo paso fue entrar a la fábrica que se encontraba desbastada. Sin embargo, el factor material más importante para poner en funcionamiento la planta que era el horno de fusión para cristal fino, todavía se encontraba adentro. El tercer paso fue reflotar legalmente la fallida Cooperativa de Trabajo conformada en 1995 -ya sin los ex dueños- y llegar a un acuerdo con la Jueza encargada de la quiebra[41].

La primera dificultad con la que se enfrentaron los/as trabajadores/as fue la burocrática: para ingresar a la fábrica era necesario pedir autorización a la intendencia y la Jueza encargada de la quiebra. Es así que los/as trabajadores/as pidieron la custodia legal de la planta que fue otorgada en febrero de 2003. Uno de los objetivos era evitar que se siga saqueando y desmantelando la fábrica. El otro suponía un trabajo concreto para los/as trabajadores/as: limpiar la planta, arreglar las ventanas y puertas, enarenar, arreglar alguna máquina. De esta manera se organizaron turnos de seis horas para realizar las guardias y el acondicionamiento del lugar. Este proceso duró cinco meses.

[41] Juzgado de Primera Instancia en lo Civil, Comercial y Laboral de Cañada de Gómez (Santa Fe).

El proceso simultáneo a la custodia de la planta consistió en prepararse para el 3 julio de 2003, fecha otorgada por la Jueza para la subasta pública del inmueble[42]. El objetivo de los/as trabajadores/as era comprar el terreno y las instalaciones y a partir de ese momento poner a producir nuevamente la planta. Para esto buscaron subsidios estatales o créditos, pero al no conseguirlos apelaron a inversores locales. El cuñado de uno de los trabajadores, fue quien les prestó el dinero para la subasta. El 3 de julio de 2003 y luego de una campaña de sensibilización en la ciudad, consiguieron comprar mediante subasta pública a la quiebra el inmueble[43].

Luego de esto, surgieron una serie de obstáculos importantes antes de poder poner en funcionamiento la fábrica. Uno de los más grandes fue con la empresa Litoral Gas S.A. que demoró seis meses en otorgarles la habilitación del servicio. El 23 de Marzo de 2004, sesenta y cinco trabajadores -entre ex o viejos/as trabajadores/as y nuevos/as trabajadores/as- retomaron la producción artesanal de cristalería fina.

En cuanto a la estructura organizativa, desde el 2004 se han sucedido tres Consejos de Administración. El primero terminó los tres años de ejercicio (2004/2006) y fue presidido por un ex gerente administrativo de la empresa anterior. El segundo ejercicio (2007/2009) no fue finalizado y el presidente, el mismo que en el ejercicio anterior, renunció unos meses antes de terminar el mandato. El último ejercicio (fines de 2009/2012) fue presidido por un nuevo trabajador que no formaba parte de la empresa de origen, sino que había ingresado en 2005 a la cooperativa[44].

En 2012 la empresa contaba con sesenta y tres socios/as, entre los cuales hay cuarenta y seis hombres y diecisiete mujeres. En esos años han logrado reponer la maquinaria y a partir de subsidios y créditos han podido comprar un compresor rotativo y dos hornos. La distribución del ingreso se realizaba de acuerdo al convenio colectivo del Sindicato Obrero de la Industria del Vidrio y afines respetando las secciones y categorías allí planteados. En 2012, la cristalería se asoció a una empresa comercializadora de Buenos Aires, para comenzar la producción de mosaicos venecianos, un tipo particular de cristal que se utiliza para la decoración de interiores y exteriores.

[42] La base para la subasta del local ubicado sobre la ruta 9 era de $320.000, cifra a la que había que sumar una deuda de impuestos superior a los $100.000. Pero en caso de ausencia de oferentes se hacía una primera retasa de $220.000, una segunda de $110.000 y posteriormente una tercera de $22.000

[43] Finalmente la suma fue de $145.000. Esta cifra incluyó la compra en la subasta -$58.300- y el pago del impuesto inmobiliario, la tasa municipal y las facturas adeudadas a la empresa Aguas Provinciales de Santa Fe.

[44] Desde el año 2013 -que ya no entra en nuestro período de estudio-, el Consejo es presidido por la coordinadora de la sección afiladura, que fue quien tuvo un rol protagónico en el proceso de recuperación.

La segunda empresa recuperada seleccionada[45] como caso de estudio es una de las empresas lácteas históricas de la ciudad de Rosario, fundada en 1944 como una empresa familiar y basada en el trabajo artesanal. Comenzó su actividad con un único producto: la manteca. Más adelante sumó otro: la crema de leche. Llegó a ser la mantequera más grande de Argentina, produciendo para todas las empresas lácteas del país.

Uno de los primeros conflictos que marcaron el proceso de recuperación posterior se dio en 2001 cuando los dueños despidieron a diecisiete trabajadores/as. En ese momento intervino el gremio y comenzó una lucha sindical que duró dieciséis días. Como respuesta, los/as trabajadores/as hicieron un piquete frente a la puerta de la empresa y lograron parar la producción doce días. Luego de varias reuniones, la patronal decidió reincorporar a los/as trabajadores/as despedidos/as y generó un convenio de crisis que pactaba que los/as empleados/as trabajaran una hora menos por día. A su vez, la empresa entró en concurso de acreedores[46] y comenzó el paulatino vaciamiento de la empresa -los terrenos de la planta y de la distribuidora Intyfood, que están ubicados enfrente de la planta, fueron vendidos-.

Desde principios de 2006 comenzaron los mayores problemas. Por un lado, se empezaron a pagar los sueldos en cuotas. Por el otro, el sindicato decidió parar la planta cuando se enteró que la patronal estaba tercerizando la producción a una empresa cordobesa y preparando la quiebra. En ese momento comenzó una negociación entre el sindicato, los/as trabajadores/as y los dueños de la empresa. Las salidas eran dos: esperar que otro grupo económico se haga cargo de la empresa o pedir la quiebra directa y que los/as trabajadores/as conformados en cooperativa la comiencen a gestionar. Los/as trabajadores/as, apoyados/as por el sindicato y teniendo en conocimiento otras experiencias de la zona, eligieron la segunda opción.

Es así que, el 31 de mayo de 2006, los dueños de la empresa y los representantes de la Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina (ATILRA) Seccional Rosario, firmaron un acuerdo para que:

> Frente a su quiebra se realice la continuación provisoria de la actividad por sus dependientes, bajo la forma jurídica que estos deseen; que los trabajadores constituyen una cooperativa de trabajo a fin de continuar la explotación de los establecimientos de L.C.

[45] L.C.
[46] Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial de la Cuarta Nominación de Rosario, Provincia de Santa Fe, a cargo de la Dra. Silvia Cicutto.

S.A., solicitando la respectiva autorización judicial; la sindicatura no objeta dicha solicitud, a la que finalmente se le hace lugar admitiendo la continuación de la explotación[47].

El 22 de junio, la Jueza declaró la quiebra indirecta y de esta manera la autorizó a seguir en funcionamiento, gestionada por la cooperativa. Esto hizo que la empresa no llegue a cerrar en ningún momento, convirtiéndose así en la primera industria láctea del país recuperada por sus trabajadores/as y cuarenta y cuatro de los/as cincuenta y cuatro trabajadores/as, conformados en cooperativa, pusieron parte del último sueldo cobrado para comprar materia prima y reemprendieron el camino productivo.

En cuanto a la producción, al principio trabajaron a fasón[48] produciendo mantecas para otras fábricas y cobrando un porcentaje en crema. Pero, muy rápidamente, comenzaron a producir y a vender por su cuenta. La relación con los/as clientes de la empresa anterior se mantuvo desde el principio. Más difícil fue la relación con los proveedores, debido a las deudas que tenía la empresa anterior con los cremeros, proveedores de la materia prima.

En 2007 enfrentaron un problema importante cuando fueron a juicio con una empresa que se dedica a inversiones inmobiliarias y agro-ganaderas, que fue quien compró el edificio donde está ubicada la planta productiva[49] en octubre de 2005. Hay que tener en cuenta que ni el edificio de la planta industrial, ni el de la distribuidora ubicada en la vereda de enfrenta, son propiedad de la empresa ya que fueron vendidos de manera irregular durante el proceso concursal. Cuando finalizó el período de comodato, ya con la cooperativa funcionando, la empresa inmobiliaria pidió el desalojo ante el fracaso de las negociaciones para definir el traspaso. En el juicio, la cooperativa proponía pagar un alquiler por el inmueble y los dueños del mismo querían recuperarlo. La Jueza falló a favor de la cooperativa.

En 2008, cuando finalizó el proceso de quiebra, la Jueza cedió a la cooperativa, a cambio de los créditos laborales, todas las maquinarias y las marcas[50]. También en este año los/as trabajadores/as comenzaron a buscar alguna solución al problema del inmueble alquilado,

[47] Expediente quiebra: "L.C. S.A.I.C. s/concurso preventivo - hoy su quiebra" -Expte. Nº 1413/01- e Intyfood S.A. s/quiebra" -Expte. Nº 598/06-.

[48] La producción a fasón implica la elaboración de un producto por encargo de un tercero, que es quien provee la materia prima e insumos para su elaboración.

[49] Es un inmueble de 1350 metros cuadrados, ubicado en pleno microcentro de la ciudad de Rosario.

[50] Expediente quiebra N°1413/01 y 598/03: Rosario 29 de diciembre de 2008. *"RESUELVO: Transferir a la Cooperativa de Trabajo la titularidad de los bienes muebles, maquinarias y activos intangibles incluidos en el inventario anexo al escrito cargo N° 14.49/07, exceptuando los rodados, conforme lo dispuesto por Resolución N° 445/07."*

buscando terrenos donde emplazar una nueva planta industrial. Es así que en 2009, los/as trabajadores/as compraron a la misma quiebra un terreno de cuatro hectáreas que los dueños anteriores tenían en General Lagos. Allí comenzaron a construir la nueva planta. Este terreno fue comprado con fondos propios y subsidios de diferentes agencias estatales.

Por otro lado, en cuanto a la producción, la empresa incorporó a la elaboración de manteca y crema de leche de marca propia, un nuevo producto: el dulce de leche, con marca propia, pero tercerizando su producción a otra cooperativa.

En cuanto a su estructura organizativa, resulta interesante destacar que desde su origen la Cooperativa presentó dificultades para la conformación del Consejo de Administración y ha sido fuente de problemas institucionales. Desde el 2006 se sucedieron tres Consejos de Administración, de los cuales los dos primeros no completaron el mandato. El primer Consejo estuvo conformado por personas jóvenes que no tenían muchos años de antigüedad en la empresa anterior. Este Consejo fue el más corto, ya que duró menos de un ejercicio (junio 2006-marzo 2007). El segundo, estuvo conformado por algunos ex-delegados sindicales de la empresa de origen. Este Consejo estuvo en dos ejercicios (abril 2007-marzo 2009). El tercer Consejo, fue el primero que terminó los tres ejercicios planteados por ley (abril 2009-marzo 2012). En 2012 la cooperativa contaba con treinta y seis socios/as.

1.6.3.2. Técnicas cualitativas de recolección y producción de datos

Para el abordaje de los dos casos de estudio utilizamos diferentes técnicas de recolección y producción de datos: el relevamiento y análisis de fuentes documentales; la técnica de observación no participante y las entrevistas abiertas y en profundidad a los/as trabajadores/as de las empresas seleccionadas.

Respecto al análisis de fuentes documentales, se revisaron diferentes tipos de documentos: diarios, revistas, páginas web, leyes, expedientes judiciales, convenios colectivos de trabajo y documentos internos de las cooperativas -boletines y diagramas organizacionales-. Este análisis tuvo por objetivo acercarnos a los casos seleccionados, recabar datos importantes y reforzar la información dada por las y los actores involucrados.

Respecto a la técnica de observación no participante la utilizamos, en primer lugar, para afianzar el acercamiento con los/as trabajadores/as. En segundo lugar, para lograr una mejor

comprensión de los espacios internos de las empresas; los lugares ocupados por los/as trabajadores/as en la misma; el recorrido que realizan; el tipo de interacciones que tienen entre ellos/as; el funcionamiento de los puestos de trabajo y las tareas realizadas por los/as mismos. Esta técnica nos ha ayudado a comprender el funcionamiento general de cada una de las empresas y a identificar con los códigos propios de los/as trabajadores, los espacios internos. Las notas de campo realizadas luego de las observaciones, se convirtieron en insumos para elaborar las guías para las entrevistas en profundidad y para la interpretación y análisis del material generado.

Por último, la técnica principal para la recolección y producción de datos ha sido la entrevista en profundidad. Esta técnica nos ha permitido conocer la perspectiva de las y los actores involucrados e interpretar el sentido de su acción. Las y los sujetos expresan la percepción del mundo a través del lenguaje. Como plantean Sautu et al. (2005), implica *"una conversación sistematizada que tiene por objeto obtener, recuperar y registrar las experiencias de vida guardadas en la memoria de la gente"*. La técnica de entrevista abierta y en profundidad nos permite relacionar el resultado de la entrevista con el proceso que lo produce, articulando la función referencial del discurso con su función modeladora -las representaciones sociales que sustentan esas referencias-.

Como indican Benadiba y Plotinsky (2005), la entrevista es una conversación sistematizada que tiene por objeto obtener, recuperar y registrar las experiencias de vida guardadas en la memoria de las y los actores. Lo interesante de esta técnica es que son flexibles y dinámicas, y que es uno de las mejores técnicas para acercarnos a las y los sujetos de estudios y conformar encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los mismos respecto de las experiencias y situaciones que se pretende estudiar (Taylor y Bogdan, 1984).

De esta manera, las entrevistas nos sirvieron para interpretar el sentido, el significado y los motivos de la acción de los/as trabajadores/as, a partir de su propia perspectiva y en relación con los diferentes contextos en los que interactúan. A partir del análisis de las mismas pudimos reconstruir la complejidad de las trayectorias y acciones de los/as trabajadores/as y comprender la historia de las empresas de origen desde su propia perspectiva; la historia del proceso de recuperación; los obstáculos legales institucionales con los que se han topado; las formas de organización del trabajo; el peso de las formas organizacionales anteriores; y, lo que resultó más difícil, los respectivos procesos identitarios laborales.

Respecto al estudio de las identidades, como plantea Battistini (2009), si bien la inestabilidad y contingencia es la norma, no podemos pensar dicha construcción sin momentos de estabilidad o de posicionamiento, puntos significativos a lo largo de la vida -en nuestro caso de la vida laboral-. A estos los denomina *"momentos identitarios relevantes".* Hacia esos *"referenciales identitarios"* dirigimos nuestra atención con las entrevistas en profundidad.

Las entrevistas se realizaron en el período 2008-2012, focalizando la mayoría de ellas en los años 2011 y 2012. En 2008 realizamos seis entrevistas, en 2010 tres, en 2011 veinte y por último, en 2012 veintiún entrevistas. En total realizamos cincuenta y cinco entrevistas en profundidad, de las cuales treinta y uno corresponden a trabajadores de la cooperativa láctea y veinticuatro a trabajadores de la cooperativa cristalera. En cada caso tuvimos en cuenta que estén representados/as los/as trabajadores/as de los sectores en los que se dividen las empresas, las diferentes generaciones etarias, los diversos géneros y los/as viejos/as y nuevos/as trabajadores/as.

Los datos producidos a lo largo de nuestro trabajo de campo han sido sistematizados y analizados para poder responder a los objetivos generales y específicos de nuestra investigación. En el apartado siguiente explicitamos las dimensiones y variables de análisis a partir de las cuales fueron construidas las técnicas de recolección y producción de datos -análisis documental, observación no participante y entrevistas en profundidad- y deconstruidos los discursos de las y los sujetos de estudio.

1.6.4. Contexto conceptual: dimensiones y variables de análisis

En este último apartado vamos a presentar brevemente las dimensiones y variables analíticas de esta investigación. Las mismas nos permiten ahondar en la problematización de la configuración de las empresas recuperadas en su momento de consolidación a partir de tres dimensiones propuestas: empresa, organización del trabajo e identidad laboral[51]. De esta manera, en el siguiente esquema presentamos las tres dimensiones de análisis y las variables que miden a cada una de ellas:

[51] Es necesario volver a aclarar que las tres dimensiones las concebimos de manera interrelacionada y sólo las separamos para poder abordar de manera más clara el fenómeno de estudio. Cada una es analizada en los tres capítulos siguientes: Capítulo 2, dimensión empresa; Capítulo 3, dimensión organización del trabajo; Capítulo 4, dimensión identidad laboral.

Dimensiones y variables de análisis

DIMENSIONES	VARIABLES	VARIABLES	VARIABLES	VARIABLES
EMPRESA	Historia de la empresa	Contexto institucional	Elementos propios de la práctica autogestiva y cooperativa	
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	División técnica del trabajo	División social del trabajo	División genérico-sexual del trabajo	
IDENTIDAD LABORAL	Socialización salarial y habitus asalariado	Trayectorias laborales	Saberes colectivos	Conformación del colectivo

Respecto a la dimensión *empresa*, concebimos a la misma desde un sentido amplio y nos apoyamos en ciertas teorías enmarcadas dentro de la corriente francesa de sociología de las organizaciones (Sainsaulieu, 1987; Amblard et al., 1996; Linhart, 1997). Para medir esta dimensión construimos tres variables de análisis:

- *Historia de la empresa*: las empresas son producidas por las diversas experiencias de sus miembros. De esta manera, el objetivo es reconstruir su historia a partir de la perspectiva de las y los propios actores -en este caso los/as trabajadores/as- para comprender cómo las experiencias anteriores con sus representaciones, significaciones, mitos y símbolos continúan teniendo peso en el presente.

- *Contexto institucional*: nos introduce en el análisis de los factores externos de funcionamiento de la organización. Es por esto que analizamos las relaciones exteriores de la empresa con el Estado -en sus diferentes niveles- y cómo influyen las políticas públicas y las leyes para el sector en la vida de los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas.

- *Elementos propios de las prácticas autogestivas y cooperativas*: en este punto indagamos cómo utilizan los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas ciertas herramientas propias de las empresas cooperativas y autogestivas, específicamente sus órganos de gobierno -la asamblea y el consejo de administración-. A su vez, examinamos las reglas convenidas por los colectivos dentro de las empresas y la forma en que las mismas se acordaron.

En segundo lugar, respecto a la dimensión *organización del trabajo*, utilizamos la perspectiva de análisis de la corriente francesa de la psicodinámica del trabajo (Dejours, 1992, 2006, 2012a, 2013a; Dessors y Guiho-Bailly, 1998), que concibe a la misma como tecnología de

control/dominación y como relación social, y que pone el eje de análisis en la confrontación entre la organización prescripta y lo real en el trabajo. Para medir esta dimensión construimos tres variables de análisis:

- *División técnica del trabajo*: implica la asignación a cada trabajador/a de una operación determinada -puestos y tareas- y las relaciones entre los diferentes puestos de trabajo. El objetivo es problematizar el peso de la división técnica del trabajo de la empresa de origen en la organización cooperativa actual.
- *División social del trabajo*: implica un sistema de control, instituyendo diferencias de jerarquía que implican otras de riqueza, poder y prestigio entre los diferentes trabajos. En este sentido, la pregunta que va a guiar este análisis es si continúan operando en las empresas recuperadas y cómo los esquemas de control y jerarquía propios de la división social del trabajo.
- *División genérico-sexual del trabajo*: esta variable es parte de la división social del trabajo y se vincula con la relación social varones/mujeres, marcando distinciones jerárquicas entre profesiones masculinas y femeninas. El objetivo es analizar la redefinición y/o persistencia de este tipo de división del trabajo en las empresas recuperadas.

En tercer lugar, respecto a la dimensión *identidad laboral*, nos enmarcamos, por un lado, en la concepción que propone Dubar (1998a, 1998b, 2001, 2002) respecto a que las formas identitarias están constituidas por las formas de identificación atribuidas por los otros -identidades para los otros- y las identificaciones reivindicadas por uno mismo -identidades para sí-; y por el otro, nos apoyamos en la propuesta de los autores de la corriente francesa de la psicodinámica del trabajo respecto a la relación identidad-trabajo. Para medir esta dimensión construimos cuatro variables de análisis:

- *Socialización salarial y habitus asalariado*: la identidad siempre es el producto de socializaciones sucesivas. Este proceso está conjuntamente construido por el individuo y por las instituciones que lo definen (Dubar, 1998a). En este sentido, los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas han sido socializados/as en la relación salarial constituyendo desde esa posición sus *habitus* (Bourdieu, 1999a; 2011). El objetivo es analizar la tensión que se produce en los/as trabajadores/as entre unos esquemas adquiridos en su socialización salarial anterior y los nuevos como trabajadores/as autogestionados/as.
- *Trayectoria laboral*: implica una síntesis entre los aspectos medibles del trabajo -posiciones sociales ocupadas en la vida medidas por categorías estadísticas- y las percepciones más

subjetivas de éste -trayectoria subjetiva que se expresa en los relatos biográficos- (Dubar, 1998b). El objetivo es indagar en las trayectorias laborales de los/as trabajadores/as para observar las condiciones objetivas y subjetivas pasadas, presentes y futuras que estructuran su identidad laboral.

- *Saberes colectivos*: el objetivo es examinar los diferentes saberes de los/as trabajadores/as que se ponen en juego en el ámbito laboral y que forman parte de su identidad, para comprender cómo utilizan esos saberes en la nueva organización autogestiva.

- *Conformación del colectivo*: el colectivo es el eslabón fundamental y el punto sensible de la dinámica intersubjetiva de la identidad en el trabajo. La relación identidad-trabajo está siempre mediatizada por el juicio de los otros, o sea, por el reconocimiento que sólo es posible si funciona en un colectivo (Dejours, 2013a). De esta manera, con esta última variable analizamos cómo se ha ido conformando el colectivo de trabajadores autogestionados en las empresas recuperadas, teniendo presente las dificultades de su construcción.

Por último, es necesario aclarar que cada una de las dimensiones y variables de análisis están atravesadas por nuestra concepción de las empresas recuperadas como unidades productivas que constituyen un *híbrido* y, por lo tanto, por las contradicciones inherentes a este tipo de empresas.

CAPÍTULO 2: LAS EMPRESAS RECUPERADAS EN TANTO EMPRESAS

2.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo nos proponemos comprender de qué modo se configuran las empresas recuperadas en su etapa de consolidación en tanto empresas y explicar los componentes propios de las empresas tradicionales y los propios de las autogestionadas, para luego analizar a las empresas recuperadas desde la conjunción de los mismos.

Para llevar adelante este objetivo, en la primera parte del capítulo realizamos un recorrido por algunas teorías que nos servirán de marco conceptual y nos ayudarán a pensar la problemática concreta de las empresas recuperadas. De este modo, introducimos el debate que nos propone la corriente francesa de sociología de las organizaciones (Sainsaulieu, 1987; Amblard et al., 1996; Linhart, 1997), centrándonos específicamente en la categoría de empresa. A su vez, analizamos las discusiones respecto a la autogestión (Tomasetta, 1975; Mandel, 1977; Arvon, 1980), para luego hacer hincapié en la noción de empresas autogestivas y cooperativas (Sainsaulieu, 1976; Peixoto de Alburquerque, 2004; Razeto, 2002).

En la segunda parte del capítulo, problematizamos las concepciones anteriores a la luz de los dos casos de estudio seleccionados. Este recorrido lo hacemos a partir de la introducción de tres variables de análisis: historia de la empresa; contexto institucional y elementos propios de la práctica cooperativa y autogestiva.

2.2. LOS ESTUDIOS DE EMPRESAS EN LA CORRIENTE FRANCESA DE SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

En este apartado pasamos revista a las teorías que se han dedicado a estudiar la problemática de la empresa, enfocándonos específicamente en una corriente de análisis: la

corriente francesa de sociología de las organizaciones. A partir de la segunda mitad de la década de 1980, la sociología francesa produjo una serie de investigaciones alrededor de la categoría de empresa que dieron lugar a una discusión sobre los conceptos acuñados anteriormente por la denominada Teoría de la organización -especialmente de los estudios realizados en Estados Unidos[52]-, y sobre la necesidad de construir una concepción abierta de empresa.

Para Amblard et al. (1996), la corriente francesa de sociología de las organizaciones se basó en la Teoría del actor estratégico de Crozier y Friedberg (1977), en los trabajos de Reynaud (1988, 1997) y en los de Sainsaulieu (1976, 1987). Esta corriente, más allá de las particularidades que le otorga al análisis cada autor, se propuso como objetivo renovar la reflexión sobre las organizaciones, a partir de un análisis integral de sus elementos y teniendo presente que el desarrollo de las mismas no se da en un marco de neutralidad, sino en un escenario histórico particular.

De esta manera, la Teoría del actor estratégico de Crozier y Friedberg (1990), retomó los planteamientos del individualismo metodológico que concibe al actor como centro de la acción social. Las organizaciones son vistas como constructos sociales que los hombres crean a fin de resolver sus necesidades sociales, al mismo tiempo que persiguen sus intereses particulares. A través de un juego de relaciones de poder, los actores construyen un sistema y se integran a él. Por otro lado, la Teoría de la regulación conjunta, cuyo referente es Reynaud (1997), complementa el estudio de la acción estratégica, al argumentar que las relaciones dentro de una

[52] Se puede ubicar el desarrollo inicial de la Teoría de la Organización en Estados Unidos entre 1870 y 1925, etapa en la que se hacen evidentes los problemas de la organización asociados con el surgimiento de la empresa moderna. La segunda etapa de estudio comienza con los primeros esfuerzos de investigación empírica en la industria, atendiendo a los problemas asociados con el comportamiento humano en el trabajo y su relación con la productividad: las investigaciones de Elton Mayo en la planta Western Electric Company entre 1927 y 1939 y el nacimiento del enfoque de las relaciones humanas. La tercera etapa corresponde a la institucionalización de la Teoría de la Organización (1937-1973) con el surgimiento del movimiento contingente, que tenía como propósito descubrir las relaciones causales que permitieran explicar el impacto del contexto en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones; y el enfoque de las nuevas relaciones humanas que renovó el estudio de los problemas del comportamiento humano en el trabajo. También se originó la escuela del comportamiento que analizó las organizaciones considerándolas como estructuras decisorias, reformulando el modelo económico de la elección racional. Al final de esta etapa, la contestación obrera a la Organización Científica del Trabajo (OCT) abre a los sociólogos nuevas perspectivas. Aparecen voces críticas a la Teoría de la Organización y surge la corriente del proceso laboral en los ‘60 con Panzieri y se consolida en 1974 con las obras de Braverman y de Freyssenet. La cuarta etapa es la más compleja. Con la crisis del taylorismo, desde mitad de los ’70, la disciplina experimenta un doble movimiento: el desarrollo de nuevos enfoques que continúan analizando contextos, decisiones y comportamiento, y un segundo movimiento que tuvo su punto de partida en la insatisfacción generada por los resultados obtenidos desde los enfoques que habían monopolizado los espacios de disciplina. Estos impulsos a partir de los ‘80 rompieron el predominio del modernismo sistémico (Ibarra Colado, 2000).

organización se dan a través de las reglas y exponiendo los mecanismos que intervienen en la producción y el mantenimiento de las mismas. A partir de las reglas, un grupo social se estructura y es capaz de crear acción colectiva.

Para Linhart (1997), lo que acerca a las dos teorías anteriores, es la conceptualización de la acción de los actores. Sin embargo, en la regulación conjunta, los actores producen las reglas ellos mismos, articulándose en torno a un proyecto de la misma naturaleza que las reglas y el proyecto oficiales. En cambio, en la acción estratégica los actores buscan dotarse de poder, independientemente de los intereses de la organización. En un caso, la finalidad de los actores es la producción de reglas; en el otro, es la búsqueda de poder individual o colectivo. Para la autora, lo que les falta a estas dos teorías es la problematización sobre la constitución de los grupos y de su funcionamiento identitario.

Los enfoques que sí se centran en los aspectos culturales e identitarios de las organizaciones, ya no observan a la empresa como espacio cerrado de relaciones, conflictos y negociaciones, sino que tienen una concepción abierta de la misma. En la empresa participan actores heterogéneos que traen consigo valores y expectativas que contribuyen a la constitución de situaciones de aprendizaje cultural. La empresa se abre hacia las esferas de la vida social, cultural e institucional (Villavicencio, 2000). Hay que tener en cuenta, que estos enfoques se complementan con los dos anteriores.

Uno de los referentes más importante de esta última perspectiva -y que retomamos más adelante- es Sainsaulieu (1987). Para el autor, la empresa es la mayor institución económica y social de la época industrial y dentro de la misma se pueden presentar diferentes modelos de organización[53]. El desarrollo de estos modelos siempre va a suponer contradicciones y discordancias entre diferentes fuerzas, instituciones y sectores económicos de un mismo país. Por otro lado, la empresa es productora de sistemas de representación y de culturas y no sólo receptáculo de culturas sociales o comunitarias y profesionales. El análisis cultural de los comportamientos colectivos en el trabajo, permite sostener la hipótesis de una formación de las identidades colectivas en las relaciones organizadas de trabajo.

Otro de los enfoques considerados clásicos y que luego retomaremos, es la Sociología de la lógica de la acción cuyo referente principal es Bernoux. Es un enfoque dialéctico que busca relacionar el conflicto y la cooperación y pretende aprehender a la organización desde la

[53] Sainsaulieu (1987) resume los modelos de organización en siete categorías: oficio; OCT; burocracia; relaciones humanas; management; socio-técnico; comunitario.

dimensión del actor, pero también desde las dimensiones histórica y cultural. El problema que trata de responder es el aislamiento y la ignorancia recíproca entre los diferentes enfoques sociológicos de las organizaciones, mediante una aproximación conjunta del análisis organizacional en términos de poder, regulación conjunta, identidad, convenios y acuerdo o redes socio-técnicas. Esta teoría pretende analizar la organización como un espacio multiforme que supere dicha fragmentación (Amblard et al., 1996).

En el próximo apartado vamos a retomar algunos concepciones de esta corriente, centrándonos específicamente en el análisis que realizan Sainsaulieu (1987), Bernoux (en Amblard et al., 1996) y Linhart (1997), sobre las empresas. El objetivo es construir, a partir de la articulación de ciertas categorías, una definición propia de empresa que nos ayude luego a estudiar cómo se configuran las empresas recuperadas en tanto empresas.

2.3. LA DEFINICIÓN DE EMPRESA Y SUS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS

En este apartado nos centramos en las teorías elaboradas por los/as tres autores/as ya mencionados: Linhart (1997), Sainsaulieu (1987) y Bernoux (en Amblard et al., 1996). El objetivo es revisar la definición de empresa que propone cada autor/a, identificando los elementos más relevantes para el estudio de nuestra propia problemática.

En primer lugar, nos centramos en la definición de empresa que realiza Linhart (1997: 24-25). En su análisis sobre la modernización de las empresas en la década del ’90, plantea que es necesario un *“redescubrimiento de la empresa como categoría de análisis pertinente en sí misma”* y no sólo como *“marco o decorado”*. Define a la empresa como un sistema organizacional que para estudiarla mejor es necesario diferenciar sus espacios o dimensiones. El objetivo es comprender cómo se configura una empresa a partir de observar, en cada uno de estos espacios, las dinámicas que se despliegan dando cuenta de lo viejo, lo nuevo y la infinita mixtura que se presentan entre ambos. La autora diferencia tres espacios: el funcionamiento interno de la empresa, la organización del trabajo en sentido estricto y el contenido de las relaciones sociales.

De esta manera, el funcionamiento interno de la empresa, es el espacio en el que se articulan y coordinan sus diferentes funciones y actividades, aquel en el que se realiza la coordinación de conjunto y la compatibilización de las múltiples lógicas profesionales. Hay que tener en cuenta que el espacio del funcionamiento interno no se limita a sus fronteras jurídicas, sino que engloba el tipo de relaciones que ésta mantiene con su entorno en general. Por otro lado, toda empresa constituye un lugar donde se organiza el trabajo, se define el modo de cooperación de sus miembros, la división y la organización del trabajo, es decir, el contenido de las tareas y las modalidades de su articulación. Con esta dimensión se analizan los puestos de trabajo, las calificaciones, la capacitación, los conflictos vinculados al reconocimiento de las calificaciones y las condiciones de trabajo, las relaciones jerárquicas, las vivencias del trabajo obrero y la brecha entre trabajo prescripto y trabajo real. Por último, la empresa implica un conjunto coordinado de personas. Por consiguiente, es productora de un vínculo social, de restricciones y de reglas formales e informales. Es así que este tercer espacio de la empresa, es un espacio de *"modelos ideológicos y culturales de control y de movilización de los trabajadores"* (Linhart, 1997: 26-27).

Al igual que Linhart, Sainsaulieu (1987: 208) construye una noción de empresa a partir de tres dimensiones interrelacionadas: medio relacional, cultura y organización. En tanto que medio relacional, la empresa implica cambios y relaciones productoras de identificación. Si bien las identidades colectivas producidas en las empresas no son tan fuertes y durables como las sociabilidades profesionales, las interacciones que se elaboran cotidianamente en las relaciones de trabajo, permiten crear diferencias, afirmar identidades y sostener acciones colectivas. A su vez, en tanto que cultura, la empresa es productora de roles, de actores, de sociabilidades y de reconocimientos de las identidades. Hablar de cultura es admitir que la empresa es portadora de un sistema social de producción de actores, es el lugar de vida de las comunidades profesionales. Por último, en tanto que organización, la empresa instaura un conjunto de relaciones, de grupos, de poderes y de redes informales que son el origen de procesos de aprendizajes culturales, consecuencia de las relaciones cotidianas de producción. La empresa es productora de identidades nuevas y es reproductora de capacidades de acción estratégicas. Este último punto es central en nuestra investigación y lo profundizaremos en el Capítulo 4.

Por otro lado, para Sainsaulieu (1987: 210-211), la empresa se debe adaptar a las culturas nacionales y locales. Debe definir reglas de calificación, de comunicación, de formación, de

promoción, de negociación y de protección social, que la ubican en una relación de interdependencia con otras instituciones sociales como la escuela, las universidades, los sindicatos y el Estado. Situada en un medio socio-cultural específico, la empresa recibe de su ambiente grupos humanos diferentes por la edad, por la formación universitaria y profesional, por el país de origen y por el género. Es por esto que es también un lugar de confrontación cultural. Las empresas no son simples aparatos de producción, sino verdaderas instituciones sociales, siendo muy grande el impacto social y cultural de sus prácticas.

Para el autor (Sainsaulieu, 1987: 231), un diagnóstico sociológico sobre el sistema social de toda empresa debe poder formular proposiciones explicativas sobre la articulación de cuatro dimensiones: los tipos de estructuras internas y externas a la organización; el contenido de las culturas en términos de valores, mitos y símbolos que permiten distinguir qué es común y qué distingue las identidades colectivas dentro del sistema social; las interacciones colectivas de carácter estratégico o de dominación que expresan alianzas, coaliciones, negociaciones u oposiciones conflictuales; y los tipos de proyectos de acción, de desarrollo o de resistencia derivadas de estas regulaciones sociales, que permiten organizar el conjunto del sistema social en acción colectiva.

En este punto, nos vamos a detener en dos funciones de la empresa que nos resultan centrales para nuestra problemática: la función identitaria y la función simbólica. En cuanto a la primera, hay que tener en claro que la cultura de empresa se divide en múltiples sub-culturas de grupos activos, cuya preocupación es la definición de sus identidades. La función identitaria de la empresa puede ser comprendida como el trabajo permanente de creación y de reconocimiento del valor histórico y cultural de sus actores (Sainsaulieu, 1987: 234).

En relación a la función simbólica, implica que la empresa está obligada a hacer un esfuerzo de expresión y de confrontación de las representaciones colectivas sobre el trabajo, el empleo, los objetivos de desarrollo, los componentes del sistema social, las presiones del entorno, el rol de la tecnología. Sin embargo, las representaciones sobre el sistema social y la identidad colectiva no conforman un todo armonioso, sino que se enfrentan (Sainsaulieu, 1987: 235).

La tercera teoría que retomamos es la denominada Sociología de las lógicas de acción cuyo mayor referente es Bernoux (Amblard et al., 1996). Este enfoque va a complementar el anterior, ya que si bien utilizan distintos niveles de análisis para comprender el funcionamiento de las organizaciones, retoman la concepción de identidad profesional de Sainsaulieu. Los

autores de esta teoría estudian a la empresa a partir de una dialéctica entre el conflicto y la cooperación, es decir, las bases en que se sustenta el poder -dominación- y el acuerdo -colaboración- dentro de la organización.

Como dijimos anteriormente, los autores utilizan la noción de lógica de acción para comprender en qué se fundan las elecciones de los actores. La lógica de la acción no es una estructura causal inmutable, ya que el actor -individual o colectivo, cultural o histórico- no existe en sí mismo, sino que se construye y se define como tal por su acción. Las lógicas evolucionan en función de las acciones consideradas y no de los actores en sí mismos. La lógica de la acción reúne dos entidades: el actor y la situación de la acción. Del encuentro entre esas dos dimensiones nacen las interacciones a través de las cuales las lógicas de acción se ven materializadas (Amblard et al., 1996: 200).

Para estudiar a los actores dentro de las organizaciones proponen seis dimensiones: estratégica; social-histórica; identitaria; cultural; grupal; pulsional. Para analizar la situación de la acción dentro de la empresa formulan cuatro dimensiones: el contexto histórico e institucional -los factores externos de funcionamiento de la organización, como el mercado, la historia y las instituciones-; la instancia simbólica y mítica -la característica fundadora de los mitos y la importancia que ellos juegan en toda la sociedad humana-; el dispositivo de la situación -la situación se encuentra parcialmente coaccionada por los objetos implicados-; y la historia de la empresa.

Como dijimos más arriba, el objetivo de este apartado era, a partir de la articulación de ciertas concepciones propuestas por los autores anteriores, construir una definición propia de empresa que nos ayude luego a analizar a las empresas recuperadas. De esta manera, en esta investigación vamos a concebir a la empresa en un sentido amplio como un sistema organizacional y un medio relacional (Linhart, 1997), productora de identificaciones -identidades colectivas y profesionales- y de sociabilidades (Sainsaulieu, 1987). A su vez, implica un conjunto coordinado de actores productores de vínculos sociales (Linhart, 1997) y, al mismo tiempo, un espacio dialéctico de confrontaciones y antagonismos, cooperación y conflictos y relaciones de dominación y de poder (Amblard et al., 1996). Por último, la concebimos como una organización que debe adaptarse a las culturas nacionales y que se encuentra en una relación de interdependencia con otras instituciones tales como la escuela, la universidad, el sindicato y el Estado (Sainsaulieu, 1987).

En los próximos apartados, nos introducimos en el debate sobre la autogestión, haciendo hincapié en algunas características de las empresas autogestionadas, para luego retomar los elementos que consideramos necesarios para la indagación de nuestro fenómeno de estudio.

2.4. LAS EMPRESAS AUTOGESTIONADAS: DEBATES Y CARACTERIZACIONES

2.4.1. El debate sobre la noción de autogestión

Antes de referirnos directamente a lo que denominamos empresas autogestionadas, realizamos un breve repaso por las experiencias autogestivas más significativas y el debate que han suscitado sobre la noción de autogestión. Cuando se aborda este tema es necesario tener en cuenta que no existe una definición única o consensuada y que existen ciertas dificultades ya que, como señala Tomasetta, *"existe el peligro de pisar en el vacío o saltar a la utopía"* (1975: 195). Sin embargo, hay algo con lo que los diferentes autores concuerdan: *"las experiencias autogestionarias siempre estuvieron relacionadas a las luchas de los trabajadores y, principalmente, del movimiento obrero"* (Peixoto de Alburquerque, 2004: 41).

El concepto de autogestión no es nuevo sino que puede ser identificado en diferentes momentos históricos[54]. Sin embargo, la utilización generalizada de este tipo de prácticas organizativas se dio en la segunda mitad del siglo XX (Peixoto de Alburquerque, 2004). Si realizamos un repaso por las experiencias autogestivas más significativas, es necesario diferenciar las mismas. En primer lugar, están las experiencias autogestionarias que tienen como objetivo la instauración de un modelo social, político y económico que favorecen la transformación y superación de las relaciones de dominación capitalista. En segundo lugar, las experiencias de relaciones obreras democráticas en los países socialistas. Y por último, las diferentes experiencias que se centran en la reproducción de prácticas autogestivas al interior de

[54] Podemos encontrar ejemplos de experiencias autogestivas en los falansterios, las experiencias de la Comuna de París, los soviets de la Revolución Rusa, entre otros.

la esfera productiva, sin connotaciones acerca de un cambio profundo de este modelo de acumulación (Wyczykier, 2009: 25).

En relación al primer tipo de experiencia, en la década del ’20, Gramsci (2004) realizó una importante reflexión sobre los procesos de autogobierno y autogestión. La misma estuvo basada en la lucha librada en 1920 por los obreros de Turín en los talleres Fiat, con la ocupación de los establecimientos y la conformación de Consejos de Fábrica en cada unidad productiva[55]. Para el autor, la democracia obrera llevada adelante por los Consejos era el modo de organización de la clase trabajadora y tenía una pretensión de trascender los límites de las relaciones contractuales y de instauración de otro modelo que superara las relaciones de dominación capitalista. De este modo, el fin último de estas acciones era necesariamente la conformación del estado obrero:

> Toda la clase obrera, tal como se encuentra en la fábrica, comienza una acción que tiene que desembocar necesariamente en la fundación de un estado obrero, que tiene que conducir necesariamente a configurar una sociedad humana de una forma absolutamente original, de forma universal que abarca toda la Internacional obrera, y, por tanto, toda la humanidad (Gramsci, 2004: 79).

En este mismo sentido, Tomasetta (1975) plantea que la autogestión debe implicar un proyecto revolucionario de la sociedad. Una intervención que se limite a efectuar algunas reformas institucionales del ordenamiento de producción sin interrumpir el proceso generador de la relación social alienada en la producción, en el trabajo y en las estructuras de poder, resultaría ilusoria. Por lo tanto, el tránsito del aparato técnico productivo de las manos del capitalista a las del proletariado no implica una experiencia autogestiva.

En una línea cercana y a partir de los debates de la izquierda europea en la década del ’70, Mandel (1977) planteaba que se ha tendido a confundir el control obrero que debe exigirse dentro de la economía capitalista, de la autogestión obrera que ha de ponerse en práctica luego de revertir este modelo de acumulación, y del poder obrero que debe ser tanto político como económico y articularse sobre la base de los consejos (Wyczykier, 2009: 27).

[55] A raíz de las huelgas en reclamo por la reducción de la jornada laboral, los patrones de Fiat como represalia decidieron cerrar las fábricas. Los trabajadores respondieron ocupando los establecimientos y conformando Consejos de Fábrica. Para Gramsci, el trabajador participaba aquí como productor y esto le permitía realizar su propio desarrollo orgánico. Por ello, esta acción política podía trascender los límites de las relaciones contractuales (Ciolli, 2009). Estos consejos no fueron reconocidos por industriales ni sindicatos. Ello concluyó en un acuerdo con el gobierno, mediante el cual se reconocía a las comisiones obreras autonomía en su constitución, pero que sancionaba una derrota en la cuestión del poder en la fábrica (Wyczykier, 2009).

Para Mandel, si se reemplaza la consigna de control obrero por la de autogestión se impide que las masas asimilen esta experiencia y se corre el riego de experiencias aisladas de autogestión de las empresas condenadas a degenerar dentro del cerco capitalista:

> La autogestión obrera, en tanto que proceso de desajenación de las relaciones de producción, debe ejercerse simultáneamente a todos los niveles en que el productor continúa siendo víctima de relaciones económicas enajenantes (Mandel, 1977: 38-39).

En relación al segundo tipo de experiencias, las surgidas en países socialistas, uno de los procesos más significativos fue el que se dio en Yugoslavia a partir de la Ley fundamental de 1950. Esta Ley estableció que las empresas públicas fueran administradas por las colectividades de trabajo a través de un consejo obrero y un comité de gestión electo[56]. Sin embargo, este experimento llegó a su fase crítica en 1964[57]. Para Tomasetta (1975), el problema central de esta experiencia giró en torno a que fue un proyecto pensado y aplicado por los dirigentes de aquel país, que se desarrolló sobre todo en el plano de algunas empresas y no se puso en discusión la fuente misma del poder político. A su vez, era un país con escasez de recursos y bajo nivel de acumulación capitalista y tecnológica. El peligro mayor era hacer pasar la autogestión por una de las tantas variantes de la cogestión y con el riesgo de presentar ante los obreros como un progreso la participación que era sólo una colaboración con los empresarios.

En cuanto al último punto planteado, las experiencias de prácticas autogestivas al interior de la esfera productiva sin connotaciones acerca de un cambio profundo de este modelo acumulación, es lo que veremos específicamente en el próximo apartado a partir de lo que definimos como empresas autogestionadas.

---

[56] Los primeros consejos obreros en Yugoslavia surgieron en 1949 pero se generalizaron en 1952. El principio de la autogestión fue aplicado sólo a una parte de las actividades de la empresa: el capital fijo, la maquinaria, las reservas y fondos monetarios que eran propiedad del Estado y quien absorbía la mayor parte del producto neto. El remanente del producto se dividía entre los fondos de remuneración para distribuir entre los trabajadores y los fondos de empresa para amortizaciones y mantenimiento de la misma. A partir de 1955 la institución autogestionaria se extendió a otros niveles con el objetivo de vencer la inercia burocrática de las oficinas y administraciones (Tomasetta, 1975).

[57] La descentralización administrativa de la planificación económica y la transferencia de los poderes de decisiones habían multiplicado las "fábricas políticas" cuya productividad se mantenía en niveles que oscilaban del 40 al 50% del promedio nacional. La alternativa que se buscó fue dejar a las empresas la disponibilidad de casi todo el producto neto con que proveyeran directamente a las necesidades de las inversiones, pero reservando al poder central la facultad de decidir el cierre de las empresa que resultaran poco productivas. Por otro lado, con la reforma de julio de 1965 se suprimió el impuesto sobre la renta de las empresas, se desvalorizó la moneda y se determinó precios ventajosos para los productores de materias primas. Al abandonar el Estado la intervención directa en las inversiones, se abrió el acceso a capitales extranjeros con la única limitación de no superar el 49% del capital de la empresa. Los consejos de obreros solicitaron un aumento de las remuneraciones, se incrementaron las importaciones y se estimuló el turismo y la "exportación de desocupados" para recuperar divisas extranjeras (Tomasetta, 1975).

2.4.2. Las empresas autogestionadas

Uno de los autores que ha realizado una reflexión sobre las llamadas empresas autogestionadas fue Sainsaulieu (1987: 72). Al analizar diversas experiencias de democracia que se dieron dentro de las fábricas en la década del ’70 en Suecia, Alemania, Italia y Francia, llegó a la conclusión que este tipo de estas experiencias se enfrentan a un conjunto de problemas que son difícilmente solucionables por una *“fórmula mágica de participación”*, porque tocan mecanismos complejos de poder. Para el autor, las experiencias de participación han mejorado las condiciones de trabajo y ciertos problemas de organización. Sin embargo, estas tendencias no son generalizables ya que tocan mecanismos fundamentales de poder en la empresa como la jerarquía, la representación de las bases, el reparto de las decisiones, las responsabilidades jurídicas y económicas y la igualdad de las retribuciones, atentando contra los principios dominantes de la organización del trabajo.

Si bien Sainsaulieu (1976) rescata numerosas experiencias cooperativas, asociativas, autogestionarias y colectivas de trabajo, plantea que la participación en las decisiones produce una serie de disfunciones y de efectos perversos. Las relaciones cara a cara acarrean estrategias afectivas que desbordan el contexto de las relaciones de trabajo. Por un lado, la participación en las asambleas generales muchas veces conduce a efectos de elitismo y modalidades de delegación del poder. Por otro lado, el aprendizaje de los procesos decisorios es largo, difícil y desmotivador, al punto de concentrar siempre a las mismas personas en los puestos de responsabilidades. Muchas organizaciones con estructuras cooperativas y autogestivas no han logrado superar el obstáculo de las relaciones jerárquicas entre los mismos socios.

A su vez, el autor indica que las empresas autogestivas se han dejado contaminar por el capitalismo que las ha rodeado en una economía de mercado, al punto de buscar el lucro, la inversión y el crecimiento, rechazando el progreso social más allá de los resultados de una confortable rentabilidad económica. Sin embargo, rescata que en estas experiencias se dan importantes procesos de aprendizaje: el conocimiento de los otros, el descubrimiento del diálogo y del análisis de la situación, un sentido de la responsabilidad gestionaria, técnica y comercial, un espíritu de iniciativa y de creatividad. Se aprende una cultura de la diferencia, del debate y de la

creatividad, y el sistema social se enriquece. El escollo a sobrepasar de estas experiencias es la complejidad de los actores y las perversiones doctrinales, burocráticas y carismáticas (Sainsaulieu, 1987: 320).

Otro de los autores que realizó una reflexión interesante en este sentido es Castoriadis (en Tomasetta, 1975: 198), quien analiza las funciones asumidas por la dirección en una empresa tradicional y se pregunta qué sucede con las mismas en una empresa que se denomina auto-administrada. Estas funciones son: a) de coerción; b) servicios generales no directamente vinculados a la producción; c) funciones técnicas; y d) funciones de dirección en sentido explícito.

En cuanto a la primera función, exteriorizada en la vigilancia sobre el trabajo ejercida por los jefes de sección y por las oficinas de personal, considera que se transforma en superflua en una empresa auto-administrada. Los obreros están en condiciones de auto-disciplinarse y de conferir a cada uno de ellos, provisionalmente, la necesaria autoridad para las funciones que exijan un comando individual. En relación a la segunda función, indica que son funciones ejecutivas fragmentadas, muchas de ellas superfluas, que pueden encomendarse a otras secciones organizadas como todas las demás. La tercera función, abarca funciones en parte ejecutivas y en parte de dirección -por ejemplo la determinación de los tiempos y los modos de cada una de las operaciones productivas y los tiempos globales de producción-. Para Castoriadis puede ser realizada por los técnicos ya que, el interés por evitar derroches y economizar energías es común a los técnicos y a los obreros, por lo cual es posible armonizar el saber tecnológico con las necesidades prácticas dictadas por la experiencia. Respecto a la última función, el autor plantea que es la única en la cual se pueden reconocer atributos de dirección en sentido estricto, y que es privilegio de un restringido número de personas. Para la ejecución de tales tareas, prevé dos instituciones de democracia obrera: un consejo de delegados por sección y oficina, y una asamblea general de todos los trabajadores de la fábrica (en Tomasetta, 1975: 198).

Si nos centramos en los estudios que se realizaron en América Latina en relación a las empresas autogestionadas, hay que tener en cuenta que, como bien indica Peixoto de Alburquerque (2004: 41), "*la idea de autogestión reaparece actualizada con fuerza en función de los efectos perversos de la reestructuración productiva: el desempleo, de ahí el carácter plural de su comprensión"*.

Para este autor, es necesario pensar el concepto de autogestión en un sentido multidimensional: en cuanto a la dimensión social, la autogestión debe ser percibida como resultado de un proceso capaz de engendrar acciones y resultados aceptables para todos los individuos y grupos que dependen de ella; la segunda dimensión remite a lo económico y se asienta sobre procesos de relaciones sociales de producción, que se definen según prácticas que privilegian el factor trabajo en detrimento del capital; la tercera es política y se fundamenta a partir de sistemas de representación cuyos valores, principios y prácticas favorecen y crean condiciones para que la toma de decisiones sea el resultado de una construcción colectiva que pase por el poder compartido de opinar y decidir, de modo de garantizar el equilibrio de las fuerzas y el respeto a los diferentes actores y roles sociales de cada uno dentro de la organización; la última dimensión es técnica e insinúa la posibilidad de otra forma de organización y de división del trabajo (Peixoto de Alburquerque, 2004: 41-42).

Por otro lado, Razeto (2002) va a hablar de economía alternativa post-crisis, y dentro de estas economías alternativas ubica a las empresas autogestionadas. La autogestión es una forma de organización económica centrada en el criterio de la participación del factor trabajo en la gestión de la empresa. En las empresas autogestionadas, son los trabajadores quienes componen el órgano decisivo principal, constituido como asamblea. Los activos no humanos de la empresa pueden ser de propiedad de los mismos trabajadores, pero también pueden ser de propiedad externa. Los ingresos generados por la empresa pertenecen a los trabajadores. La remuneración del trabajo no es un salario, sino la distribución de los excedentes, conforme a criterios, normas y tiempos pre-establecidos por ellos. Como los trabajadores controlan el modo en que se generan esos ingresos y el propio esfuerzo, el principio de maximización del ingreso queda subsumido en un criterio más general de maximización de su bienestar, estableciendo límites a la auto-explotación del trabajo, y se buscan adecuadas condiciones y organización del trabajo, en base a acuerdos conjuntos de la misma comunidad laboral.

El recorrido teórico anterior en relación tanto a la definición de empresa, y específicamente a la categoría de empresas autogestionadas, nos ayudará a estudiar cómo se configuran las empresas recuperadas en tanto empresas. De este modo, para analizar nuestros casos de estudios identificamos ciertos elementos propios de las empresas tradicionales y

componentes específicos de las empresas autogestivas, con el objetivo de comprender a las empresas recuperadas desde la yuxtaposición de los mismos.

De esta manera, en los próximos apartados vamos a presentar, en primer lugar, una breve historización y contextualización de los dos sectores productivos que enmarcan a las empresas recuperadas que hemos seleccionado como casos de estudio: la industria láctea y la industria del vidrio/cristal. En segundo lugar, a partir de tres variables de análisis -la historia de la empresa (Amblard et al., 1996; Sainsaulieu, 1987); el contexto institucional (Amblard et al., 1996); y los elementos propios de la práctica cooperativa y autogestiva (Peixoto de Alburquerque, 2004; Razeto, 2002; Sainsaulieu, 1987)-, vamos a examinar las empresas recuperadas seleccionadas.

2.5. ANÁLISIS DE LOS CASOS

2.5.1. EL SECTOR LÁCTEO Y EL SECTOR CRISTALERO/VIDRIERO EN ARGENTINA: BREVE HISTORIZACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN

2.5.1.1. El sector lácteo

Argentina es uno de los países de mayor importancia en el desarrollo de la actividad láctea y además de más antigua data. En sus inicios, la producción de leche estuvo ligada a agricultores inmigrantes con tradición y oficio en esta actividad y se concentró geográficamente en la región pampeana[58] (Barsky, 1994). Desde fines del siglo XIX y hasta la década de 1940, el sector se caracterizó por sistemas comerciales informales, de reproducción familiar y poca inyección tecnológica. A fines de los ’40 se estableció una normativa de pasteurización obligatoria de la leche comercial. Esto condujo a una reestructuración de todo el complejo con la incorporación de grandes establecimientos industriales vinculado a la introducción de mejoras tecnológicas (Nogueira, 2009).

[58] La región pampeana está conformada por las provincias de Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fe, Córdoba, La Pampa y San Luis.

En el nivel primario el núcleo productivo se encuentra ubicado en la pampa húmeda, siendo las provincias de Santa Fe, Córdoba, Buenos Aires y, en menor medida, Entre Ríos y La Pampa las principales productoras. Desde la década del ’90, a partir de un fuerte proceso de inversión tecnológica, se produjo una restructuración importante del sector. Para lograr mayor rentabilidad fue necesario introducir tecnología, conduciendo a que un importante número de medianos y pequeños productores quedaran excluidos de ésta -especialmente aquellos cuyas explotaciones eran tamberas puras y familiares- (Nogueira, 2009).

En el sector industrial, desde la década del ‘60 se desarrolló un proceso de creciente concentración a partir del cual se constituyó un núcleo de grandes usinas, siendo una de las más grandes la “cooperativa empresaria” SanCor. A partir de la década del ’90, se consolidó este proceso de concentración. Las grandes fábricas se encargaron de comprar las tradicionales fábricas históricamente ligadas a la producción de crema y manteca. Estas adquisiciones no se realizaron exclusivamente con capitales nacionales, sino también con transnacionales -Parmalat, Danone S.A., entre otras- (Nogueira, 2009).

A su vez, se introdujeron nuevos actores como es el caso de la denominada Gran Distribución, es decir las cadenas de hipermercados que aparecieron como productoras y/o importadoras de productos para el consumo final (Gutman et al., 2003). Estas modificaciones tuvieron claros efectos en las variaciones de consumo y en la constitución de los gustos y preferencias por ciertos productos y marcas. Estos grandes supermercados implantaron nuevas condiciones en la producción al imponer, por ejemplo, cuotas de entrada a las nuevas marcas, arancelar los espacios dedicados a publicidad e imponer punteras en la disposición de las góndolas (Nogueira, 2009).

Es así que podemos observar una composición diferenciada del sector. Por un lado, grandes usinas multi-planta y multi-producto con gran capacidad adaptativa a las condiciones del mercado que concentran buena parte de la oferta de productos lácteos. Y por el otro, un conjunto diverso de pequeñas plantas especializadas en un número acotado de productos: quesos, manteca, dulce de leche, entre otros (Nogueira, 2009). En este segundo grupo encontramos a la empresa seleccionada como caso de estudio, especializada en la producción de manteca y crema de leche.

2.5.1.2. El sector cristalero/vidriero

La historia del sector cristalero/vidriero en nuestro país es muy antigua. Para Angélico y Bunel (1989: 9), el primer antecedente lo podemos encontrar en la época colonial en un taller ubicado en Córdoba[59]. Sin embargo, el impulso industrial se dio desde fines del siglo XIX. En 1870 se fundaron dos establecimientos vidrieros en la ciudad de Buenos Aires: La Argentina de Bordón y Cía. (1870) y la Nacional de Pini y Arrigorria (1876). En este primer período la industria se caracterizó por *"la presencia de un reducido número de pequeñas fábricas y talleres, con instalaciones rudimentarias, basados fundamentalmente en técnicas manuales y artesanales"*.

El antecedente más firme en la consolidación de la actividad es de 1882 cuando se funda la fábrica Rigolleau. León Rigolleau, empresario de la industria papelera, al verse en la necesidad de producir envases para tinta, funda la planta industrial y contrata a cristaleros formados de Francia y Bélgica. En 1906 se muda a una planta en Berazategui, donde permanecerá hasta el día de hoy. *"La inmigración 'selectiva y espontánea' venida del norte y luego del sur europeo: checos, polacos, italianos, etc., ofrecerán la mano de obra calificada necesaria para la actividad"* (Angélico y Bunel, 1989: 37).

A partir de la década del '30 comienza la incorporación de técnicas mecanizadas en esta industria y en 1937 ingresa una empresa de capital norteamericano para la fabricación de vidrio plano: VASA. Desde la década del '70 asistimos a un nuevo período de modernización que impuso con fuerza la estructura heterogénea de la actividad. Por un lado, quedaban los pequeños establecimientos dependientes de un mercado ocasional. Por el otro, se confirmaba la hegemonía de los grandes establecimientos que sustituyeron definitivamente al trabajo artesanal (Angélico y Bunel, 1989: 32-33).

A fines de los '80 la rama estaba bajo la supremacía de algunas grandes empresas como VASA en el vidrio plano, Rigolleau en la cristalería y el envase, Cattorino en la producción de botellas y Cristalux en la producción de frascos y vajillas. Por otro lado, se podía observar fábricas medianas y un número importante de pequeñas empresas artesanales. Muchas de ellas con una existencia efímera ya que *"desaparecen y resucitan según los altibajos del mercado interno"* (Angélico y Bunel, 1989: 63).

La década del '90, con la apertura indiscriminada de productos del exterior, hizo contraer fuertemente la actividad con la consiguiente desaparición de numerosas industrias. Las que más

[59] Un taller fundado en 1592 perteneciente a Juan de Soria.

sufrieron fueron las medianas y pequeñas y, particularmente, las cristalerías artesanales. Al momento del cierre de nuestra empresa de estudio -1995- había nueve cristalerías artesanales en el país. Cuando volvió a reabrir sus puertas en 2004, sólo quedaban dos: la Cristalería San Carlos[60] ubicada en la Provincia de Santa Fe y la Cristalería El Progreso[61] en Buenos Aires.

Es así que, la característica más importante del sector a lo largo de todos estos años, es la gran heterogeneidad. Por un lado, se encuentran aquellos establecimientos donde predomina la organización profesional basada en formas mecanizadas y automatizadas -en general, grandes y medianas empresas- y, por el otro, los pequeños establecimientos donde las técnicas de producción continúan siendo manuales y artesanales. Es en este último grupo de empresas donde podemos ubicar a la empresa seleccionada como caso de estudio.

2.5.2. LA HISTORIA DE LA EMPRESA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS/AS TRABAJADORES/AS

Como dijimos anteriormente, las empresas son producidas por las diversas experiencias de sus miembros. La empresa engendra una cultura, costumbres, tipos de comportamiento, que permiten a los protagonistas accionar en un mundo común. Reconstruir la historia de una empresa -desde una perspectiva diacrónica-, a través de sus controversias, sus logros, sus acuerdos, es esencial para comprenderla mejor (Amblard et al., 1996).

De este modo, examinar la historia de la empresa nos introduce en el análisis de la instancia simbólica y mítica de la misma, a partir del estudio de los mitos fundacionales y la importancia que ellos juegan en la vida de la empresa. Como bien plantean Amblard et al. (1996),

[60] La cristalería está ubicada en la ciudad de San Carlos, Santa Fe. Fue fundada en 1949 por parte de un grupo de jóvenes inmigrantes italianos, que habían llegado al país dos años antes: los denominados TOVA (Técnicos Obreros del Vidrio de Altare). En un primer momento estos jóvenes se trasladaron a la santafesina localidad de San Jorge, para fundar allí la Cristalería SAICA (Sociedad Anónima Industria Cristal Artístico). Un tiempo después, Anselmo Gaminara se trasladó a San Carlos y fundó la nueva cristalería. Actualmente, la Cristalería San Carlos S.A. tiene ciento diez trabajadores, de los cuales diez son mujeres (Diario La Opinión, 15/09/2012).

[61] Esta cristalería está ubicada en Berazategui, Buenos Aires. Es una cooperativa fundada en 1947 que nace a partir de que un grupo de trabajadores de la fábrica Rigolleau al ver que la fabricación artesanal se estaba perdiendo frente a los procesos de automatización, decide mantener vivo el oficio. Sin embargo, actualmente ya no trabaja con cristal, sino con un vidrio ecológico llamado soda-cal, pero tiene una transparencia y textura similar a la del cristal. Actualmente la cooperativa cuenta con doscientos socios (www.cristalelprogreso.com.ar).

la empresa está poblada de mitos, de héroes, de chivos emisarios. De manera similar, Sainsaulieu (1987) indica que es necesario comprender las situaciones de cambios culturales, a partir de la existencia de normas, valores, símbolos y representaciones. Estas representaciones implican una organización durable de percepciones que constituyen conjuntos de significaciones dentro de la empresa.

De este modo, en este apartado nos vamos a centrar en la reconstrucción que hacen los/as trabajadores/as de nuestros dos casos de estudio de la historia de las empresas de origen, para comprender cómo esas experiencias, representaciones, significaciones, mitos y símbolos continúan teniendo peso en el presente. Para eso hacemos foco en algunos acontecimientos puntuales que siguen marcando la vida de las empresas recuperadas.

A su vez, vamos a observar las características que han asumido los procesos de recuperación en las dos empresas, para poder comprender qué efectos han tenido en las experiencias autogestivas posteriores. El proceso de recuperación lo tomamos como parte de la historia de la empresa, ya que en esta investigación ponemos el foco en la etapa de consolidación.

2.5.2.1. Reconstruyendo la historia de la empresa láctea de origen: la desconfianza pasada con peso en el presente

La empresa L.C. fue fundada en 1944[62] en la ciudad de Rosario, como una empresa familiar y con una lógica de funcionamiento de tipo artesanal. Desde sus inicios gozó de prestigio en la ciudad de Rosario y sus alrededores por su especialización en la producción de un artículo de alta calidad: la manteca -más adelante incorporaría la producción de crema de leche-. Este prestigio se mantuvo por varias décadas, imponiéndose como la empresa más grande de la Argentina en su ramo.

Sin bien desde el principio fue valorada por sus productos de alta calidad, cuando comenzamos a indagar la perspectiva de los/as trabajadores/as, podemos observar importantes críticas hacia la gestión de la empresa por parte de los ex dueños/as. Para los/as trabajadores/as, una de las características de los directivos era que *"nunca modernizaron su pensamiento"*[63]. Esto implicó que desde sus inicios no haya habido grandes cambios debido a la falta de inversión

[62] A finales del primer sub-período de la Industrialización Sustitutiva de Importaciones (ISI) (1931-1945) (Kosacoff, 1996).
[63] L.C. Entrevista nº 14: Susana, 2011.

tecnológica: *"No se cambiaba nada. Esas máquinas deben tener cuarenta años. Estamos en la edad de piedra. Esas máquinas otros la tiraban y L.C. las compraba"*[64].

A su vez, a los problemas de falta de inversión se le sumaban los problemas organizacionales: *"La raíz del problema viene de L.C., que es la desorganización y los conflictos. L.C. no venía trabajando bien, acá era un desastre"*[65]. Esto condujo a que los/as trabajadores/as endilguen directamente los problemas que tienen para organizarse en el presente, a la falta de organización en el pasado. Sin embargo, aquí es necesario realizar una observación. Los/as trabajadores/as marcan una diferenciación entre la actitud y el compromiso de los fundadores de la empresa y el de sus herederos/as -segunda generación-. Al respecto, una trabajadora decía:

> Se murió el último viejo y las cosas cambiaron al 100%. Había cosas que quedaban solapadas cuando estaban los viejos, luego los hijos dieron vuelta la historia. Había hijos afuera con otra actividad, pero a fin de mes venían a cobrar. Una de ellas siempre venía y decía que quería sólo venir a trabajar de dueña. Los hijos se mataban entre ellos. No importaba si alguno tenía una buena idea. Se mataban. Sólo les interesaba venir a buscar a fin de mes la ganancia (L.C. Entrevista nº 14: Susana, 2011).

A esto se le suma la relación con un fuerte componente paternalista -inherente a la lógica empresarial familiar- que los fundadores de la empresa habían construido con algunos trabajadores. En este sentido, uno de los trabajadores más antiguos resalta: *"A mí me compraron la casa. No pagué nada. Me la regalaron. Pagué dos o tres cuotas y después nada más"*[66].

Esto último marca las actitudes diferenciales que adoptaban los dueños con algunos trabajadores, los llamados *"alcahuetes"* o *"gente acomodada"*, según la mirada de los otros. La sospecha y desconfianza que acarreaban estas actitudes diferenciales, resquebrajaron fuertemente el colectivo laboral en la empresa de origen. Uno de los choferes de la fábrica nos decía:

> Me encontré con un patrón que organizaba los viajes y le pregunté por qué no me dan lo mismo que les dan a los otros choferes. Me dijo, yo soy el patrón, yo decido. Había mucha gente acomodada con el patrón (L.C. Entrevista nº 11: Roberto, 2011).

La cuestión más importante radica en que esta desconfianza no la pudieron subsanar y continúa teniendo peso en el presente: *"Hoy hay gente que no se saca la careta de la empresa*

[64] L.C. Entrevista nº 25: Patricio, 2012.
[65] L.C. Entrevista nº 10: Martín, 2011.
[66] L.C. Entrevista nº 18: Juan, 2011.

anterior"[67]. Como bien plantean Dessors y Molinier (1998), sólo podemos hablar de colectivo cuando existen relaciones de confianza y cooperación. En este caso, la desconfianza pasada sigue pesando en el presente y obstaculiza la formación del colectivo, generando conflictos internos que ponen en duda la viabilidad de la cooperativa[68]. En palabras de algunos trabajadores:

> El problema viene desde antes, con la patronal. La fábrica se quebró porque había algunos que cobraban más porque le alcahueteaban a los patrones (L.C. Entrevista nº 12: Sebastián, 2011).

> Por ciertos beneficios económicos algunos vendía hasta el alma. Beneficio sucio. Eso no se perdona (L.C. Entrevista nº 27: Raúl, 2012).

> Acá la gente siempre sintió que la administración, aun cuando nunca lo fue, éramos las más apañadas por los dueños. Entonces, como que a ellos les costó mucho aceptarnos a nosotras. Sobre todo a las mujeres que ellos pensaban que a lo mejor nosotras teníamos alguna relación especial cuando no era así. Pero les costó mucho aceptarlo, y calculo que de ahí también debe venir el tema de que nuestra voz prácticamente no es escuchada (L.C. Entrevista nº 8: Susana, 2010).

Estos conflictos no saldados, que van a obturar la conformación del colectivo en el presente, se vieron magnificados en un acontecimiento ocurrido en 2001, cinco años antes de la quiebra y posterior recuperación de la empresa, es lo que hemos denominado "el conflicto de los diecisiete despedidos" y que veremos en el próximo apartado.

2.5.2.2. L.C.: el conflictos de los diecisiete despedidos como mito fundacional

El año 2001 va a marcar un punto de inflexión en la historia de L.C. En setiembre, diecisiete trabajadores fueron despedidos. En ese momento intervino el gremio ATILRA seccional Rosario y comenzó una lucha sindical que duró dieciséis días. Como respuesta, los trabajadores despedidos hicieron un piquete y montaron una carpa frente a la puerta de la empresa y lograron parar la producción doce de los dieciséis días, hasta que la totalidad de los trabajadores fueron reincorporados.

Sin embargo, el conjunto de los trabajadores no actuó como un colectivo, sino que se dividió entre los que quedaron afuera, o sea los despedidos y denominados por ellos mismos

[67] L.C. Entrevista nº 11: Roberto, 2011.
[68] El análisis sobre las dificultades para la conformación del colectivo lo retomaremos en el Capítulo 4.

como *"los de afuera"* y los/as que quedaron adentro de la fábrica -como empleados/as de la misma- denominados *"los de adentro"*. A su vez, estos últimos tampoco conformaron un grupo homogéneo, sino que lo vivieron de manera muy diferente: algunos colaboraron con los patrones, otros con los despedidos y el sindicato y hubo muchos que quedaron en un punto intermedio debido a que era tercerizados o repositores que trabajaban fuera del espacio de la empresa.

Cuando indagamos sobre este acontecimiento, en los relatos de los/as trabajadores/as aparecen miedos, rencores, desconocimiento, sospechas y secretos. Desde ese momento se instauró en la empresa una desconfianza entre los/as trabajadores/as que nunca fue saldada y que se trasladó a la empresa recuperada. Hay que tener en cuenta que una historia que no se relata, es *lo no dicho* (Lapassade, 1981), lo oculto, lo inconsciente, lo reprimido que toda institución encarna. Tal ocultamiento es fruto de una represión. El miedo que fomentó la patronal en los distintos grupos, alimentó el desconocimiento entre los trabajadores. De esta manera, este acontecimiento actuó como mito fundacional y continúa resquebrajando al colectivo autogestivo. Es por esto que es muy importante reconstruir la visión de los/as trabajadores/as, para comprender cómo ese conflicto no saldado sigue repercutiendo fuertemente en el presente de la cooperativa.

Partimos de considerar, tal como plantea Edwards (1993), que el conflicto es inherente a todo espacio laboral y, para comprenderlo, debemos conectarlo con el contexto de producción y con los comportamientos. El comportamiento adquiere sentido a través del análisis del contexto social en que se produce y los significados sociales que posee para las y los sujetos participantes.

Podemos encontrar diferente tipos de conflicto en un mismo espacio laboral. Tal como indica Montes Cató (2007), los espacios de trabajo están entrecruzados por diversas tensiones. Por un lado, la conflictividad horizontal que sería la experimentada en el seno de la propia fuerza de trabajo y que está, mayormente, fomentada por la gerencia. Por el otro, la conflictividad de tipo vertical, es decir aquella que se produce entre los/as trabajadores/as y la gerencia. Si bien el autor habla propiamente de conflicto laboral para explicar el segundo nivel -entre el capital y el trabajo-, indica que la conflictividad horizontal también es significativa aunque en un rango menor a la vertical, ya que la resolución de dicha divergencia no modifica las condiciones centrales en que se ejercen las relaciones de trabajo en los espacios laborales.

En el caso estudiado, podemos observar los dos tipos de conflictividades. Por un lado, el conflicto vertical visualizado en la disputa entre los diecisiete trabajadores despedidos y la

dirección de la empresa. Y por el otro, el conflicto horizontal representado por los llamados trabajadores/as "de adentro" y "de afuera", fomentado por la patronal.

Según el relato de los/as trabajadores/as, desde principios de 2001 la producción de la fábrica había bajado entre un 30 y un 40%. En septiembre la dirección de la empresa mandó telegramas de despidos a diecisiete de los cincuenta trabajadores e inmediatamente presentó la convocatoria de acreedores, con la intención de no pagar las indemnizaciones. Según los dichos de uno de los trabajadores despedidos:

> Cuando nos despidieron a los diecisiete arrancaron por lo más débiles, por los más grandes de edad. Nos querían sacar de encima. Mientras vos sos joven te quieren porque les rendís. Después te miran de otra forma (L.C. Entrevista nº 11: Roberto, 2011).

En ese momento, los trabajadores "de afuera" -todos del área de producción- decidieron concurrir igual a la fábrica buscando una explicación, pero no los dejaron entrar. Desde ese momento intervino el gremio y ante la negativa de la patronal a sentarse a negociar, montaron una carpa en la puerta de la empresa con el objetivo de buscar la reincorporación de los diecisiete despedidos (todos varones). Los primeros cuatro días de los dieciséis que duró el proceso de lucha, estuvo signado por una gran confusión entre el conjunto de los/as trabajadores/as. Uno de los trabajadores "de adentro" nos decía:

> A nosotros nos agarra medio desubicados, éramos simples trabajadores que de un día para otro vos ingresás a trabajar y te encontrás con diecisiete compañeros que estaban en la calle. Por eso hasta ahí estábamos todos un poco desubicados (L.C. Entrevista nº 2: Miguel, 2008).

En ese momento la patronal comenzó un proceso de generación de miedo entre los/as trabajadores/as que seguían dentro de la fábrica, amenazando con el despido a quien se una a la lucha en la carpa. Tal como ya dijimos, el objetivo era romper el colectivo creando conflictos entre los/as mismos/as trabajadores/as -conflictividad horizontal- y no dejar que "los de adentro" se unan al proceso de lucha de "los de afuera" parando la producción.

Además, hay que tener en cuenta que era el año 2001, plena crisis social, política y económica, que generaba en todos los ciudadanos un estado de tensión, miedo e incertidumbre, magnificado por un índice de desocupación que traspasaba los veinte puntos. En este sentido nos decían algunos/as trabajadores/as "de adentro":

> Los que quedamos adentro éramos víctima de una situación. Los de adentro estábamos consternados. No sabíamos si después eso nos pasaba a nosotros (L.C. Entrevista nº 14: Susana, 2011).

> Yo estaba adentro y no entendíamos nada. Teníamos miedo. Se armó un quilombo grande. De afuera se entró con un rencor terrible. Pero el rencor no tenía que ser con nosotros, ¿qué íbamos a hacer? (L.C. Entrevista nº 16: Mariano, 2011).

Luego de los cuatro primeros días de incertidumbre, algunos/as de los/as trabajadores/as "de adentro" decidieron parar la producción y apoyar la lucha de los despedidos. En este sentido relata uno de los trabajadores que era chofer:

> Yo les dije a los de afuera, yo no puedo parar pero ustedes me pueden impedir sacar el camión, yo no los voy a chocar. Tuve mis medios para hacer que el camión no salga. Era una situación muy tensa (L.C. Entrevista nº 28: Gastón, 2012).

También se sumaron los compañeros del área de planchada que al quinto día decidieron parar la producción: *"La dueña nos obligaba a trabajar y en planchada dijimos no, no lo vamos a hacer mientras estén los compañeros afuera. Se los apoyó"*[69].

Desde ese momento, los trabajadores de la carpa montaron un piquete en la puerta y no dejaron entrar a nadie. Es así que comenzó el proceso más álgido de la lucha, debido a que la patronal comenzó a utilizar diferentes medios para que la producción no pare. Por un lado, empezaron a presionar para que sigan trabajando a los/as obreros/as que no estaban sindicalizados/as, como los repositores/as o los tercerizados/as:

> Nosotros, los repositores, no estábamos adentro del sindicato, así que nos amenazaban para que trabajemos (L.C. Entrevista nº 17: Marina, 2011).

> Los dueños nos agarraron a nosotros que estábamos tercerizados y tuvimos que trabajar por todos. En este grupo había pasantes, contratados y tercerizados (L.C. Entrevista nº 10: Martín, 2011).

Por otro lado, a los/as trabajadores/as que continuaron prestado colaboración con la patronal, los introducían a la fábrica de diferentes maneras. Desde hacerlos entrar con un comando de la policía, hasta facilitarles la entrada a escondidas por los techos de las casas vecinas:

[69] L.C. Entrevista nº 18: Juan, 2011.

> Un día un trabajador entró a hacer el mantenimiento de la planta arriba de un comando de la policía. Los mismos patrones hacían esos enredos (L.C. Entrevista nº 27: Raúl, 2012).

> Hay gente que ha entrado por los techos de los vecinos. Para entrar y trabajar. El sindicato les decía que no produzcan y producían igual. Pero había gente que trabajaba al lado de la patronal. Yo conozco a uno que entró por el techo. Era una situación muy tensa (L.C. Entrevista nº 28: Gastón, 2012).

Luego de dieciséis días de lucha y doce de haber logrado parar casi en su totalidad la producción, la patronal decidió sentarse a negociar con el sindicato. El arreglo al que arribaron implicaba un convenio de crisis que pactaba que los/as empleados/as trabajaran una hora menos por día. A su vez, la empresa entró en concurso de acreedores.

Si bien esta fue una batalla ganada por los/as trabajadores y el sindicato, ya que se logró la reincorporación del total de despedidos, dejó como saldo un colectivo profundamente resquebrajado. Los rencores, sospechas y desconfianza que comenzaron en ese momento, siguen repercutiendo en la gestión cooperativa. En palabras de un trabajador, ex delegado de la empresa anterior:

> Después de reacomodar a los diecisiete trabajadores, la empresa siguió funcionando con cierta cautela. Ahí las relaciones entre trabajadores y empresarios y entre trabajadores y trabajadores, empezaron a tener otro sentido, un sentido que no tenía antes. Ahí se rompieron mucho más las relaciones. Cambió la mentalidad de todos después de la convocatoria de acreedores. La empresa fue una cosa antes de 2001 y después de 2001 (L.C. Entrevista nº 2: Miguel, 2008).

Durante el proceso de recuperación y los primeros años de funcionamiento de la cooperativa, los/as trabajadores/as pudieron dejar de lado estos conflictos anteriores. Sin embargo, esta historia no saldada volvió a salir a la luz más tarde generando tensiones internas graves en el nuevo colectivo.

2.5.2.3. La historia de la recuperación de la empresa láctea: un proceso marcado por la negociación

Desde el año 2001 hasta 2006, L.C. continuó funcionando con una "normalidad aparente". Sin embargo, desde la entrada en concurso de acreedores, los dueños comenzaron un paulatino vaciamiento de la fábrica. En palabras de un trabajador:

> Prácticamente el cierre y la quiebra de la empresa a nosotros no nos sorprendieron porque ya veníamos pensando que iba a suceder. Después de la convocatoria de acreedores, sabíamos que esto iba a terminar así. Por el vaciamiento que había de parte del directorio, la patronal. Veíamos que había ventas en negro, poco mantenimiento edilicio, no se mantenía nada. Yo estaba en mantenimiento, y en mantenimiento no se compraba nada, entonces uno se la veía venir (L.C. Entrevista nº 4: Sebastián, 2008).

En 2006, los/as trabajadores/as se enteran que los dueños estaban tercerizando la producción a una empresa cordobesa y preparando la quiebra. En ese momento el sindicato decide parar completamente la producción y comenzar un proceso de negociación con la patronal. Las alternativas eran dos: o conseguían un grupo inversor que se haga cargo de la empresa o los trabajadores se conformaban en cooperativa y continuaban con la producción.

Esta segunda opción fue la elegida por los abogados del sindicato y algunos de los trabajadores, y negociada con los directores de la empresa. Es así que los/as trabajadores/as que no estaban al tanto del acuerdo, llegaron a trabajar el 31 de mayo de 2006 y se encontraron con un cartel informando la situación:

> Vinimos un día, a fines de mayo, y nos encontramos con un cartel en el transparente que decía que la empresa había pedido su quiebra y que los trabajadores podían continuar explotando mediante un convenio que habían hecho los ex dueños con la gente del sindicato de la industria láctea, que nosotros podíamos continuar con la explotación hasta tanto bueno, se pudiera convenir una cooperativa de trabajo. Así que bueno, esa fue la forma en que muchos nos desayunamos de un día para otro que habíamos dejado de ser trabajadores en relación de dependencia y que estábamos trabajando, digamos con una autonomía laboral (L.C. Entrevista nº 7: Griselda, 2010).

Es así que esta decisión tomada por el gremio y algunos de los trabajadores -los delegados sindicales- va a permear el devenir del proceso de recuperación. En este proceso, se va a dar una confluencia heterogénea de actores sociales, tales como el sindicato, jueces, síndicos, abogados, funcionarios del Estado y los mismos ex dueños que van a participar de la estrategia emprendida por los trabajadores, desde posiciones desiguales, representando un conjunto de relaciones sociales que trascienden ampliamente a la unidad productiva. En definitiva, va a estar configurado por acciones tanto internas como externas.

En este punto hay que tener en cuenta que, más allá del rol del sindicato, en este caso estamos estudiando una empresa que se recuperó en lo que podríamos llamar la segunda generación de empresas recuperadas. Estas empresas recuperadas nacen en un momento en el cual se ha superado la fragilidad inicial, en un escenario político, social y económico diferente, en

el cual se ha redefinido el patrón de intervención del Estado y en un contexto de crecimiento económico y del empleo. A su vez, se ha constituido una tecnología de recuperación, transformándose la misma en un repertorio de acción legítimo y que se incorpora a la caja de herramientas (Salgado, 2010) de los/as trabajadores/as para enfrentar el cierre empresarial. La recuperación opera sobre un mecanismo cuasi-institucional que posibilita evitar el cierre (Palomino et al., 2011).

De este modo, los/as trabajadores/as emprendieron un proceso con un nivel de conflictividad más atenuada respecto de aquellas experiencias identificadas con las estrategias de ocupación forzada. Pudieron ir avanzando en la recuperación en el marco de un proceso al que Rebón (2004) denominó de *"permanencia consensuada"* o *"permanencia de hecho"*, en el sentido de verse beneficiados por las ventajas que les proporcionó el logro de un convenio entre ex dueños y sindicato para que los/as empleados/as siguieran explotando la empresa hasta tanto formalizar la cooperativa de trabajo. En palabras de un trabajador:

> El caso nuestro, por ejemplo, nosotros nos avivamos a tiempo y salimos al cruce. Se estaba armando una quiebra fraudulenta que no pudieron terminar. Se le exigió que presenten la quiebra y mientras tanto nosotros nos conformamos como cooperativa. Acá nunca se paró la producción y eso es una ventaja. Hay otras empresas que a lo mejor tuvieron que empezar de cero, hay empresas que estuvieron cerradas, la gente hizo guardia para que no las vaciaran. Otras sí fueron vaciadas. Acá ellos venían trabajando encubiertos y cuando nos dimos cuenta les dimos veinticuatro horas de custodia. La patronal estaba adentro, seguían manejando la cosa, pero con el control nuestro. De acá no salía nada que nosotros no veíamos (L.C. Entrevista nº 30: Carlos, 2012).

Esto dio lugar a que los/as trabajadores/as protagonizaran un proceso de lucha, pero sin que la fábrica dejara de funcionar, evitando empezar todo de nuevo. Dadas estas características, la experiencia analizada responde a aquellas estrategias en donde la disputa por la empresa adquiere una forma más atenuada, ya que a la lucha por la tenencia se le antepone la lucha por la producción.

Esto nos lleva a caracterizar este proceso como de "breve pasaje traumático" de la antigua empresa a la nueva organización. En dicho proceso, se accionaron medidas que se identificaron con una vía normativa que optó por el reconocimiento y un uso de canales más institucionalizados para llevar adelante sus objetivos.

El 22 de junio la Jueza declaró la quiebra y autorizó a la empresa a seguir en funcionamiento gestionada por la cooperativa. Del último sueldo cobrado, los/as trabajadores/as decidieron sacar un porcentaje para la compra de la materia prima:

> El comienzo fue complicado por el hecho de que nosotros mensualmente cobrábamos un sueldo de la empresa anterior y ahora no sólo que no se cobraba más, sino que había que poner plata, porque al principio la materia prima, con una empresa quebrada, nadie fiaba nada, sino que había que comprar. Así que los últimos sueldos, se fue poniendo un porcentaje a la nueva cooperativa como para salir a comprar crema (L.C. Entrevista nº 10: Martín, 2011).

Más allá del breve pasaje traumático, en este nuevo proceso, los/as trabajadores/as comenzaron a experimentar transformaciones en sus vínculos, involucrados en una cotidianeidad sin patrón. Esta nueva situación, en sus inicios, dio lugar a cierta unidad representada en un "nosotros", que les permitió constituirse en una cooperativa. Las conflictividades pasadas, fruto de una historia no saldada a raíz del conflicto con la patronal, entraron en un proceso de solapamiento a partir de la urgencia vivida. Dicho malestar quedó oculto por la urgencia que imponía la tramitación de la recuperación. Sin embargo, y como veremos más adelante, con el tiempo el mismo se irá manifestando de diferentes modos.

2.5.2.4. Reconstruyendo la historia de la empresa de origen: C.V., la añoranza del prestigio pasado

La Cristalería fue fundada en la ciudad de Cañada de Gómez en 1959[70], como fábrica productora de piezas de cristal fino, hechos de manera artesanal -a mano y soplado a boca-. El fundador contrató mano de obra especializada de origen italiano y alemán para la producción de artículos de primera calidad y también para la formación de los futuros artesanos locales. La cristalería gozó desde sus inicios de un gran prestigio en la zona por la alta calidad de sus productos.

Al igual que como vimos en la empresa anterior, los/as trabajadores/as de la cristalería mantienen una imagen positiva del fundador al nombrarlos como un *"gran visionario".* Sin embargo, cuando preguntamos por los herederos y por los accionistas que luego se hicieron cargo

[70] A principios del tercer sub-período de la ISI (Kosacoff, 1996).

de la fábrica, los/as trabajadores/as remarcan el poco compromiso de los mismos con la empresa y el escaso entendimiento para llevar adelante la cristalería. En palabras de un trabajador:

> Los herederos no tenían esta empresa exclusivamente, sino que tenían otras actividades y lo que buscaban era el máximo beneficio posible. Sin importarle si la empresa estaba cinco, diez, quince o cincuenta años. La idea era aprovechar el momento de la empresa, aprovechar el momento del país y sacar lo máximo posible (C.V. Entrevista 32: Hernán, 2008).

Para los/as trabajadores/as, uno de los graves problemas era la falta de inversión ya que utilizaban los recursos de la empresa al máximo posible hasta saturarlos, circunscribiéndose sólo a las posibilidades del momento del mercado, sin buscar alternativas de comercialización o de inversión tecnológica. A su vez, al igual que en la empresa anterior, los/as trabajadores/as unen directamente los problemas para organizarse en el presente, a la mala cultura organizacional anterior, lo que denominan *"problemas de arrastre"*:

> Esta empresa tenía una cultura organizacional mala, desde el punto de vista empresarial era desastrosa. Los artesanos eran muy buenos pero el manejo empresarial era muy malo. Entonces, organizacionalmente la planta viene con todos esos vicios. Vicios que tiene que cambiar. No tenía una gerencia de producción bien definida, bien marcada, había cierta anarquía en la toma de decisiones sobre la producción (C.V. Entrevista nº 33: Mario, 2008).

Esta mala organización y la falta de inversión condujeron a que la cristalería cerrara sus puertas por cuatro años desde 1979 a 1983. Cuando reabre, cambia su razón de empresa unipersonal a sociedad anónima, incorporándose tres socios nuevos y recupera el mercado que tenía anteriormente:

> Se recupera el mercado de la década del '70, que fue el periodo de mayor auge de la empresa, donde se exportaba muchísimo. En ese momento expusimos en Frankfurt en Alemania, que es la vidriera del mundo, con mucho éxito. Se empieza a exportar a Canadá, a Estados Unidos, a Europa. La década del '80 fue muy buena, se recuperaron antiguos clientes que se habían perdido. Vuelve a posicionar los productos en el mercado. Vuelve a ser una marca reconocida en todo el país por su calidad. Más que todo por la calidad del producto (C.V. Entrevista nº 33: Mario, 2008).

En el discurso anterior, podemos observar algo que se va a repetir en la mayoría de los relatos. Más allá de la falta de inversión, de los problemas organizacionales y del cierre en 1979, cuando indagamos sobre la representación de los/as trabajadores/as respecto de la empresa de

origen, aparece el orgullo de haber sido parte de la cristalería y una fuerte nostalgia en relación al prestigio que tenía la misma debido a la alta calidad de sus productos artesanales. Para los/as trabajadores/as, la cristalería impartía prestigio a toda la ciudad. En palabras de una trabajadora:

> Durante décadas exportamos la producción a países como Estados Unidos, Brasil, Inglaterra, Alemania, Italia y España. Por lo tanto, es una empresa que dejaba bien parada a la ciudad, a nivel mundial. A nivel nacional, se trataba de una empresa muy reconocida. Renombrados cocineros televisivos visitaron nuestra empresa y utilizaron nuestras copas, también lo hicieron distintos hoteles de cuatro y cinco estrellas y las principales bodegas, las embajadas argentinas en todo el mundo y hasta la Residencia Presidencial de Olivos tenía productos de C.V. (C.V. Entrevista nº 37: Silvia, 2008).

En relación a esto es interesante lo que nos relata una trabajadora que tiene veintiséis años y que entró a trabajar directamente en la cooperativa:

> Hace muchos años, antes de que yo naciera, esto era distinto. En mi casa tenemos copas que ahora ni se están haciendo. La casa de mi abuela tiene de todo. Jarras de colores, porque antes se hacían no sólo de cristal transparente, sino había de color. Todos los colores, rojo, verde, negro, lila, espectacular. Ahora no se están haciendo porque la situación es otra, los presupuestos son otros y la situación de la fábrica es otra. Antes no era una cooperativa, ahora sí (C.V. Entrevista nº 40: Laura, 2011).

Ese relato nos demuestra dos cosas. Por un lado, cómo esa nostalgia del prestigio pasado se traspasa hasta llegar a los/as trabajadores/as que no conocieron la empresa de origen y, a su vez, cómo para la ciudad de Cañada de Gómez la cristalería era una empresa sumamente importante. Por otro lado, observamos cómo los/as trabajadores/as comparan la grandeza, el prestigio y la importancia de la empresa anterior, con los problemas económicos y organizacionales que tienen hoy en día en la cooperativa. A su vez, en los discursos de los trabajadores aparece con fuerza la añoranza del buen sueldo y de los derechos sociales -jubilación, obra social y vacaciones-. Es la añoranza de las certezas de la sociedad salarial: "trabajo y cobro".

> Que sea recuperada implica para nosotros que recuperamos lo que alguna vez fue. Esta ha sido una muy buena empresa, nos ha dado trabajo a todos y económicamente estábamos muy bien, porque el convenio del cristal es muy bueno. Nosotros, al recuperar, imagináte, nos sentíamos orgullosos de poder recuperar una empresa como esta. Más nosotros que hace tanto tiempo que venimos. En aquel momento era S.A., eran buenos tiempos, se pagaban convenios, cada uno tenía su categoría (C.V. Entrevista nº 44: Alicia, 2011).

En este caso, nos ayuda el planteo de Galende (1997) en relación a la memoria. Esta puede permanecer limitada a la evocación de lo vivido o permitir al individuo o al grupo un abordaje del presente en función de sus experiencias con el pasado. Una forma de la memoria se detiene en la evocación, tiende a una reiteración de lo ya acontecido, congelando los sentidos del pasado en el acto recordatorio. La interpretación está coagulada en los símbolos que la representan. Pero hay otra memoria que es productiva y utiliza el recuerdo como experiencia para abordar el presente. La interpretación forma parte de la construcción de nuevos sentidos, abiertos a la exigencia de lo actual. Ambas formas están presentes en la dimensión histórica de toda subjetividad y el dominio de una u otra conduce a que la historia se haga productiva en los acontecimientos del presente o que se ritualice en el congelamiento de los recuerdos del pasado:

> Cuando la historia se hace evocativa congela el sentido y anula la palabra como diálogo sobre los modos de la presencia del pasado en el presente. Por el contrario, cuando se hace productiva, tiende a liberar los sentidos del pasado, a reinstalarlos en su existencia y función para el presente, a otorgarles nuevos sentidos. De ello depende la capacidad creativa y transformadora sobre la realidad presente. Sólo hablamos de una subjetividad historizada cuando ésta es capaz de dar cuenta de los sentidos de su presente utilizando la experiencia de su recuerdo y su memoria (Galende, 1997: 226-227).

En el caso de los/as trabajadores/as de la cristalería podemos observar cómo la nostalgia de la condición anterior -del orgullo que representaba la empresa, no sólo para los/as trabajadores/as sino para toda la ciudad- como memoria evocativa choca con la nueva condición como trabajadores/as autogestionados/as y puede llegar a obstaculizar el compromiso-participación y por ende la transformación. Los trabajadores que permanecen enfrascados en una memoria evocativa llegan, en algunos casos, a boicotear su condición en el presente, obstaculizando la conformación de un colectivo.

2.5.2.5. C.V.: la conformación y caída de la primera cooperativa

Luego del auge que implicó la década del ’80, desde 1992 la cristalería comenzó a transitar un proceso de crisis que llevaría a su cierre en 1995. Desde el año 1992 la empresa empezó a pagar los sueldos en cuotas, a tener problemas con el sindicato por el retraso en el pago de la obra social y a suspender trabajadores/as. En enero de 1995, luego de las vacaciones, los/as trabajadores/as se encontraron con las puertas de la fábrica cerradas.

De manera muy diferente a lo acontecido en la empresa anterior, en este proceso el Sindicato Obrero de la Industria del Vidrio y Afines (SOIVA) tuvo nula participación. En palabras de una trabajadora:

> El sindicato en particular en este rubro nunca le importó el tema de los trabajadores, todos los trabajadores lo saben. Acá había muchos problemas, no se pagaba la cuota sindical por seis o siete meses, caían, entregaban los cheques para pagar la cuota sindical y la cosa seguía igual. Acá se presentó el sindicato de Rosario, vino un hombre, que está de dirigente en San Carlos, pero no vino con la mejor predisposición, como para decir, vamos a apoyar. Nosotros con el sindicato tenemos una mala experiencia, en aquel momento de la S.A. Como todo sindicato, ¿no? En el momento del cierre el sindicato no estuvo (C.V. Entrevista 37: Silvia, 2008).

Tengamos en cuenta que desde la década del '90, el actor sindical en nuestro país sufrió transformaciones profundas. A partir de las reformas neoliberales desarrolladas bajo el gobierno de Menem, una cantidad importante de sindicatos comenzaron a transitar un proceso de participación activa en negocios económicos abiertos por este tipo de políticas: creación de fondos de jubilaciones y pensiones (AFJP), desregulación de obras sociales, creación de aseguradoras de accidentes de trabajo (ART), participación sindical en las privatizaciones y administración de acciones de los Programas de Propiedad Participada (PPP). A este tipo de sindicalismo se los denominó empresario (Coscia, 2009).

Una de las características de este sindicalismo empresarial, eran las buenas relaciones que mantenían con la patronal, haciendo que los conflictos o medidas de fuerza sean vistas como peligrosas y hasta contraproducentes (Pozzi y Schneider, 1994). Es así que los sindicatos -principalmente los que quedaron dentro de la CGT oficial- comenzaron a adquirir un perfil adaptativo, de connivencia con el gobierno, que convirtió al sindicato en un mero gestor de servicios, cumpliendo un rol de subordinación a los lineamientos políticos del gobierno y, a su vez, fueron parte de sus negocios (Novick, 1996).

En este sentido, una de las concesiones que el sindicalismo canjeó a cambio de dar su apoyo a las políticas neoliberales, fue la posibilidad de que sus organizaciones pudieran constituir AFJP[71] propias, a través de sus mutuales, cooperativas y otras entidades sin fines de lucro. Es

[71] La creación de los Sistemas de Administración de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP) implicó un proceso de privatización de la seguridad social, que colocó como operadores a sociedades anónimas, pasando de un régimen histórico de solidaridad intergeneracional, garantizado por el Estado, a uno de capitalización individual. En julio de 1994 entró en vigencia la ley Nº 24.241 que creó el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP) y para fines de ese año el 32,3 % de los trabajadores activos habían optado por AFJP (Coscia, 2009).

decir, ingresar al negocio de la reforma, bajo un emprendimiento empresarial (Coscia, 2009). Podemos aseverar que este es el caso de SOIVA, que tuvo una participación accionaria del 3% -ciento ochenta y tres acciones- en la AFJP San José[72]. Es así que SOIVA se convirtió en un sindicato empresario, con negocios que cuidar, buscando acumular y maximizar sus ganancias.[73]

Ante la situación de cierre de la empresa y el no apoyo sindical, algunos/as trabajadores/as, el gerente comercial de la empresa y dos de los cinco accionistas se propusieron mantener abierta la cristalería a partir de la conformación de una cooperativa de trabajo.

Recordemos que nos encontramos a mitad de la década de los '90, momento en el cual hubo un gran incremento del número de cooperativas de trabajo, debido a diferentes situaciones. Tal como indican Slutzky, Di Loreto y Rofman (2003), en esa década se puede diferenciar tres etapas o coyunturas que propiciaron la multiplicación de estas experiencias. La primera se da entre los años 1990-1993, a partir del proceso de privatización de empresas públicas. Esta situación originó un número importante de cooperativas que se hicieron cargo de una parte marginal de las actividades de las empresas públicas[74] (Wyczikier, 2009). Una segunda etapa estuvo enmarcada en los años posteriores a la llamada crisis del Tequila -1994-, debido al cierre de numerosas industrias. La última etapa sería la de la recuperación de empresas luego de la crisis de 2001, a partir del abandono de las mismas por parte de sus dueños.

---

[72] En San José AFJP participaron: UTGRA (liderada por Barrionuevo) con el 13% del capital; la Unión de trabajadores entidades deportivas y civiles (UTEDYC) y la Mutual de Docentes y no Docentes Argentinos con el 8% cada uno. La Federación Argentina de Trabajadores de Industrias Químicas y Petroquímicas, la Federación Argentina de trabajadores de seguridad pública y la Unión de trabajadores del Instituto Nacional de Servicios Sociales para jubilados y pensionados (INSSJP) con el 4% cada uno. El Sindicato Obrero de la Industria del Vidrio y Afines (SOIVA) y el Sindicato de Obreros Marítimos Unidos con el 3% cada uno. Finalmente el Sindicato Argentino de Trabajadores de la industria Fideera y la Unión Personal de Fábricas repinturas y Afines con el 2% cada uno. Esto supuso que, en total, las organizaciones sindicales representaban poco más del 50% del total de capital suscripto que ascendía a seis millones y cien mil pesos (Coscia, 2009).

[73] Actualmente SOIVA se declara públicamente en contra de trabajo cooperativo y autogestivo. En una entrevista realizada al actual Secretario General en 2011, decía: *"no me parece que nadie tenga que profundizar un modelo que excluye, que auspicia al que no trabaja a que no trabaje, que le miente a toda la sociedad creyendo que el cooperativismo es todo, y en definitiva no funciona, si no hay un accionista que ponga dinero no funciona"* (mundogremial.com/informacion-general/el-secretario-general-de-soiva-a-nivel-nacional-horacio-valdez-hablo-con-mundo-gremial-100).

[74] Las cooperativas surgidas en esta primera etapa, nacieron al amparo de programas públicos. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación desarrolló medidas de promoción de estas asociaciones, en el contexto de las reformas neoliberales. Uno de los objetivos era intentar moderar los efectos de la reestructuración de las empresas públicas privatizadas. Esta intervención se concentró en asegurar la transferencia de personal de las empresas hacia otras unidades productivas o de servicios. La promoción de esta clase de cooperativas constituyó un mecanismo de compensación tendiente a resolver problemas de empleo. Se creó la modalidad del sistema de Capitalización del Seguro de Desempleo o Pago Único. Sistema que favorecía el cobro en un solo monto del importe total del valor de las prestaciones correspondientes al Seguro de Desempleo, dirigido a impulsar la iniciativa de aquellos trabajadores que buscaban generar su propio puesto de trabajo en emprendimientos productivos de carácter asociativo (Wyczikier, 2009: 111).

La coyuntura de conformación de la primera cooperativa, se dio en esa segunda etapa. Sin embargo, aquí es necesario tener en cuenta una cuestión. En la década del '90 hubo una gran proliferación de cooperativas de trabajo bajo las cuales se enmascaró relaciones salariales precarias. Es lo que Fontenla (2007) ha denominado pseudo-cooperativas:

> Son las que se constituyen sólo por algunas conveniencias impositivas o para evadir obligaciones de la previsión social, siendo utilizadas como herramientas de flexibilidad laboral por parte de la patronal para redoblar la explotación sobre los obreros, mediante engaños, enmascarando fraudulentamente una relación laboral de dependencia (Fontenla, 2007: 66).

En el caso de la cristalería, la conformación de la cooperativa no fue decisión del conjunto de los/as trabajadores/as, sino que fue una propuesta de dos accionistas, del entonces gerente comercial[75] y de algunos trabajadores. Sin embargo, luego de un tiempo, se desistió de esta idea. En palabras del entonces gerente:

> En 1996 desistimos de seguir trabajando estas tres personas que estábamos trabajando para ver si se podía seguir como cooperativa. Habíamos hecho un contrato de alquiler, pero era muy complejo porque se establecieron distintas cláusulas en las cuales la S.A. le daba el uso de las instalaciones a la cooperativa por diez años para que desarrolle la actividad. La cooperativa obtenía un subsidio que había conseguido del Ministerio del Interior para ponerla en funcionamiento. De la ganancia de las actividades de la cooperativa se iba a destinar gran parte para cubrir las cuotas de la refinanciación de las deudas de la S.A. y lo que quedaba el 80% iba a ser para los socios de la S.A. y el 20% para la cooperativa. Un absurdo. Alcanzábamos a cubrir los sueldos y después se iba todo para pagar las deudas. Íbamos a ser diez años esclavos para pagar las deudas de la S.A. Si por esas casualidades la deuda se pagaba antes, la S.A. en cualquier momento podía rescindir el contrato y quedarse con la empresa. Tratamos de cambiar el contrato pero ya después se nos vencieron los plazos para la posibilidad de obtener ese subsidio. Y ahí dijimos, ya está nos vamos, nos abrimos, ya no queremos seguir trabajando (C.V. Entrevista nº 33: Mario, 2011).

Cuando preguntamos a los/as trabajadores/as sobre la constitución de la primera cooperativa, muchos no tienen recuerdo de la misma y los que sí tienen conocimiento, no se sintieron parte de este proceso. Esto demuestra que no fue una decisión del colectivo de

[75] El gerente comercial de la cristalería tuvo un rol protagónico tanto en este proceso de conformación de la primera cooperativa, como en el posterior proceso de recuperación, en los años 2002-2004 hasta 2010, momento en el cual los/as trabajadores/as de la empresa recuperada en asamblea deciden su expulsión. Este punto lo analizaremos profundamente en los apartados siguientes, para comprender el rol de este personaje en la organización autogestiva; y cómo y por qué los/as trabajadores/as deciden su expulsión.

trabajadores, sino que la misma se acercaba más a lo que hemos denominado como pseudo-cooperativa (Fontenla, 2007), cercana al fraude laboral.

Es así que este proceso de cierre se dio sin un conflicto directo y explícito entre los/as trabajadores/as y la patronal. No hubo por parte de los primeros una tentativa de luchar para defender sus fuentes de trabajo, sino que la acción colectiva quedó enmascarada en la formación de una cooperativa de trabajo, digitada por dos de los accionistas de la empresa. Esto condujo a un paulatino desgaste de los/as trabajadores/as, que en ningún momento obtuvieron el apoyo del sindicato y que tomaron el camino de ir retirándose de a poco de la fábrica, con la esperanza que más adelante vuelva a abrir sus puertas -tal como fue en el caso del cierre en 1979 y la posterior reapertura en 1983-. En este sentido nos relata una trabajadora:

> Yo estuve en la fábrica hasta agosto, setiembre del '95, con la expectativa de que la cooperativa abriera. Pero ya después no me convenía, yo tenía los chicos chicos, acá no cobraba un peso. Entonces no tenía sentido que esté acá, no había nada que hacer tampoco. Y, a parte, viste, tener el problema de mi casa, pagar una persona para que me cuide a los chicos… dije no, me quedo en mi casa. Cuando esto reabra yo aparezco (C.V. Entrevista nº 46: Norma, 2011).

El último hecho que marcó el fin de la posibilidad de continuar con la actividad fue cuando el Banco Nación, a principios de 1997, intimó judicialmente a la empresa por el incumplimiento del pago de una deuda de refinanciación. Luego, en 1998, los accionistas declararon la quiebra de la cristalería y nunca pagaron a los/as trabajadores/as la debida indemnización. La fábrica permaneció abandonada hasta el año 2002, momento en el cual algunos trabajadores volvieron a juntarse para intentar recuperar la empresa.

2.5.2.6. La historia de la recuperación de la cristalería: volver al espacio de trabajo

El proceso de recuperación de la cristalería tiene dos particularidades que lo distinguen de otros procesos: en primer lugar, que desde el momento de cierre de la empresa en 1995 hasta la vuelta a ésta, existen siete años de distancia. En segundo lugar, que el impulso inicial para la recuperación no provino directamente de los/as trabajadores/as, sino de otros dos actores: el entonces Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) y la intendencia local. En esos años los/as ex trabajadores/as de la cristalería migraron a otras provincias en busca de un

trabajo, otros/as se jubilaron y muchos/as se encontraban desocupados/as o con trabajos precarios.

En junio de 2002, el intendente local, el coordinador del MNER de la región Rosario[76] y uno de los ex trabajadores -ex gerente comercial y uno de los principales impulsores de la primera cooperativa fallida-, se reunieron con el objetivo de analizar las posibilidades de recuperar la fábrica. En palabras de este último:

> Estaba en mi casa y me llama el intendente. Me dice, mirá, me gustaría charlar con vos por el tema C.V. Yo no quería saber nada, había quedado muy mal, había renegado muchísimo, tanto con los accionistas como con los empleados. No quería saber nada. Le pregunto: ¿qué querés hacer? Me dice: la idea es reabrir la cooperativa, la empresa, la cristalería. Le digo: ¿cómo qué? Como sea me dice, hay que darle trabajo a la gente, hay que abrir esa fuente de trabajo. Me dice: yo conozco al síndico, ya salió la quiebra de la S.A. en el '98, los mismos accionistas pidieron la quiebra. Nosotros en ese momento estábamos totalmente divididos, no tenía ningún contacto con nadie, ni siquiera los cruzaba por la calle. Muchos se fueron a vivir a otro lado (C.V. Entrevista nº 33: Mario, 2008).

Luego de esta primera reunión, el ex gerente se comunicó con una de las trabajadoras de la sección afiladura quien podía llegar a tener contacto con los oficiales de banco, piezas imprescindibles para recuperar la fábrica. En palabras de la misma:

> Era el año 2002, me llama Mario, y queda en ir a casa a charlar sobre el tema C.V., para ver qué me parecía a mí. Entonces así fue, fue a casa al mediodía, nos pusimos a charlar, me dijo qué me parecía, si se podía reabrir. Y yo le dije: mirá, si está la gente, que son los artesanos, que es lo fundamental, sí se puede reabrir. Y entonces me preguntó si yo me podía ocupar de ver si estaba la gente, de empezar a recorrer. Yo le dije que sí, así que me puse en campaña y empecé a recorrerlos a todos (C.V. Entrevista nº 37: Silvia, 2008).

En la primera semana, Silvia logró juntar a diez trabajadores que se sumaron a la idea de reabrir la cristalería como cooperativa de trabajo, la mayoría ex oficiales de banco y trabajadoras de la sección afiladura. En sus palabras:

[76] El entonces coordinador del MNER Rosario, llega a la ciudad de Cañada de Gómez debido al conflicto que se había desatado en la fábrica de acoplados La Helvética S.A. En junio de 2001 la empresa despide a todo su personal y los directivos piden su quiebra. En ese momento, cuarenta de sus ochenta trabajadores deciden conformarse en cooperativa con el objetivo de continuar con la producción, conformando la Cooperativa de Trabajo Cañadense Ltda. Sin embargo, a partir de una maniobra fraudulenta, la planta y la marca pasaron a manos de un tercero quien alquiló las maquinarias y el inmueble. El coordinador del MNER se enteró en la reunión con los trabajadores de La Halvética de la existencia de la cristalería abandonada y ante la inviabilidad de recuperar la fábrica de acoplados, se contactó con el intendente de la ciudad para analizar la posibilidad de dar impulso a la recuperación de la cristalería.

> Ahí nos juntamos diez personas más o menos. Y empezamos a buscar el apoyo, como hacer. Y ahí empezamos a buscar a toda le gente que quería venir (C.V. Entrevista nº 43: Ángel, 2011).

> Cuando los fui a buscar hubo un entusiasmo general, todos estábamos muy ilusionados de poder volver a trabajar en esto. Todos muy embalados, muy ilusionados (C.V. Entrevista nº 48: Silvia, 2012).

El paso posterior fue hacer los papeles para reconfirmar en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) la conformación de la cooperativa -ya ahora sin participación alguna de los ex dueños- y entrar nuevamente a la planta. La misma se encontraba desbastada. En esos años había sido saqueada, las puertas y ventanas estaban rotas, no quedaba en pie casi ninguna máquina. Como dicen los trabajadores: *"había que reconstruirla otra vez"*. Sin embargo, el factor material más importante, el horno, todavía se encontraba dentro de la fábrica y podía ser recuperado.

Lo siguiente fue pedir a la Jueza encargada de la quiebra la custodia de la planta por parte de la cooperativa. En la mayoría de los proceso de recuperación de empresas, el momento fundacional es el de la toma u ocupación de la fábrica. En este caso, el proceso no se inicia con la toma, pero sí podemos declarar un momento fundacional: la custodia legal de la planta. La misma es otorgada a los/as trabajadores/as en febrero de 2003. Esto supuso la primera acción colectiva por parte de los/as trabajadores/as que habían decidido volver a la misma con el objetivo de ponerla a producir nuevamente: hacer guardias las veinticuatro horas para que no la siga saqueando ni destruyendo, empezar a limpiar y reconstruir las pocas máquinas que estaban dentro de la fábrica y, sobre todo, era la vuelta a su espacio de trabajo:

> Lo importante era que ya estábamos adentro. Ya teníamos la cooperativa. Ya teníamos nuestro lugar de reunión. Si vos limpiabas ya podías ver tu futuro. Ya no era en un club donde nos juntábamos, era un espacio nuestro (C.V. Entrevista nº 35: Gregorio, 2008).

Además de volver al espacio de trabajo, comenzó un proceso de organización colectiva. La primera decisión fue organizarse para hacer guardias dentro de la planta. Para ese entonces ya eran treinta ex trabajadores/as que habían decidido llevar adelante la recuperación de la empresa. Las decisiones comenzaban a ser debatidas entre todos/as:

> Ese año que pasó antes de empezar a producir nosotros tuvimos en custodia la planta, hacerle todo el mantenimiento que necesitaba, porque estaba todo destruido esto. Hubo que hacerla de nuevo a la fábrica. Veníamos acá a la mañana, a la tarde, a la noche, a cualquier

> hora. Hacíamos guardias para que no sigan saqueando lo poco que estaba quedando (C.V. Entrevista nº 36: José, 2008).

> En aquél tiempo nosotros hacíamos lo que se llamaban las famosas guardias, la custodia. Yo venía en un horario que me permitía el trabajo que tenía en ese momento, venía, suponéte vos, de las doce del mediodía hasta las tres de la tarde. Iba combinando, viste. Estuvimos así cuatro, cinco meses. Inclusive en esos tiempos como todavía no era nuestra, había gastos que afrontar, hacíamos cenas, vendíamos rifas, todo eso para afrontar los gastos (C.V. Entrevista nº 46: Norma, 2011).

Más allá de este trabajo colectivo, es necesario tener en cuenta una cuestión. Tal como ya adelantamos en el apartado anterior, el ex gerente de la empresa anterior tuvo un rol protagónico en este proceso. Ese rol protagónico se mantuvo hasta el año 2010, momento en el cual los trabajadores deciden su expulsión.

Cuando se interpela al ex gerente sobre su rol en la recuperación, en la mayoría de los discursos se puede observar una actitud de diferenciación con respecto al resto de los/as trabajadores/as, presentando al proyecto casi como una cuestión personal y, por ende, recreando estructuras gerenciales para el mantenimiento de relaciones jerárquicas preexistentes. Este tipo de relación que se entabló desde el principio, va a permear el proceso posterior. A continuación veremos algunos de estos discursos:

> La opción que me daba el banco era totalmente absurda, la deuda era de cerca de $1.000.000 con el Banco, pero reclamaba hasta $300.000. El Banco me daba ese importe pero no en dinero, sino la propiedad, y ellos tomaban como que este era un crédito y se lo tenías que devolver a una tasa que era superior al 10% anual, en diez años. Si vos no cubrías la cuota, eso pasaba automáticamente a poder del Banco. El Banco te lo prestaba, para que vos la pongas en funcionamiento pero que en diez años le devuelvas el doble de la plata que pusiste más los intereses que estuviste pagando esos años, y con la posibilidad de no conseguir a nadie que sea tan loco que ponga plata acá para montar una empresa y que si después no pagabas una cuota se la quede el Banco Nación. Era una estupidez. El tema de negociar con el banco era totalmente imposible (C.V. Entrevista nº 33: Mario, 2008).

> Con ese panorama no me desalenté. Miré el medio vaso lleno. Tengo el horno, que por ahí puede funcionar, que milagrosamente había quedado casi intacto. Habían robado algunas piezas que se podían robar, de valor, como el bronce, la parte electrónica, pero podía funcionar. Era como que yo le buscaba la vuelta a todo. Pero me tenía que apurar, una porque la gente ya estaba bastante descorazonada, ya habían corrido varios meses. Se había generado una expectativa y tenía que darle una solución a la gente (C.V. Entrevista nº 33: Mario, 2008).

Como bien plantea Ruggeri (2009), en las empresas recuperadas donde el proceso se dio menos conflictivamente, como es este caso, las relaciones jerárquicas preexistentes tienden a

conservarse más que en aquellas donde hubo un proceso de toma u ocupación conflictiva que igualó a todos en la defensa de la fuente de trabajo:

> En las empresas donde el proceso se dio con más tranquilidad es probable la conservación de jerarquías, a veces informales, desigualdades salariales y responsabilidades diferenciadas. Al mismo tiempo, la permanencia de personal directivo o más integrado al anterior proceso de gestión puede hacer más rápida la transición hacia la recuperación de porciones del mercado que la empresa anteriormente proveía. Los principales problemas de gestión de la mayoría de las empresas recuperadas, relacionados con la administración y la comercialización, siguen en manos de quienes tenían a cargo o estaban relacionados con esas áreas, o por lo menos, se encuentran en mejores condiciones para desempeñarse en esas funciones. Esto, a su vez, realza las posibilidades de conservar o recrear estructuras gerenciales, con menoscabo de las relaciones igualitarias y las dinámicas autogestionarias (Ruggeri, 2009: 44).

Este fue el caso que se presentó en la cristalería en la relación que se dio entre al ex gerente de la empresa anterior y los demás trabajadores/as. Esa actitud que tomó el primero desde el principio del proceso de recuperación, permeó el tipo de relación, recreando las estructuras jerárquicas anteriores al interior de la nueva gestión cooperativa. El mismo fue elegido presidente de la cooperativa, posición que ocupó hasta el año 2009. Luego, como ya dijimos, fue expulsado de la cooperativa por los/as trabajadores/as, en una asamblea general, acusado de maniobras fraudulentas dentro de la misma.

Si volvemos al proceso de recuperación, observamos que después de recorrer ministerios, oficinas públicas y juzgados, los/as trabajadores/as llegaron a la conclusión que la única manera de poder recuperar y poner en funcionamiento la empresa era comprando el terreno y el inmueble en subasta pública. Para esto, se tuvieron que dar dos estrategias: por un lado, conseguir los recursos económicos para la compra de la planta, por el otro, sensibilizar a la opinión pública. Para la compra de la planta, consiguieron finalmente a un inversionista local[77], que les dio el dinero a cambio de un convenio de devolución del mismo mensualmente a un interés bajo:

> No teníamos ninguna posibilidad financiera de obtener un crédito a pesar del gran esfuerzo que habíamos hecho al hablar con el gobierno nacional, el provincial, políticos, funcionarios, bancos. Así que teníamos que acudir a un grupo de inversores locales, amigos, familiares, que estuvieran más locos que nosotros. Financieramente no podíamos conseguir ningún crédito, ningún subsidio. No es como ahora que las condiciones políticas y económicas son otras, completamente distintas a esa época. Les fuimos tirando diferentes proyectos a diferentes personas, cual podía ser la estabilidad, como podía ser la devolución del dinero. A mucha gente no le cerraba, pero nos vieron tan entusiasmado con esto que

[77] Este inversionista era pariente de uno de los trabajadores.

> creo que nos apoyaron, más por eso que por otra cosa. Enganchamos a una persona que quería comprar un campo chiquito y le dijimos: ¿En vez de invertir en el campo, no querés invertir en la cristalería? Y finalmente nos dio la plata y así pudimos conseguir el dinero para comprarla en subasta (C.V. Entrevista nº 33: Mario, 2008).

A su vez, los/as trabajadores/as tuvieron que realizar una campaña de concientización respecto a lo importante que era para la ciudad que la cristalería reabra sus puertas. Además de los trabajadores, había otras personas muy interesadas en la compra de la planta en subasta pública para otros emprendimientos, tales como poner una playa de estacionamiento o un depósito:

> La gente de Cañada de Gómez tenía que tomar conciencia de esto. Teníamos que convencer a la gente para que digan 'esos son unos cretinos, estos son una mala gente' ¿Quién se va a animar a venir a presentarse a subasta y sacarle el pan a esta gente que quería recuperar su trabajo? Por suerte la radio nos ponía el micrófono cuando nosotros queríamos, la televisión, el diario local. También conseguimos que una imprenta nos imprima unos volantes. Íbamos el domingo que es el día de mayor tránsito en el centro y le dábamos los volantes a la gente. Había que convencer también a los funcionaros que nos tenían que ayudar. Fuimos un par de veces al Concejo Deliberante a aclararlo también. Todos los concejales lo tenían bien en claro, que esto no era una avivada de nadie, era un grupo de personas que querían recuperar su fuente de trabajo, que queríamos comprar la cooperativa. Todo fue pensar, armarlo, diagramarlo (C.V. Entrevista nº 37: Silvia, 2008).

El 3 de julio de 2003, los/as trabajadores/as consiguieron comprar el inmueble en subasta pública. Sin embargo, recién pudieron poner en funcionamiento la cristalería ocho meses después, el 24 de marzo de 2004:

> Para nosotros fue una cosa realmente muy grande. Hemos recuperado la dignidad. Esos años fueron años duros, donde se caían las empresas. Y recuperar nosotros C.V, fue un orgullo muy grande para todos (C.V. Entrevista nº 54: Ana, 2012).

Este proceso de recuperación, a diferencia del que se dio en L.C, fue muy largo. Se extendió por casi dos años -desde junio de 2002, con la primera reunión entre el MNER, el intendente y el ex gerente, hasta marzo de 2004 cuando recién pudieron poner en funcionamiento la fábrica-. Supuso un proceso difícil pero muy distinto de otros, ya que no entró en conflicto directo con la patronal, debido a que hacía muchos años que los mismos habían abandonado la empresa. La reapertura de la fábrica se dio en un contexto todavía de crisis económica, ubicándose en la primera generación de empresas recuperadas que surgieron luego de la crisis de

2001. Momento en el cual la ocupación y recuperación de empresas, recién comenzaba a transformarse en una estrategia de lucha viable y reconocida por los/as trabajadores/as.

Estas características de la recuperación, con el protagonismo del ex gerente, con la no ruptura directa entre capital y trabajo debido al abandono de la fábrica por parte de la patronal desde hacía muchos años, con un proceso de recuperación largo pero con una conflictividad atenuada, van a permear el proceso posterior. Estas características se van a mantener en la gestión cooperativa hasta 2009-2010, momento en el cual comienza un proceso conflictivo internamente y también de consolidación del colectivo de trabajadores autogestionados, que culmina con la expulsión del ex gerente.

2.5.3. EL CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS

El contexto institucional nos introduce en el análisis de los factores externos de funcionamiento de la organización, como el mercado y otras instituciones (Amblard et al., 1996). Específicamente, en este apartado nos interesa examinar las relaciones exteriores de la empresa con el Estado -en sus diferentes niveles- y cómo influyen las políticas públicas y las leyes para el sector en la vida de las mismas.

Para esto vamos a analizar tres elementos que nos resultan aclaratorios para comprender los escollos jurídicos/legales con los que se enfrentan los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas y cómo los mismos influyen en el colectivo. En primer lugar, estudiamos la relación que existe entre las empresas recuperadas y los juzgados encargados de la quiebra. En segundo lugar, vamos a analizar la problemática que implica la ausencia de una figura legal propia que regule a los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas. Por último, examinamos la relación que mantienen estas unidades productivas con diferentes agencias estatales.

2.5.3.1. L.C.: *“las cooperativas somos producto de la quiebra”*

La forma jurídica de cooperativa de trabajo que han adoptado las empresas recuperadas, emerge como resultado del constreñimiento legal proveniente de la reforma de la Ley de

Concursos y Quiebras del año 2002 -luego vuelta a modificar en 2011-. Desde esa reforma, se introdujo la posibilidad de incorporar a los/as trabajadores/as en la gestión de las empresas para la continuidad de la explotación de las mismas. Sin embargo, los intentos de recuperación siguieron quedando sujetos a la voluntad de los juzgados a cargo de los procesos de quiebra.

Es así que la forma de Cooperativa de Trabajo es el único modo jurídico, reconocido por el Estado, que encontraron los/as trabajadores/as de empresas quebradas para legalizar su situación. De ahí que es necesario poner entre comillas la idea de elección de esta forma. En palabras de dos trabajadoras:

> Nosotros no es que un día decidimos, bueno, vamos a trabajar todos juntos y ser socios porque realmente veíamos que esto iba a funcionar y que íbamos a formar una cooperativa. Nosotros formamos una cooperativa porque si no nos quedábamos todos en la calle y la única forma legal de seguir funcionando era como cooperativa. Así que no fue una elección. No nos quedó otra porque nos quedábamos en la calle (L.C. Entrevista nº 6: Marina, 2010).

> Convengamos que las cooperativas de trabajo no se forman por un espíritu cooperativo, se forman como producto de una quiebra (L.C. Entrevista nº 7: Griselda, 2010).

Asimismo, hay que tener en cuenta que la ley que rige a las cooperativas -Ley Nacional Nº 20.337- no fue pensada para estas formas asociativas de trabajadores/as, ni tampoco, desde la aparición con fuerza de este fenómeno luego del 2001, reformada para incorporar las particularidades de las empresas recuperadas. Esto produce dentro de las mismas, múltiples problemáticas que, muchas veces, desencadenan en fuertes conflictos internos -tal cual veremos en el próximo apartado cuando analicemos dos de las figuras más importantes de las cooperativas: la asamblea y el consejo de administración-.

En este caso particular, para comprender el contexto institucional de la cooperativa L.C., debemos vislumbrar la relación que entablaron los/as trabajadores/as -mediados por abogados del sindicato ATILRA- con la Jueza a cargo del proceso de quiebra.

En este sentido, nos parece importante analizar un hecho particular que nos ayudará a comprender la importancia del contexto institucional en las empresas recuperadas: la compra, por parte de la cooperativa, de cuatro hectáreas situadas en General Lagos -Santa Fe-[78] con el

[78] General Lagos es una pequeña comuna de cuatro mil habitantes, ubicada dentro del Departamento Rosario a 20 km. de la ciudad de Rosario.

objetivo de emplazar allí la nueva planta industrial, debido a la imposibilidad de seguir en funcionamiento en el espacio donde todavía está ubicada la fábrica[79].

Tal como adelantáramos en el Capítulo 1, un año antes de la quiebra de L.C., los entonces dueños vendieron de manera irregular el edificio de la planta industrial y de la distribuidora a una empresa dedicada a inversiones inmobiliarias. Para seguir en funcionamiento, realizaron un acuerdo de cesión del inmueble en comodato gratuito por dos años. Este período finalizó en 2007, cuando la cooperativa ya hacía un año que estaba en funcionamiento. Cuando se cumplió el período de comodato, la empresa inmobiliaria pidió el desalojo de la planta. Es así que la cooperativa tuvo que enfrentar un juicio con esta empresa en el marco del proceso jurídico de la quiebra.

En este proceso, el juzgado falló a favor de los/as trabajadores/as -con un acuerdo de alquiler del establecimiento- desechando la posibilidad del desalojo y justificándolo a partir de la defensa de las fuentes de trabajo. La Jueza se pronunció de la siguiente manera:

> Como ya se señalara, en el horizonte de esta resolución se encuentra presente el interés o la utilidad del concurso, pero además se atiende a la situación fáctica que deriva de la exitosa gestión de los trabajadores a cargo de la explotación abandonada por la fallida y al legítimo derecho Establecimientos Comanducci S.A. Es aquí donde deben ponerse en juego los principios generales sustentados por las distintas ramas de Derecho involucradas en el sub-lite y, atender a que -como lo ha dicho nuestro Máximo Tribunal- los derechos constitucionales no son absolutos sino que deben armonizarse entre sí de modo que de dicha armonización resulten las herramientas más aptas para el fortalecimiento de la dignidad de las personas. En este contexto, el carácter tuitivo que predican las normas del Derecho Laboral debe traducirse en la tutela efectiva no solo de los trabajadores sino también de las fuentes de trabajo[80].

Aquí vemos cómo en la decisión de la Jueza se ponen en disputa dos derechos: el derecho a la propiedad y el derecho al trabajo. Y esta es, justamente, una de las principales contradicciones que atraviesa al Estado y a sus agentes públicos en todo proceso de recuperación de empresas. Es la disputa, por un lado, entre el reconocimiento de la legitimidad de las demandas de estos/as trabajadores/as -y de la deuda política y social que el poder político mantiene con los/as mismos/as- y, por el otro, la defensa del fundamento legal del sistema

[79] El espacio actual que ocupa la cooperativa está emplazado en el microcentro de la ciudad de Rosario. Desde que comenzó a funcionar en 2006, se los intimó desde la Municipalidad para que se muden, debido a la prohibición de emplazamiento de plantas industriales de esta magnitud dentro del radio del macrocentro.

[80] Expediente quiebra N°1413/01 y 598/03, Fallo Nº 4345.Juzgado en lo Civil y Comercial Nº 4 del Departamento Judicial de Rosario de Silvia Cicutto. 26 de diciembre de 2008.

capitalista liberal, el derecho a la propiedad privada. Sin embargo, que esta decisión quede en manos sólo de un agente público, en este caso una jueza, genera un estado de incertidumbre permanente en el colectivo de trabajadores/as, que se traduce en una importante vulnerabilidad o precariedad jurídica.

Esta tensión se expresa en el marco normativo que encuadra todo el proceso de recuperación de empresas, el cual se desarrolla entre lo establecido por la Ley de Concursos y Quiebras y por las leyes de Expropiación y Utilidad Pública[81] -en L.C. la Ley de Expropiación no fue utilizada-.[82]

Para conseguir ese fallo favorable, los abogados del gremio acordaron que la cooperativa se mudara en un tiempo próximo a otro predio. La búsqueda y elección de este nuevo espacio condujo a numerosos conflictos internos en la empresa recuperada. Algunos/as trabajadores/as marcan a este hecho como un punto de inflexión en las relaciones intersubjetivas al interior de la cooperativa. En palabras de uno de ellos:

> Los profesionales de ATILRA trajeron la posibilidad de un predio en Andino. Pero era una ilusión difícil de concretar. Y por otro lado, la empresa anterior tenía nueve hectáreas en General Lagos. En Andino el intendente nos quería dar un comodato por veinticinco años renovables. Pero el agua tenía arsénico en grado alto. Además el comodato nos daba inseguridad. La idea de General Lagos sale con una nueva abogada nuestra. La ventaja es que facilita mucho la distribución por el lugar. Andino nunca va a ser nuestro y además está el tema del arsénico. Pero alrededor de Andino había muchas fantasías: la construcción de un barrio, subsidios. Pero era todo de palabra, nada escrito. En General Lagos la situación geográfica es muy buena para la distribución. Además sería propio. Se votó y ganó General Lagos. El grupo de oposición quería Andino. Pero siempre discuten todo. Muchos de ellos son de Fray Luis Beltrán. Desde entonces hubo fraccionamiento[83] (L.C. Entrevista nº 9: Carlos, 2011).

El llamado "grupo de oposición" está conformado por varios ex delegados del sindicato ATILRA que, como veremos en los próximos capítulos, muchas veces siguen ejerciendo prácticas sindicales al interior de la cooperativa.

---

[81] Como ya dijimos en el Capítulo 1, en Santa Fe, la Ley Provincial de Expropiación y Utilidad Pública Nº 12.167 del 20 de enero de 2004, si bien reconoce la utilidad pública de la recuperación, las expropiaciones son sancionadas a título oneroso y acotadas en el tiempo.

[82] Tal como plantea Fernández Álvarez (2006), la demanda por expropiación fue instalándose como forma legítima de resolución de los procesos de recuperación de empresa. Sin embargo, en el área del Gran Rosario, el pedido de expropiación no fue una de las demandas más utilizadas por las empresas recuperadas de la región. De las catorce empresas relevadas, sólo en dos casos -DIC y La Toma- los trabajadores utilizaron esta herramienta legal.

[83] La comuna de Andino está ubicada en el Departamento Iriondo a 55 km. de la ciudad de Rosario y a 22 km. de Fray Luis Beltrán. En cambio, General Lagos está ubicado a 20 km. de la ciudad de Rosario, en sentido contrario a Andino.

Los/as trabajadores/as expresaron al juzgado de la quiebra que, además de la voluntad de adquirir la totalidad de las maquinarias, herramientas, vehículos de transporte y marcas de propiedad de la empresa fallida por medio de la compensación del valor de los mismos con sus créditos laborales, tenían la voluntad de adquirir -por vía de compra directa- una fracción de cuatro de las nueve hectáreas con que contaba la empresa anterior en General Lagos, y que las mismas sean compensadas total o parcialmente con los créditos laborales. En este caso la jueza resolvió:

> 1.- Autorizar la compensación del valor de los bienes muebles, maquinarias y activos intangibles incluidos en el inventario anexo al escrito cargo N° 14.749/07 -exceptuando los rodados- con los créditos con privilegio especial o general correspondiente a los acreedores laborales de la fallida que actualmente integran la Cooperativa de Trabajo L.C. Lda., con los alcances y bajo las condiciones expresadas en los considerandos de este fallo. 2.- Aceptar la oferta de compra directa de cuatro hectáreas del predio de la fallida ubicado en la localidad de General Lagos, previa realización del procedimiento de valuación indicado ut supra[84].

Esto nos vuelve a demostrar cómo las empresas recuperadas continúan dependiendo de las resoluciones que toman los juzgados encargados de las quiebras y, por ende, atados a las empresas de origen:

> Las cooperativas somos producto de una quiebra y por lo tanto estamos atados a una relación durante un tiempo con el juzgado encargado de la quiebra (L.C. Entrevista nº 7: Griselda, 2010).

Esta elección limitada (Fernández Álvarez, 2006) de la forma cooperativa y la relación que por años siguen manteniendo los trabajadores con los juzgados encargados de la quiebra, va a marcar, también, la condición de hibridez que mantienen las empresas recuperadas. Se forman de manera asociativa, autogestiva, sin patrón, pero al mismo tiempo están por años relacionados con los juzgados dando una pelea para la consecución de los bienes e inmuebles de la empresa fallida, de la que son producto.

En el próximo apartado, analizamos el status jurídico que adquieren los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas y las problemáticas que acarrea no contar todavía con una figura legal como trabajadores/as autogestivos/as de empresas recuperadas.

[84] Expediente quiebra N°1413/01 y 598/03, Fallo Nº 4345. Juzgado en lo Civil y Comercial Nº 4 del Departamento Judicial de Rosario de Silvia Cicutto. 26 de diciembre de 2008.

2.5.3.2. El problemático status jurídico de los /as trabajadores/as de empresas recuperadas

El pasaje desde la empresa de origen a la empresa recuperada, implicó, por ende, el pasaje del trabajador/a asalariado/a al autogestivo. Sin embargo, en la legislación argentina, tal como no existe la figura de empresa/fábrica recuperada sino que deben adoptar la de cooperativa de trabajo, tampoco existe la figura legal de trabajador/a autogestivo. Esto hace que los/as integrantes de empresas recuperadas tengan que atenerse a otras figuras para adquirir ciertos derechos, tales como los de la seguridad social. Esto ha generado múltiples dificultades en estas organizaciones.

Al no existir una categoría ocupacional que dé cuenta de la existencia de los/as trabajadores/as autogestionados/as, esta forma de trabajo permanece invisibilizada generando vacíos normativos importantes. Tal como plantea Vázquez (2011: 220), las categorías ocupacionales utilizadas en las estadísticas nacionales son: asalariados -personas que trabajan en relación de dependencia-; trabajadores familiares sin remuneración -dirigidos por un familiar, no reciben pago por su trabajo-; patrones -trabajan sin relación de dependencia, son únicos dueños o socios activos de una empresa y emplean como mínimo a una persona asalariada- y trabajadores por cuenta propia -utilizan sólo su propio trabajo personal, no emplean asalariados, usan sus propios medios de producción-.

Obviamente, en ninguna de estas categorías podemos incluir a los/as trabajadores/as autogestionados/as. Uno de los mayores problemas que acarrea este vacío es que las normativas vinculadas a la seguridad social se basan en las categorías existentes y reconocidas. Por esto, a fin de acceder a este sistema social, los/as trabajadores/as autogestionados/as deben encuadrarse dentro del conjunto de los autónomos[85]. O sea, los/as trabajadores/as dejan su condición de dependientes[86] y modifican su relación con el Estado, ya que este se desvincula de ciertas obligaciones de la seguridad social -como la jubilación y la obra social- que pasan a ser una responsabilidad directa de los/as trabajadores/as, convirtiéndose entonces en nuevas obligaciones.

[85] Se encuentran definidos dentro de este grupo aquellos trabajadores que desarrollan una actividad en forma independiente (Ley 24.241). Los Trabajadores Autónomos gozan de las mismas prestaciones de la Seguridad Social que los trabajadores que se encuentren bajo el régimen de relación de dependencia, a excepción de las asignaciones familiares (www.afip.gob.ar).

[86] Según la Ley de Contrato de Trabajo Nº 20.744, *"las persona que, integrando una sociedad, prestan a ésta toda su actividad o parte principal de la misma en forma personal y habitual, con sujeción a las instrucciones o directivas que se le impartan o pudieran impartírseles para el cumplimiento de tal actividad, serán consideradas como trabajadores dependientes de la sociedad a los efectos de la aplicación de esta ley y de los regímenes legales o convencionales que regulan y protegen la prestación de trabajo en relación de dependencia"* (art. 27).

Es así que varias resoluciones deben unirse para legislar el acceso a la seguridad social de los trabajadores de las empresas recuperadas. Por un lado, la resolución nº 183/92 INAC -del INAES-, que establece que es la propia cooperativa de trabajo la que debe garantizar el acceso a la seguridad social de sus asociados/as:

> (…) las cooperativas de trabajo prestarán a sus asociados los beneficios de la seguridad social, a cuyo efecto deberán: a) Cumplir con las aportaciones necesarias a los fines del régimen previsional en el sistema de trabajadores autónomos, o bien por otro régimen legalmente habilitado (art. nº 2, Resolución nº 183/92 INAC).[87]

Por otro lado, la resolución nº 784/92 de la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES), que determina que como los asociados de las cooperativas de trabajo no revisten la calidad de dependientes de la misma deben ser considerados como trabajadores autónomos y enmarcarse en el régimen del monotributo (Programa Facultad Abierta, 2010).

Por último, la Ley Nacional Nº 24.977, que reglamenta el denominado Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes que considera que pueden ser monotributistas: las personas físicas que realicen ventas de cosas muebles, obras, locaciones y/o prestaciones de servicios; las sucesiones indivisas que continúan la actividad de la persona física; sociedades de hecho e irregulares con un máximo de tres socios; e integrantes de cooperativas de trabajo.

Es así que la única figura legal a través de la cual los/as trabajadores/as de empresas recuperadas pueden contar con obra social y una prestación básica universal -jubilación-, es el monotributo. En palabras de un trabajador de la Cooperativa de Trabajo C.V.:

[87] Es necesario tener en cuenta que en 2013 -ya no entra en nuestro período de análisis- el INAES, según resolución nº 4664/2013, resolvió que las cooperativas de trabajo podrán optar en asamblea por continuar cotizando en el régimen de trabajadores autónomos, o bien dentro del régimen de trabajadores en relación de dependencia. Según el artículo 2 punto a) podrán: *"Cumplir con las aportaciones necesarias a los fines del régimen previsional en el sistema de trabajadores autónomos, o bien por otro legalmente habilitado. A tales efectos, los trabajadores asociados a la cooperativa de trabajo, podrán optar, en asamblea, realizar las cotizaciones como trabajadores en relación de dependencia, debiendo la cooperativa de trabajo ingresar las contribuciones patronales, actuando como agente de retención de los aportes personales del trabajador asociado".* Esta resolución fue criticada por diferentes asociaciones de trabajadores autogestionados. En este sentido, según FACTA *"dicha resolución no resuelve definitivamente el problema previsional ni de aportes en general que tenemos los trabajadores autogestionados. Las medidas que se han tomado hasta ahora no nos reconocen como lo que somos e intentan homologarnos a lo que no somos, es decir, trabajadores autónomos o trabajadores en relación de dependencia. Es en este punto que se desnaturaliza nuestra condición de trabajadores colectivos y se nos brinda como opción una relación con el trabajo, con la remuneración por el trabajo, similar a la de un trabajador bajo patrón"* (www.facta.org.ar).

> Tenemos monotributo todos los socios. Y eso lo paga la cooperativa aparte. No se descuenta. Cada uno fue eligiendo su obra social, de acuerdo a cómo la tomaba. O sea, como le permite el registro de efectores (C.V. Entrevista nº 53: Eduardo, 2012).

De este régimen sobresalen dos problemas importantes. Por un lado, que la cobertura de los/as trabajadores/as ante accidentes y enfermedades laborales a través del sistema público de seguridad social, queda fuera de su alcance. Por el otro, que el sistema contributivo de asignaciones familiares no cuenta con reglamentación específica para trabajadores/as autónomos/as, de manera que los autogestionados tampoco pueden acceder a los beneficios de este componente de la seguridad social (Hintze y Vázquez, 2011).

La Ley Nacional Nº 24.557 sobre Riesgos del Trabajo establece la obligatoriedad de contratar una aseguradora de riesgos del trabajo (ART) por parte de los/as empleadores/as. Al no existir una relación de dependencia laboral entre los/as trabajadores/as y las cooperativas, éstas no pueden contratar una ART y los mismos no se encuentran amparados en el régimen sobre riesgos del trabajo. Es por eso que los/as trabajadores/as de empresas recuperadas sólo pueden acceder a algún tipo de seguro por su propia cuenta.

El problema más grande que tiene esto es que la contratación de una póliza en el mercado de seguros privados, como los seguros de vida, accidentes personales o invalidez, son más caros y tienen menos beneficios. Cubren una mínima fracción de los daños y no cubren los "salarios" caídos por los tiempos de licencia necesarios como consecuencia del accidente o enfermedad laboral (Hintze y Vázquez, 2011). Según un trabajador de C.V.:

> No tenemos ART, tenemos que tener el seguro de accidentes personales. ¿Qué diferencia hay entre el laburante este y si mañana somos una S.A.? ¿Cuál es la diferencia? Si es la misma empresa, la misma gente. Por eso digo que faltan muchas cosas en el área de cooperativas de trabajo (C.V. Entrevista nº 53: Eduardo, 2012).

En síntesis, aún hoy los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas se encuentran desamparados/as jurídicamente. Por un lado, no cuentan con una figura propia que regule a estas unidades productivas sino que deben tomar la de cooperativa de trabajo. Por el otro, no se les reconocen los mismos derechos que a los/as trabajadores/as en relación de dependencia y para acceder al sistema de seguridad social deben inscribirse como autónomos. Por último, la legislación cooperativa tampoco incorpora la figura del/a trabajador/a autogestionado/a y deben hacerse de legislaciones ajenas al propio sector para, de alguna manera, otorgar derechos sociales

a sus miembros. Todo esto demuestra la gran vulnerabilidad jurídica que siguen teniendo las empresas recuperadas.

En el próximo apartado vamos a analizar la relación que las empresas recuperadas mantienen con las agencias del Estado -en sus diferentes niveles-, con el objetivo de comprender la importancia de esta relación para la vida de las mismas.

2.5.3.3. Marchas y contramarchas en la relación de las empresas recuperadas con el Estado

Desde el año 2003 en Argentina, las acciones estatales comenzaron a diferenciarse de las políticas sociales de la década del ’90, a partir de tomar un cariz productivista (Carenzo y Fernández Álvarez, 2011). El Estado comenzó a mostrar un cambio sustancial en relación a este sector, producto de la lucha de los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas por la resignificación de un derecho inclusivo al trabajo. Sin embargo, siguen subsistiendo contradicciones estructurales.

En este sentido, se incorporaron organismos o programas específicos para el sector -muchas veces denominado de la economía social y solidaria- y hasta logró sancionarse la modificación de la Ley de Concursos y Quiebras en 2011. Sin embargo, estos avances que visualizan la institucionalización del fenómeno y la importancia que adquiere en la agenda pública, plantean todavía grandes dificultades. Una de ellas, tal como indicamos más arriba, es la no modificación de la actual Ley de Cooperativas para incluir las nuevas exigencias de estas unidades productivas, tornándose muchas veces en restrictiva; o la superposición de programas y políticas públicas entre los distintos niveles del Estado, que terminan neutralizando o debilitando los efectos de las mismas.

A través del tiempo, los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas han tendido relaciones tanto de confrontación como de negociación con los diferentes agentes y agencias estatales. Muchas veces las ambiguas respuestas que provienen desde los diferentes niveles del Estado, producen importantes confusiones legales.

Otra cuestión a tener en cuenta, es que las necesidades de las empresas recuperadas cambian notablemente desde la etapa de emergencia, a la etapa de consolidación. Y es en esta última etapa donde podemos observar con más fuerza las debilidades de los instrumentos de apoyo estatal. Esto lo recalcan en las entrevistas los/as trabajadores de L.C.:

> Al principio de la cooperativa que te dieran cuarenta lucas era traer una cisterna de crema que te significaba poder trabajar. Hoy, a medida que va transcurriendo el tiempo, las necesidades son distintas. Que hoy me des un subsidio para comprar una cisterna de crema, lo recibo, me ayuda, pero hoy, una más o una menos no me hace a la cosa. Pero cuando vos al principio no tenías nada, una cisterna era un montón (L.C. Entrevista nº 30: Carlos, 2012).

Es en la etapa de consolidación donde las dificultades para poder acceder a financiamientos mayores por parte del Estado o el casi nulo acceso a créditos bancarios -debido a que las empresas recuperadas no suelen ser sujetos de créditos como consecuencia de su situación jurídica- repercuten con fuerza en las unidades productivas y las deja en una situación de precariedad importante, que resulta amenazante para su continuidad.

Estas situaciones constituyen factores condicionantes para el buen funcionamiento de estas empresas. Si bien en un primer momento pueden necesitar pequeños subsidios o asistencia técnica en cuestiones específicas, más adelante comienza a ser necesario realizar inversiones de mayor escala, y la falta de créditos o financiamientos importantes termina constituyéndose en un cuello de botella difícil de sortear. En palabras de un trabajador de C.V.:

> Y es difícil porque no somos sujetos de crédito, no cumplimos todo el espectro de economía y de marketing, de desarrollo, nos vamos haciendo a los ponchazos. Entonces es complicado. Por ahí el gobierno nos tira doscientos, trescientos mil pesos, como economía de familia, mientras que a empresas privadas que tienen el monopolio le están tirando seis, siete, ocho millones de pesos (C.V. Entrevista nº 52: Oscar, 2012).

En este mismo sentido, uno de los problemas más importantes con el que se enfrentaron los/as trabajadores/as de la empresa láctea, es la construcción de la nueva planta industrial en General Lagos. Desde 2009 comenzaron a construir la nueva fábrica con múltiples dificultades. Una de ellas fue la dificultad para acceder a un crédito importante:

> Necesitamos un crédito, porque nosotros hicimos todo lo que hicimos, que ya nos queda la última parte, bancándola nosotros mismos. Pero hasta acá llegamos. Esa es otra de las grandes problemáticas que tenemos. Que como cooperativas no somos, no entramos dentro de lo que es viable para que un banco nos dé el crédito. Para cualquier crédito, aunque sea chico, no tenemos garantías. No hay posibilidad real de acceder a créditos. El mismo gerente del banco nos dice: vos me podés traer el mejor balance que tengas pero yo no te voy a dar un crédito porque sí. Si ustedes por "x" motivo no lo pueden pagar ¿cuál es el impacto que vamos a causar en la sociedad? Estos del banco hijos de la sesenta madre dejaron a los trabajadores en la calle. Esta es la gran deuda del Estado con las medianas y pequeñas empresas (L.C. Entrevista nº 6: Marina, 2010).

Sin embargo, más allá de estas dificultades, los/as trabajadores/as de las dos empresas rescatan el apoyo que han recibido de los distintos niveles del Estado desde su conformación como cooperativas. Estas ayudas giraron en torno a subsidios, capacitaciones y asesoramientos de diferentes tipo. En el nivel nacional, tanto los/as trabajadores/as de L.C. como de C.V. destacaron la importancia del Programa de Trabajo Autogestionado[88], uno de los pocos programas cuyos beneficiarios casi-exclusivos son las empresas recuperadas:

> Hoy en día para la construcción y para la compra de equipos está el gobierno nacional apoyándonos muchísimo con el Programa de Trabajo Autogestionado. Sobre todo el modelo de este nuevo gobierno, a todo lo que es cooperativas y empresas autogestionadas está colaborando, está ayudando. El hecho de que haya muchas empresas recuperadas a nivel nacional, hace que estén saliendo adelante, muchas por sus propios medios, pero sobre todo gracias a que hay un modelo a seguir o hay un camino (L.C. Entrevista nº 10: Martín, 2011).

> En 2010 conseguimos un subsidio de Nación, del Programa de Trabajo Autogestionado, para arreglar el horno y reestructurar el lugar. También ganamos un proyecto de Higiene y Seguridad para imponer todas medidas de seguridad en la fábrica (C.V. Entrevista nº 49: Mauricio, 2012).

En el caso del nivel provincial, en Santa Fe, la relación con las empresas recuperadas está mediada por la Subsecretaría de Economía Social, que depende del Ministerio de Desarrollo Social. Su objetivo es *"reconstruir la trama social y solidaria entre trabajadores y la creación de trabajo genuino para aquellos que hoy están excluidos"*. Esta secretaría trabaja casi exclusivamente con cooperativas en formación, otorgando principalmente capacitaciones de diverso tipo. Esto hace que la relación de L.C. y de C.V. con esta agencia provincial sea casi nula:

> Apoyo del Estado provincial, nada. Nosotros tenemos el apoyo de la municipalidad a pleno. Y el gobierno nacional está a pleno, pero la provincia nada. El último pedido que le

[88] El programa de trabajo autogestionado depende del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Tiene como objetivo *"mantener y generar puestos de trabajo, promocionando y fortaleciendo unidades productivas autogestionadas por los trabajadores y mejorar su competitividad y sustentabilidad, así como las condiciones de higiene y seguridad de los trabajadores, promoviendo la mejora de las condiciones y el medio ambiente de trabajo".* Está dirigido a *"unidades productivas autogestionadas por sus trabajadores que provienen de procesos de recuperación de empresas (empresas y fábricas recuperadas), o las generadas directamente por iniciativa de trabajadores".* Tiene diferentes líneas de apoyo: *"ayuda económica individual"; "apoyo técnico y económico para la mejora de la capacidad productiva"; "apoyo técnico y económico para la mejora de la competitividad"; "asistencia técnica y capacitación para la mejora de la capacidad de gestión de las unidades productivas" y "asistencia para la higiene y la seguridad del trabajo"*. (Página web: www.trabajo.gov.ar/promoempleo/autogestionadas).

> hicimos a la provincia fue que nos banquen la mano de obra del arreglo del horno. Pero ya nos contestaron que por la cifra que ellos vieron no va a ser posible esa cifra. La provincia, principalmente este gobierno, está totalmente ausente (C.V. Entrevista nº 53: Eduardo, 2012).

A nivel Municipal, la ciudad de Rosario, cuenta con una Subsecretaría de Economía Solidaria, bajo la cual funciona la Dirección de Cooperativas y Mutuales. Sin embargo, desde dicha Dirección no se ha definido una línea de apoyo para las empresas recuperadas y no cuenta con recursos específicos para tales fines. Excepcionalmente se han realizado asistencias puntuales a partir de la gestión de algunos subsidios y financiamientos con el Estado nacional. Es así que el impacto que posee el municipio es muy bajo en relación al sector, y su injerencia se vincula principalmente a alguna gestión con otros niveles del Estado para que dichas empresas sean beneficiarias de determinados programas y proyectos (Girolimo, 2012). En palabras de un trabajador de L.C.:

> Tuvimos ayudas inmediatas pero era ayudas muy chicas como para solucionar cosas, que fueron ayudas municipales, que estuvieron desde el primer día con nosotros pero monetariamente o como para comprar materia prima no nos podían ayudar (L.C. Entrevista nº 10: Martín, 2011).

En relación a la municipalidad de Cañada de Gómez, esta no cuenta con un organismo específico que se encargue de la relación con las cooperativas o emprendimientos llamados de la economía social y solidaria. Sin embargo, en las entrevistas los trabajadores de la cristalería resaltan la buena relación que mantienen con la municipalidad y sus agentes. No debemos olvidar, tal como describimos anteriormente, que el intendente local fue uno de los impulsores de la cooperativa.

Los/as trabajadores/as de la cristalería siempre se han sentido apoyados por el Estado municipal, aunque dejan en claro que este apoyo es simbólico. En este sentido, por ejemplo, el Concejo Deliberante ha declarado de interés municipal la Escuela de Artesanos Vidrieros y Cristaleros que montaron los/as trabajadores/as de C.V. dentro de la fábrica o han sido invitados a participar en un stand municipal en una Feria organizada por la Fundación para el Desarrollo de Cañada de Gómez:

> El gran apoyo que tuvimos fue del Secretario de Gobierno de la municipalidad, y del Intendente. Nos acompañaron mucho en la gestión. Después en la parte política nos

> abrieron puertas. Pero igual no conseguimos ningún crédito, ningún subsidio (C.V. Entrevista nº 33: Mario, 2008)

En síntesis, lo que podemos observar es cierta dispersión en cuanto a las áreas que disponen de instrumentos para brindarles apoyo a las empresas recuperadas y, a su vez, esta dispersión no logra traducirse en una intervención de carácter integral. Lo que predomina es una escasa coordinación entre los diferentes niveles del Estado. No existe una política unificada y planificada sino que, por el contrario, la misma se encuentra sujeta, en gran medida, a las voluntades de cada organismo y de los agentes estatales propiamente dichos.

Por otro lado, las herramientas estatales se concentran, principalmente, en asegurar la continuidad productiva en los momentos iniciales de las empresas recuperadas. Como ya dijimos, las necesidades de las estas empresas se van reconfigurando con el paso del tiempo, y las que se encuentran en un momento de consolidación requieren de asistencias de mayor escala de las que pueden recibir mediante aportes no reintegrables, como subsidios. A esto se le suma que el acceso a créditos está fuera de su alcance, ya que la situación jurídica en la que se encuentran las aleja de la posibilidad de constituirse en sujetos de créditos.

Sin embargo, es necesario recalcar que ha habido avances en la relación e intervención del Estado y que esto se debe a un dinámico proceso de demanda, negociación y confrontación que se ha entablado entre los trabajadores de las empresas recuperadas y los diferentes agentes y agencias estatales. Se puede hablar, entonces, de un proceso de construcción conjunta, que nos aleja, tal como bien plantean Carenzo y Fernández Álvarez (2009) de la idea de que Estado y cooperativas son entidades con límites precisos cuyas lógicas son esencialmente distintas y se definen en oposición.

Es así que para comprender a las empresas recuperadas, es necesario analizarlas siempre desde su interdependencia con el Estado. Estas experiencias se forman a partir de disputar y capturar recursos estatales, apropiar y reelaborar significados frente a las estrategias políticas gubernamentales y desarrollar iniciativas y prácticas propias. La dinámica de demanda, negociación, confrontación, se convierte también en motor de crecimiento de estas organizaciones (Grimberg, 2009).

2.5.4. ELEMENTOS PROPIOS DE LA PRÁCTICA AUTOGESTIVA Y COOPERATIVA EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS

En este apartado vamos a dar cuenta de algunos de los elementos propios de las empresas autogestivas y cooperativas. Desde el punto de vista formal, toda cooperativa cuenta con una asamblea[89] de socios/as, que es el órgano superior y soberano, a través de la cual expresan su voluntad, y un consejo de administración[90] que es un órgano compuesto por asociados/as elegidos/as por la asamblea, encargado de las operaciones administrativas y aquellas que no son atribución de esta última.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la utilización de estas herramientas cooperativas no es fácil y acarrea múltiples conflictos al interior de los colectivos autogestivos. Como bien indica Sainsaulieu (1987: 72), este tipo de experiencias se enfrentan a un conjunto de problemas que son difícilmente solucionables por una *"fórmula mágica de la participación"*, ya que tocan mecanismos complejos de poder -como la jerarquía, la representación de las bases, el reparto de las decisiones, las responsabilidades jurídicas y económicas y la igualdad de las retribuciones- atentando contra los principios dominantes de la organización del trabajo.

Como plantean Fernández y Borakievich (2007), los dispositivos asamblearios de democracia directa generan condiciones de posibilidad para producir, inventar, recuperar nuevas disposiciones para la acción. Sin embargo, la potencia de este instrumento autogestivo es difícil de incorporar en organizaciones que se han basado por años en una lógica jerárquica de toma de decisiones.

[89] La asamblea puede tener carácter ordinario o extraordinario. Las reuniones ordinarias deben realizarse una vez al año, dentro de los cuatro meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio para considerar los siguientes documentos: balance general, estado de resultados, informes del síndico y del auditor y memoria. En esta asamblea se deben elegir consejeros y síndicos, y poner a consideración la distribución de excedentes. La asamblea de carácter extraordinaria tiene lugar toda vez que lo disponga el consejo de administración, el síndico o cuando lo soliciten por lo menos el 10% del total de asociados.

[90] Los/as integrantes del consejo de administración son elegidos por asamblea y pueden ser removidos en cualquier tiempo por resolución de la misma. Pueden ser reelegibles y la duración del cargo de consejero no puede exceder de tres ejercicios. Tienen a su cargo la dirección de las operaciones sociales, y las atribuciones explícitamente asignadas por el estatuto. Debe reunirse por lo menos una vez al mes y cuando lo requiera cualquiera de sus miembros. Por otro lado, el consejo puede instituir un comité ejecutivo o mesa directiva, integrados por consejeros, para asegurar la continuidad de la gestión ordinaria. Y puede designar gerentes, a quienes puede encomendar las funciones ejecutivas de la administración.

De esta manera, en este apartado vamos a analizar, en primer lugar, cómo se toman las decisiones dentro de las empresas recuperadas seleccionadas. Para esto nos centramos en sus dos órganos de gobierno: la asamblea y el consejo de administración, con el objetivo de comprender cómo utilizan los trabajadores estas dos herramientas cooperativas. En segundo lugar, analizamos ciertas reglas convenidas por los colectivos y la forma en que las mismas se acordaron. Para esto nos vamos a centrar en la discusión en torno al ingreso de nuevos/as trabajadores/as y la distribución del excedente.

2.5.4.1. L.C.: el descreimiento del potencial de la asamblea y la "patronización" del consejo de administración

En el caso de L.C., la utilización de la asamblea fue modificándose paulatinamente desde el inicio de la cooperativa en 2006. Al principio, los/as trabajadores/as seguían creyendo en el potencial de la misma como espacio colectivo de decisión. Nos comentaba un trabajador en una entrevista que realizamos en el año 2008:

> En la asamblea se eligió un presidente, una secretaria, un tesorero, un vocal titular y un suplente, un síndico titular, un síndico suplente. Esto es algo muy relativo. Las decisiones importantes se toman en grupo, con todos los compañeros. Se vota en asamblea y termina ganando la mayoría (L.C. Entrevista nº 1: Patricio, 2008).

Sin embargo, y tal como indicamos en apartados anteriores, a partir de 2009 -con la discusión sobre el nuevo emplazamiento de la planta industrial- las relaciones intersubjetivas al interior de la empresa fueron tornándose más conflictivas. La asamblea como lugar privilegiado de deliberación y de consenso de heterogeneidades, fue perdiendo estas características y el conflicto se trasladó, como veremos en apartados siguientes, al ámbito propio de la producción.

Es así que comenzó un proceso de descreimiento del potencial de la asamblea para debatir y acordar sobre temas conflictivos, y como órgano de gobierno y mecanismo de concertación y confrontación de proyectos diferentes. Ese descreimiento se fundamenta en que en las asambleas predomina el silencio de la mayoría, teniendo la palabra sólo un número ínfimo de los/as socios/as.

Cuando indagamos sobre las causas de este silencio, nos plantean que obedece, por un lado, al deseo de terminar cuanto antes la asamblea para irse, por el otro, a un cierto temor al enfrentamiento entre compañeros/as:

> Hay una ausencia de asamblea porque no han sido lo democráticas que deberían ser. Empiezan de una manera y se termina pudriendo todo. En esta fábrica si venís a la asamblea vas a escuchar cinco, seis personas discutiendo. Hay gente que viene y se sienta y no habla (L.C. Entrevista nº 12: Sebastián, 2011).

> Las asambleas son vacías, silencio total. Algunos sólo vienen a cumplir (L.C. Entrevista nº 19: Horacio, 2012).

A este descreimiento se le suma la concepción de la asamblea como un estorbo que los desfavorece económicamente debido a la *"pérdida de tiempo de trabajo"* que implica. En palabras de un trabajador de L.C.:

> No nos conviene económicamente hacer asamblea en tiempo de trabajo. Nos perjudicamos a nosotros mismos. Con una asamblea perdemos plata (L.C. Entrevista nº 15: Javier, 2011)

Es así que los conflictos y negociaciones que deberían dirimirse en este espacio de toma de decisiones y de deliberación, indefectiblemente asoman en otros espacios. En la base de este descreimiento está la desconfianza en el/la compañero/a. Esta desconfianza viene como arrastre de la empresa anterior en lo que denominamos "el conflicto de los diecisiete despedidos" y se renueva con fuerza en 2009 en la disputa generada por los intereses individuales de los diferentes actores de la cooperativa, por el lugar de emplazamiento de la nueva planta industrial.

Como bien señala Dejours (1998b), la cooperación no se puede prescribir, sino que tiene que ver con la libertad de los sujetos para formar una voluntad común. La cooperación exige relaciones de confianza y esta es una batalla que tiene que ver con la construcción de acuerdos. Sólo se puede conformar un colectivo cuando hay un espacio de deliberación y de invención de reglas comunes que organicen la actividad común. Cuando la desconfianza es la que prima, lo que observamos es un mal ambiente de trabajo y una desorganización de las relaciones de convivencia común. En este contexto, el individualismo, el desligamiento y la desmovilización se tornan en regla general (Dejours, 1995).

Es así que desde el año 2009 los/as trabajadores/as de L.C. sólo realizan la asamblea anual ordinaria. Es la asamblea prescripta por el Estado -por el INAES- y, debido a esto, aparece en el discurso de los/as trabajadores/as como un *"trámite a cumplir"*:

> Hay asamblea una vez al año. Y sólo lo escrito se trata en asamblea. Quince días antes hay que mandar lo que se va a tratar al INAES. Si querés tratar otra cosa no podrías (L.C. Entrevista nº 29: Pablo, 2012).

> El problema también está en que muchas cosas no las podemos discutir en asamblea. Así que la asamblea sólo se hace para el balance anual y para discutir cuánto se va a repartir y cuánto va a quedar para inversión (L.C. Entrevista nº 31: Marina, 2012).

En relación al consejo de administración, lo que pudimos observar es una suerte de *"patronización"* del mismo. Al no poder tomar las decisiones en el ámbito de la asamblea, las disputas se trasladan a otros espacios. Con la abolición de la relación salarial, el conflicto patrón-trabajador debería haber desaparecido. Sin embargo, esta disputa ha mutado en una tensión entre dirigentes y dirigidos, investidos los primeros con la figura "fantasmagórica" del patrón (Dicapua et al., 2011). En palabras de una trabajadora:

> El consejo se elige por asamblea, por voto. Este consejo lo elegimos entre todos. Y después lo toman como el patrón. Lo tomo como patrón cuando me molesta. Acá se patroniza al consejo (L.C. Entrevista nº 21: Griselda, 2012).

En esta tensión podemos observar, de parte de algunos/as trabajadores/as, una delegación de las responsabilidades en otros/as. La contraparte de esto es, de parte de los/as trabajadores/as que se encuentran cumpliendo el rol de conducción de la cooperativa, una actitud de *"hacerse con el poder"*.

> Vos no podés estar en asamblea permanente por todos los temas. Entonces tenés que delegar hacia el presidente que es el que va a tomar las decisiones (L.C. Entrevista nº 30: Carlos, 2012).

> Yo quiero un consejo de puertas abiertas. No ir como bebé a decirle todos los problemas. Tiene que ser a puertas abiertas para que fluya la comunicación. Hay gente que viene cuando está reunido el consejo y le dicen: ahora no podés entrar. ¿Por qué? No le podés decir no podés entrar (L.C. Entrevistanº 14: Susana, 2012).

En este sentido, para Sainsaulieu (1976), las perversiones tecno-burocráticas relacionadas con la desigualdad de poder de las estructuras de organización, no dejan de invadir el funcionamiento colectivo.

Resulta interesante destacar que, desde su origen, la cooperativa L.C. presentó dificultades para la conformación del consejo de administración y esto ha sido fuente de conflictos internos. Del año 2006 al 2012 se sucedieron tres consejos, de los cuales los dos primeros no completaron el mandato.

El primer consejo, el más corto, duró desde junio de 2006 a marzo de 2007. El presidente elegido fue un joven de veinticuatro años que había ingresado a L.C. en 2002, cuatro años antes de la conformación de la cooperativa. Sin embargo, este consejo renunció antes de cumplirse el año de gestión. Cuando una indaga sobre este hecho, algunos/as trabajadores/as contestan: *"el primer consejo no renunció, al primer consejo lo tiraron abajo"*[91].

El segundo consejo, estuvo conformado por ex delegados sindicales de la empresa anterior -señalados como los que *"tiraron abajo el primer consejo"*-. Este tampoco terminó los tres ejercicios, sino que renunció en marzo de 2009. La renuncia sucedió luego del conflicto y las acusaciones mutuas respecto de la elección del lugar donde se está construyendo la nueva planta industrial. Los miembros del consejo, junto a los abogados del gremio ATILRA, querían construir la nueva planta en Fray Luis Beltrán. La otra opción, la ganadora, era comprarle a la quiebra cuatro hectáreas en General Lagos. Luego de esta disputa, los integrantes del consejo renunciaron.

El último consejo fue el único que pudo terminar los tres ejercicios -abril de 2009 hasta marzo de 2012-:

> Este es el tercer consejo, cada consejo tiene un mandato de tres años. El primer consejo dura menos de un año. Hay un cambio. El segundo renuncia. Este es el tercero. En el consejo hay siete personas. La comisión directiva que son tres titulares (presidente, secretario y tesorero), dos vocales y dos síndicos (titular y suplente). El consejo llega por votación, pero el problema es que una vez que llegás sos la patronal. Todos descargan toda la responsabilidad (L.C. Entrevista nº 9: Carlos, 2011).

Si bien el tercer consejo pudo mantenerse los tres años que dura el ejercicio, no quedó exento de conflictos y de acusaciones mutuas. Los/as miembros del mismo reclaman por la falta

[91] L.C. Entrevista nº 17: Marina, 2011.

de participación de algunos/as trabajadores/as y por las *"acciones destituyentes"* de otros/as. En este sentido nos decía la presidenta de la cooperativa en una entrevista realizada en 2011:

> Algunos quieren la renuncia del consejo. Yo estoy acá porque me puso la asamblea. Pero acá no es así, acá si nos quieren echar tienen que demostrar con pruebas. El consejo tiene armas legales para seguir en la función hasta que termine el mandato (L.C. Entrevista nº 17: Marina, 2011).

Del otro lado, los/as otros/as socios/as de la cooperativa declaman que los/as miembros de consejo, sobre todo las y los tres que forman la comisión directiva, actúan con características de patronal:

> Yo me peleo siempre con la comisión. Acá no se resuelve nada y hacen siempre lo que quieren. Si todos los socios hicieran valer su voto, no pasarían tantas cosas que pasan (L.C. Entrevista nº 20: Miguel, 2012).

En síntesis, en esta empresa recuperada podemos observar un corrimiento del espacio principal de deliberación y de confrontación de proyectos diferentes que debería ser la asamblea, a otros espacios. Los conflictos se trasladan al ámbito propio de la producción y al consejo de administración. Quien llega a ser parte del consejo, es puesto en el lugar de la patronal, acarreando los conflictos propios de la anterior relación salarial.

Como bien indican Lagiú et al. (2009), el problema más importante de las empresas recuperadas, no es crear y practicar la autogestión utilizando sus herramientas cooperativas, sino el devenir de las relaciones interpersonales a partir de la misma. Los/as trabajadores/as deben crear otras formas de relación que requiere de una igualdad jamás practicada. Esta situación resulta muy difícil, y no siempre se logra.

2.5.4.2. C.V.: el desconocimiento de la asamblea y la jerarquía en la toma de decisiones

En el apartado anterior, al analizar la utilización que los/as trabajadores/as de L.C. hacen de la asamblea y del consejo de administración, llegamos a la conclusión que lo que prima en estos espacios, es el conflicto a partir del descreimiento del potencial de estas herramientas autogestivas. En la cristalería la situación es diferente. Lo que predomina es la delegación de las responsabilidades, junto a un desconocimiento de parte de la mayoría de los/as trabajadores/as de estas figuras cooperativas.

Como bien indican Fernández y Borakievich (2007), en una misma empresa recuperada pueden operar lógicas diferentes: la de la delegación junto a la de la multiplicidad -autogestión-. Los sistemas de delegación siguen capturando, disciplinando, cercando la potencia de estos colectivos.

En este sentido, en la cristalería podemos observar diferentes grados de compromiso de parte de sus miembros, respecto de la acción colectiva. El compromiso oscila entre dos extremos: el involucramiento en el proceso autogestionario o una actitud de acompañamiento. Esto determina y pone en evidencia, según el caso, el sentido de pertenencia, ya sea en el hecho de contribuir activamente en la construcción de este proyecto conjunto -*participación creativa*- o como simple identificación pasiva con el proyecto colectivo -*inclusión pasiva*- (Algranti y Ré, 2005: 282).

La actitud de acompañamiento pasa por reducir la participación a lo estrictamente acordado -las tareas según el puesto de trabajo-, a la vez que los vínculos asociativos se estructuran a partir de la idea de "contraprestación", forma individualizada de la participación (Dicapua et al., 2011). Estos/as trabajadores/as se desentienden de la labor colectiva y delegan en otros/as las responsabilidades. En este sentido nos decía un trabajador miembro del consejo de administración:

> Para la asamblea no hay periodicidad, lo que sí tenemos es reuniones de consejo. Esa normalmente la hacemos. Pero lo que pasa es que lo otro lo vamos charlando todos los días. Porque si vos llamás a una asamblea, quieren que la llamés en hora de trabajo. Pero no, acá no podemos hacer una asamblea en hora de trabajo. O cortar media hora antes, cuarenta minutos. Además si vos decís vamos a hacerla a las 11, porque ellos salen a las 11y30, vienen y te dicen che la reunión rápido. A las 12 vos empezás a ver que abren la puerta, ya está, la mitad se fue. ¡La mitad se fue! Una vez, cerramos el portón con llave para que no se vayan. ¡Rompieron la cerradura! Sacaron la traba al portón y rompieron la cerradura, y se fueron. Por eso digo, que el que no nació cooperativista… no es fácil (C.V. Entrevista nº 53: Eduardo, 2012).

Hay que tener en cuenta que los niveles de implicación y compromiso, así como la actitud cooperativista, no surgen de modo espontáneo por el simple cambio de status de trabajador asalariado a trabajador autogestionado. Como bien indica Sainsaulieu (1976), la participación de los trabajadores en las decisiones es un proceso difícil que produce una serie de disfunciones. El aprendizaje de los procesos decisorios es largo, difícil y desmotivador, al punto de concentrar siempre a las mismas personas en los puestos de responsabilidades. Esto hace que en las

asambleas se puedan visualizar efectos de elitismo y modalidades de delegación del poder. Para el autor, muchas organizaciones con estructuras cooperativas no han logrado superar el obstáculo de las relaciones jerárquicas entre los mismos socios y lo que se observa es una reconstitución de jerarquías.

En este sentido, en una entrevista realizada en 2008, le preguntábamos a un trabajador cómo funcionaba la asamblea. La respuesta era: *"y en las Asambleas habla el presidente solo, los demás no tienen ni voz ni voto"*[92].

Es necesario tener en cuenta que la estructura de organización de las cooperativas -con la asamblea y el consejo de administración- no puede ser en sí misma un objetivo suficiente para mantener los mecanismos de funcionamiento colectivo. Para Sainsaulieu (1976), el problema de las causas de la desigualdad y de las diferencias de poder dentro de las organizaciones autogestivas, o bien pueden encontrar soluciones, al menos parcialmente, en la asamblea general; o bien la asamblea desaparecerá detrás de la burocracia o el carisma del fundador.

Cuando en las entrevistas indagamos sobre el lugar de la asamblea en la toma de decisiones, podemos observar, en algunos casos, un desconocimiento o confusión respecto de la misma. En una entrevista realizada a una trabajadora de la cristalería en 2012, le preguntábamos ¿cómo funciona la asamblea? La respuesta muestra una gran confusión:

> La asamblea está representada por el presidente, secretario, bueno, como todas las asambleas. Realmente no sé cómo funciona. Se lo dejo a otra persona que entienda más de eso… (C.V. Entrevista nº 34: Patricia, 2008).

Ante esta respuesta, volvíamos a preguntar: ¿A la asamblea concurren todos los trabajadores? ¿Las decisiones sobre el funcionamiento de la cooperativa se toman en asamblea?:

> No, no, no, están las directivas únicamente. Presidente con todos los del grupo. Cuando se pide la reunión general de todos los socios, sí estamos todos, sino cuando toman decisiones de la fábrica, lo hace la directiva nada más (C.V. Entrevista nº 34: Patricia, 2008).

Tal como plantea Sainsaulieu (1976), para que una asamblea pueda integrar las diferencias y ciertas desigualdades, cada trabajador debe realizar un proceso de aprendizaje con ritmos que no son siempre homogéneos. Si la institución no permite a cada uno de sus miembros

[92] C.V. Entrevista nº 35: Gregorio, 2008.

encontrar los medios de adquirir poder, va a engendrar un funcionamiento de asamblea imposible o vaciado de contenido. Si estos procesos no son respetados, el desajuste entre la intención igualitaria y la realidad no será soportable y los regímenes de asambleas evolucionarán rápidamente hacia la burocracia y las delegaciones de poder indefinidas.

Sin embargo, aquí es necesario remitirnos a un acontecimiento que va a marcar un punto de inflexión en la cooperativa, que nos va a mostrar la fuerza de la acción colectiva. Nos referimos a la expulsión en el año 2010, en asamblea general de socios/as, de quien fuera por seis años el presidente de la cooperativa.

El ex gerente comercial de la empresa anterior, principal impulsor de la primera cooperativa fallida y quien fue llamado en 2002 por el intendente local y el MNER para ver la posibilidad de recuperar la fábrica, fue elegido desde el principio como presidente de la cooperativa.

Como indica Hudson (2011c), los presidentes tienen dos funciones. Una impulsora, a partir de la presentación del proyecto de las cooperativas. Y otra conectiva, al momento de reunir y recombinar todo tipo de recursos y fuerzas existentes para cumplir con dicho objetivo. En el caso de la cristalería, el entonces presidente motorizó la recuperación desde el momento en que se reunió con el intendente de Cañada de Gómez y se hizo de un número importante de recursos y estrategias para llevar adelante este objetivo -tales como pedir autorización a la Jueza de la quiebra para poder entrar a la fábrica abandona o conseguir un inversionista local que les preste dinero para comprar en subasta pública la planta-.

En el apartado sobre la historia de la empresa, decíamos que podíamos observar en los discursos de este socio una actitud de diferenciación con respecto al resto de los/as trabajadores/as, presentando al proyecto casi como una cuestión personal y recreando estructuras gerenciales que desnudan las relaciones jerárquicas dentro de la cooperativa.

Según Sainsaulieu (1976), uno de los problemas de este tipo de experiencias tiene que ver con la importancia extrema del carisma del o de los fundadores y la dificultad de reemplazar su poder por un régimen colectivo de asamblea. Parecería que los trabajadores dejan caer todo el peso de las soluciones sobre el carisma del fundador. Una suerte de círculo vicioso se establece en el interior del funcionamiento participativo, donde el objetivo común que debe ser la participación en las decisiones, es transformada en una adhesión incondicional a la personalidad del fundador. En este sentido, nos decía un trabajador:

> Acá todas las decisiones las tomaban Mario. Acá no existía la asamblea. ¡Qué asamblea! La asamblea era sólo para cuando había problemas. A un montón de lugares que yo iba con él, él hablaba y decía, yo mando ahí, yo soy el que ordeno todo (C.V. Entrevista nº 52: Oscar, 2012).

Esta relación desigual fue aceptada por la mayoría de los/as trabajadores/as por seis años. En 2009, un mes antes que termine el ejercicio, renunció al cargo de presidente y convocó a elecciones para elegir a un nuevo consejo de administración. En este nuevo período, él pasó a ocupar el cargo de síndico. Desde ese momento la presidencia la ocupó un técnico químico que entró directamente a trabajar en la cooperativa.

> La primera maniobra que hizo Mario fue elegir a Oscar como presidente porque él se la veía venir, él renunció. Él renuncia y dice que termina el mandato, mentira, no termina el mandato. Renunció cuando no debía renunciar. Nosotros lo pescamos que él venía con la Dirección de Cooperativas de Rosario a una reunión y le dicen pero: ¿cómo renunciaste vos?, si terminás ahora a fin de año. Y era fines de noviembre. Faltando un mes tenés que seguir en el cargo. No, dice, ya elegimos la gente (C.V. Entrevista nº 53: Eduardo, 2012).

El nuevo presidente y otros/as miembros del consejo, comenzaron a interiorizarse sobre la gestión de la cooperativa y observaron una serie de malversaciones de la gestión anterior, tales como un cúmulo importante de deudas, pago de intereses más altos que los acordados al inversionista que prestó el dinero al principio, cheques rechazados, entre otros. Ante esto comienzan los problemas con el ex presidente y las acusaciones mutuas en relación a la administración fraudulenta de la cooperativa.

Recordemos que en ese momento ocupaba el rol del síndico. Según la Ley de Cooperativas, algunas de las atribuciones del mismo son: fiscalizar la administración examinando los libros y documentos; verificar periódicamente el estado de caja; vigilar las operaciones de liquidación; velar porque el consejo de administración cumpla la ley, el estatuto, el reglamento y las resoluciones asamblearias. Además, tiene el deber de documentar sus observaciones o requerimientos y, agotada la gestión interna, informar de los hechos a la autoridad de aplicación y al órgano local competente.

El último punto es el que utilizó el ex presidente, presentando al INAES una denuncia por malversación de fondos, inculpando al entonces presidente de la cooperativa y al secretario. Ante esto, una funcionaria del INAES, informa a los trabajadores de C.V. sobre la denuncia y se las envía. En la misma se colocaba como el *"salvador"* de la cristalería y relataba lo buenas que

fueron sus dos gestiones y lo mala que era la actual. Por último, solicita al INAES que intervenga la cooperativa. Según los/as trabajadores/as, el objetivo era ocultar los problemas de la administración anterior y dejar al actual consejo como el que llevó a la quiebra a la cooperativa.

Ante esto, el consejo convocó a una asamblea extraordinaria, a la que concurrieron todos/as los/as trabajadores/as. En esa asamblea se pusieron los papeles sobre la mesa, mostrando por un lado, la denuncia realizada al INAES y, por el otro, todas las irregularidades que se venían realizando desde 2003:

> ¡Si vos vieras lo que fue esa asamblea! Lo que fue ese día. Todo lo que le dijeron en la cara. Yo leí la denuncia en la asamblea. Y ahí lo expulsamos a Mario. En una asamblea fogosa, se le dice de todo y se lo expulsa (C.V. Entrevista nº 53: Eduardo, 2012).

Este fue un punto de inflexión en la cooperativa. Por primera vez los/as trabajadores/as de la cristalería se sintieron protagonistas, involucrándose en el proceso y en la toma de decisiones. Esa asamblea dio muestra del potencial del colectivo. En esa asamblea los trabajadores pudieron, según palabras de Sainsaulieu (1976), sacarse de encima el *"carisma del fundador"*.

Sin embargo, más allá de este acontecimiento tan importante para la vida de esta empresa autogestiva, las relaciones jerárquicas entre socios/as dentro de la cooperativa siguen manteniéndose. La jerarquía de oficio[93] que hay dentro del ámbito de la producción, se traslada a los espacios de toma de decisiones sobre la gestión de la empresa. Esto conduce a una naturalización respecto a que las decisiones tanto del ámbito de la producción como de la gestión de la cooperativa, sean tomadas por los trabajadores más viejos, los oficiales de banco.

Desde el 2003 el consejo de administración está conformado por todos/as viejos/as trabajadores/as, con una mayoría de oficiales de banco. Cuando se indaga por la mayoría de oficiales en el consejo los/as trabajadores/as contestan:

> Somos todos los más viejos, los oficiales, los que estuvimos siempre acá (C.V. Entrevista nº 43: Ángel, 2011).

> Hay un consejo, que hay siete, ocho personas, que toman las decisiones y después nos lo comunican. Las decisiones la toman los de bancos (C.V. Entrevista nº 47: Vanina, 2011).

> Yo te voy a ser sincero, yo no estoy en el consejo. Yo soy un obrero como este chico, como la señora que me lleva el archa. Acá hay cuatro o cinco que están en el consejo, los oficiales. Y no sé cómo ellos tomarán las decisiones (C.V. Entrevista nº 38: Héctor, 2011).

[93] En los próximos capítulos vamos a analizar detenidamente el oficio del artesano cristalero y la relación jerárquica que implica.

Podemos ver cómo la lógica estructurada en base al oficio, se constituye en el principio organizador de las jerarquías no sólo de la producción, sino en la gestión y toma de decisiones de la cooperativa. La mayoría de los/as trabajadores/as naturalizan estas relaciones jerárquicas y este traspaso de la jerarquía del proceso de producción al espacio de la toma de decisiones. Como nos plantean Fernández y Borakievich (2007) el dispositivo asambleario autogestivo no los inmuniza a producir nuevas burocracias, nuevas delegaciones.

En el próximo apartado vamos a analizar los acuerdos que se dan en el colectivo en relación a dos elementos fundamentales para la vida de las empresas: la distribución del excedente y el ingreso de nuevos/as trabajadores/as.

2.5.4.3. Reglas colectivas: la distribución del ingreso y la entrada de nuevos trabajadores

Según la Ley argentina Nº 20.337, el acto fundacional de cualquier cooperativa es la asamblea constitutiva donde los/as socios/as fundadores/as deben acordar, entre otros puntos, el estatuto[94] de la misma. En el mismo deben estar contempladas cuestiones sumamente importantes para la vida de las empresas. Entre estas cláusulas, los/as trabadores/as deben ponerse de acuerdo en relación a las reglas para distribuir los excedentes y las condiciones de ingreso, retiro y exclusión de los asociados. Además del estatuto, los/as miembros de las cooperativas deben construir un reglamento interno, en el cual se inscriben todas las cláusulas específicas que no tienen lugar en el estatuto. Este reglamento también debe ser aprobado por el INAES.

Hay que tener en cuenta que la consolidación de acuerdos entre los/as miembros del colectivo exige siempre relaciones de confianza. Llegar a ese resultado supone que cada trabajador se implique en el debate colectivo. Construir este compromiso pasa por un juego social

[94] Según el artículo nº 8, el estatuto debe contener: la denominación y el domicilio; la designación precisa del objeto social; el valor de las cuotas sociales y del derecho de ingreso si lo hubiera, expresado en moneda argentina; la organización de la administración y la fiscalización y el régimen de las asambleas; las reglas para distribuir los excedentes y soportar las pérdidas; las condiciones de ingreso, retiro y exclusión de los asociados; las cláusulas necesarias para establecer los derechos y obligaciones de los asociados; las cláusulas atinentes a la disolución y liquidación. Para la vigencia de las modificaciones estatutarias se requiere su aprobación por la autoridad de aplicación -el INAES-.

(Dejours, 1998b). En este sentido, Linhart (1997) plantea que la empresa es productora de reglas que organizan, movilizan y desarrollan estrategias para hacerla funcionar de la manera más eficiente. Estas reglas son siempre producto de un vínculo social entre los/as trabajadores/as de la misma.

Lo que es necesario tener en cuenta es que la elaboración de las reglas -al necesitar de la confianza entre los/as trabajadores/as, de un espacio de deliberación y de un vínculo social- no es un proceso fácil. Necesita de un tiempo de maduración importante, que las empresas recuperadas al verse compelidas a entregar al órgano de control tanto el estatuto como el reglamento de manera inmediata a la conformación de la cooperativa, no llegan a transitar. Esto genera múltiples conflictos internos entre los/as miembros de la cooperativa. En palabras de una trabajadora de L.C.:

> El estatuto está preestablecido. Hay un estatuto tipo, hecho por el INAES. Lo llenamos solamente. Pero después hay un reglamento interno que se construyó con una abogada y con asesoras de cooperativas. En una reunión se le dio una copia a la gente para que todos lo vieran. Se charló, se opinó, se volvió a rearmar, se hizo asamblea y se votó. En una asamblea al principio se leyó ese libraco enorme. Se aprobó en asamblea, pero hay gente que se fue, otros con el celular, otros se dormían. Después "yo no sabía, no me enteré". Ese es el compromiso que tenemos. Ahora vemos cosas que no se contemplaron, pero es posible el cambio. No es cerrado. Hay que tener compromiso en lo que aprobamos (L.C. Entrevista nº 21: Griselda, 2012).

En este sentido, dos de los acuerdos más conflictivos que necesitan un tiempo y espacio de deliberación, tienen que ver con las decisiones respecto a la distribución del excedente y al ingreso de nuevos/as trabajadores/as a la cooperativa.

En cuanto a los ingresos, Razeto (2002) indica que la distribución de los mismos debe darse conforme a criterios, normas y tiempos preestablecidos por los/as mismos/as trabajadores/as. Como estos controlan el modo en que se generan esos ingresos y el propio esfuerzo, la distribución del mismo debe darse en base a acuerdos conjuntos de la misma comunidad laboral.

La Ley de Cooperativas, en su artículo nº 42 punto b, indica que en las cooperativas de producción o trabajo la distribución del mismo se hará en proporción al trabajo efectivamente prestado por cada uno. Justamente, decidir y evaluar cuál es la proporción de trabajo que cada miembro realiza a la empresa, es fuente de conflictos.

La decisión sobre cómo repartir los ingresos, se da de manera diferente en las dos empresas. En la empresa láctea, la distribución es igualitaria. Esto genera conflictos internos que están relacionados a un malestar profundo en relación a las diferencias de compromiso y la inequidad en la carga de trabajo. En palabras de algunos/as trabajadores/as:

> Los ingresos de la empresa se reparten quincenalmente de igual forma, es decir que todos los socios se llevan el mismo porcentaje, independientemente de la antigüedad, el puesto y demás diferencias. Esto es motivo de conflicto. Al principio estaba bien, hoy no (L.C. Entrevista nº 31: Marina, 2012).

> La diferencia es que aquí el que trabaja más o menos tiene la misma retribución. Hacés vos cierta cantidad y el otro no lo hace, empiezan las diferencias. Yo hice esto, vos aquello, vos sentado, vos parado. Si no hago nada, igual me llevo la misma cantidad de plata que el compañero. En eso se perdió el compromiso con el compañero. Y ahí está el problema, porque el compañero comprometido ve que el otro no hace nada (L.C. Entrevista nº 26: Esteban, 2012).

A esto se le suma el conflicto que se viene suscitando en cada asamblea ordinaria, en la cual se discute respecto a la distribución del excedente anual: cuanto distribuir entre los/as socios/as y cuanto dejar en la empresa para reinversión. En este sentido observamos que sobrevive implícitamente una concepción empresarial en tanto en ella aparece la tensión entre lo que cada trabajador puede llevarse y lo que debe quedar en términos de reinversión.

En la cristalería, la distribución se realiza de manera muy diferente. La misma obedece a las categorías detalladas en el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) para la Industria del Vidrio y Afines[95], indicando una persistencia de una lógica de diferenciación salarial sustentada en principios de jerarquía laboral.

El oficio de artesano cristalero -que analizaremos detalladamente en el Capítulo 4- es un oficio sumamente jerarquizado. Las categorías se dividen en aprendiz, medio oficial y oficial de banco o maestro artesano. Cada una de estas categorías, a su vez, está subdividida en las diferentes funciones que realizan -portadores, pasadores, destacadores, cortadores, colateros, sopladores, pierneros, pieceros, entre otros-.

En el CCT se detallan con precisión qué debe saber hacer el trabajador en cada categoría. Las categorías van de la nº 1 -portadores al archa, molderos, pasadores de cañas y peones en

[95] Para más información ver Convención Colectiva 395/2004 para la Industria del Vidrio y Afines.

general- hasta la nº 15 -maestro vidriero que debe saber realizar cualquier trabajo relacionado con la fabricación artística en cualquier tipo de vidrio y procedimiento-. En palabras de un trabajador:

> La distribución del ingreso es por categoría. Eso de que todos los socios tienen que ganar igual, acá no. Eso puede ser los primeros días cuando uno abre, pero después no. Porque te imaginás que no se le puede dar lo mismo al pibe que está teniendo el molde ahí abajo, que al que está soplando, o al que está estirando y haciendo la pierna. Nosotros nos manejamos por las categorías (C.V. Entrevista nº 35: Gregorio, 2008).

Sin embargo, este acuerdo no está libre de conflictos, sino que los mismos se suscitan porque hay trabajadores que no están de acuerdo en el criterio de reparto por categoría.

> Acá tendrían que repartir en forma igualitaria. Tendría que ser así, pero no es así. Hay gente que cobra mucho más. Tendríamos que cobrar todos iguales, pero no se cobra. Ahí es donde yo te digo que no hay igualdad. A mí también me gustaría cobrar como ellos. No cobrás. Desgraciadamente es así (C.V. Entrevista nº 45: Armando, 2011).

A este conflicto se le suma el problema en relación a quién decide sobre el saber hacer del otro/a. En la empresa anterior esta era una decisión unilateral del patrón. En la empresa autogestiva la decisión se supone debería ser colectiva. Sin embargo, no siempre es así. En palabras de un trabajador miembro del consejo y del área administración:

> Esa fue una discusión que tuvimos la semana pasada. Hay algunos que están excedidos de categoría. Porque hay tres categorías, la 13, la 14 y la 15, que tienen que saber agarrar el molde, soplar y cortar jarra. Acá no hay ninguno que corte jarra. Y el único que sopla, sopla piezas grandes. Hay uno sólo que hace la pierna y el pie, ese es el único completo, completo, que se puede discutir la categoría. Si no es la 15, puede ser la 14 o la 13. ¡Pero los demás ninguno! Porque se especializaron en una cosa y nunca rotaron. Hay uno que hace el pie, ese se dedicó toda la vida a hacer pie. Hace un pie espectacular, pero sólo hace pie. No tiene las otras condiciones. Ese es el tema… No correspondería que tenga una categoría elevada (C.V. entrevista nº 53: Eduardo, 2012).

En relación al ingreso de nuevos trabajadores, también hay diferencias notables en las dos empresas recuperadas. Los que sí asimila a las dos cooperativas es que todos/as los/as trabajadores/as se incorporan en calidad de asociados/as.

Muchas empresas recuperadas utilizan otros mecanismos para incorporar nuevos trabajadores. Tengamos en cuenta que según la resolución INAC 360/75 del INAES, las cooperativas de trabajo pueden utilizar los servicios de personal en relación de dependencia en los casos siguientes: sobrecarga circunstancial de tareas que obligue a la cooperativa a recurrir a

los servicios de no asociados -máximo tres meses-; necesidad de contar con los servicios de un técnico o especialista para una tarea determinada -máximo seis meses-; trabajos estacionales -máximo tres meses-; período de prueba -máximo seis meses-.

Estas formas de incorporación producen una segmentación del colectivo de trabajo, que termina oponiéndose a la lógica asociativa que desde el deber ser legal vigente, establece la igualdad de status en estos emprendimientos autogestivos (Mascheroni et al., 2012).

En la empresa recuperada L.C., el criterio de selección predominante es el lazo filiatorio con los/as antiguos/as socios/as: sólo pueden entrar los/as hijos/as de los/as socios/as cuando estos/as se jubilan y se van de la cooperativa. Esto conlleva dos propósitos: por un lado, no perder la idea de proyecto colectivo, del cual los/as hijos/as forman parte aunque no participen directamente en la cooperativa y, por el otro, que los/as nuevos/as socios/as entren con la cuota parte que corresponde a su progenitor/a como socio/a fundador/a. En caso que estos socios se jubilen y sus hijos/as no entren a formar parte de la cooperativa, la misma debe reintegrarles su cuota parte.

> Tenemos la política de que si uno se jubila entra sólo el hijo. Ni hermano, ni primo, ni nada, sólo el hijo. Cuándo alguien se va se lleva su parte de lo que aportó. Y cuándo entra alguien nuevo debe entrar aportando un monto de dinero. Así que si se va el padre y viene el hijo, la idea es que el padre no se lleve su parte que le corresponde, sino que esa sea la parte que debe aportar el hijo que entra (L.C. Entrevista nº 11: Roberto, 2011).

Sin embargo, a medida que la empresa va creciendo, se empieza a hacer necesario incorporar nuevos/as trabajadores/as y ampliar el número total de socios/as.

En la cristalería la situación es diferente. Desde el principio se vio en la necesidad de incorporar un número importante de trabajadores/as nuevos/as para poner en funcionamiento la planta. A esto se le sumó la necesidad de formar trabajadores/as en el oficio de cristalero. Es por esto que los/as trabajadore/as se dieron la estrategia de armar la Escuela de Artesanos Vidrieros y Cristaleros[96], con el objetivo de formar en el oficio y de esa manera ir incorporando nuevos/as trabajadores/as. Si bien la Escuela duró sólo dos años, la mayoría de los/as nuevos/as trabajadores/as pasaron por la misma.

Al principio de la cooperativa cada trabajador/a que se incorporaba era inmediatamente asociado/a a la cooperativa. Sin embargo, con el paso del tiempo, las y los miembros de C.V.

[96] Profundizaremos este tema en el Capítulo 4.

decidieron cambiar esta regla y tomar la cláusula prevista en la resolución INAC 360/75 en relación al tiempo de período de prueba. La justificación de este cambio de regla se fundamenta en que había muchas personas que entraban a la cooperativa, se las asociaba de inmediato, se enviaba los papeles al INAES y al poco tiempo renunciaban:

> Acá somos todos socios. ¡Hasta los perros son socios! Nosotros nos tomamos un plazo hasta tanto ellos firman un papel. Si se fueron y luego volvieron y se reintegran de nuevo son 120 días, y si no son 150, 180 días de prueba. Porque en un momento nos volvíamos locos. Los asociábamos directamente y a la semana, che no vengo más. Algunos entraban y se iban. Y vos hacías todos los trámites. En ese período los tenemos a prueba. Sería un socio condicional. Le tomamos el seguro, le tomamos todo. Lo tenemos inscripto pero no está como socio (C.V. Entrevista nº 52: Oscar, 2012).

En síntesis, cada empresa recuperada se va dando diferentes estrategias para llegar a acuerdos colectivos en relación a los elementos prescriptos en la forma cooperativa. Si bien la ley determina estos elementos, llevar estos acuerdos a la práctica es un proceso dificultoso que requiere del encuentro entre los socios en un espacio de deliberación colectivo, que no siempre es posible.

Más allá de las dificultades encontradas tanto en la utilización de las herramientas para la toma de decisiones o de las reglas internas en relación a otros elementos de la práctica cooperativa, es necesario rescatar los procesos de aprendizaje y de invención que se van dando los trabajadores para sobrepasar los conflictos. Según Sainsaulieu (1987), en estas experiencias, más allá de las grandes dificultades, se dan importantes procesos de aprendizaje que tienen que ver con el descubrimiento del diálogo, el reconocimiento de los otros y un espíritu de iniciativa y creatividad.

Acordamos con Fernández y Borakievich (2007) cuando plantean que las elecciones de una estrategia organizacional, los criterios sobre la toma de decisiones, la distribución de los excedentes o el ingreso de nuevos/as trabajadores/as, dan cuenta de movimientos de desborde que estos colectivos han tenido que producir.

***

En síntesis…

A lo largo del capítulo hemos podido observar cómo en la configuración actual de las empresas recuperadas, la historia de la empresa de origen continúa teniendo un peso significativo. Pudimos ver cómo esa historia, en un caso, conformada por conflictos, rencores, secretos -fomentados muchas veces por la antigua patronal como estrategia de resquebrajamiento del colectivo- ha instaurado una desconfianza actual entre los/as trabajadores/as que necesita ser relatada y saldada para dar lugar a la conformación del nuevo colectivo; también pudimos percibir cómo, en el otro caso, la añoranza del prestigio pasado de la empresa de origen y de las "certezas" de la sociedad salarial, como memoria evocativa, puede obstruir la construcción y transformación del presente.

Al peso de la historia de la empresa de origen, se le suma el peso de la propia historia del proceso de lucha y recuperación que atravesaron los/as trabajadores/as en el pasaje de la empresa tradicional a la autogestiva. Las características que han asumido estos procesos, en relación a los actores protagonistas, la intensidad y longitud del conflicto y los canales utilizados para recuperar la empresa, van a moldear también la configuración de las mismas en su etapa de consolidación.

Por otro lado, el rasgo de hibridez de las empresas recuperadas, lo pudimos observar en el contexto institucional en el que están insertos este tipo de experiencias, ya que la propia figura jurídica de cooperativa de trabajo contiene estos rasgos. Las empresas recuperadas, aún en su etapa de consolidación, siguen atados a los juzgados encargados de la quiebra y, por ende, atados a la empresa de origen. Hay decisiones fundamentales para la vida de las empresas recuperas que siguen dependiendo de decisiones individuales de ciertos/as funcionarios/as públicos. A esto se le suma que todavía hoy no existe una figura legal para el trabajador autogestionado. Esto conduce a que los/as mismos/as deban hacerse de figuras jurídicas ajenas al sector para la consecución de ciertos derechos.

Por último, pudimos reconocer la dificultad que tienen los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas para apropiarse de las herramientas cooperativas como son, por ejemplo, la asamblea de socios y el consejo de administración. En este sentido, observamos una actitud de descreimiento de parte de los/as trabajadores/as del potencial de la asamblea como espacio de debate y acuerdos de temas complejos y conflictivos y como órgano superior de gobierno. En cuanto al consejo de administración, pudimos registrar una suerte de "patronización" del mismo, en el sentido de una delegación de las responsabilidades hacia los/as trabajadores/as que ocupan ese lugar y, de parte de estos, una actitud de "hacerse con el poder".

De esta manera, afirmamos que el proceso de apropiación de las herramientas cooperativas en las empresas recuperadas es largo y complejo, pero que también es posible comenzar a vislumbrar ciertos procesos de aprendizaje, invención e innovación que dan cuenta de incipientes transformaciones.

En el próximo capítulo, vamos a continuar el análisis de la yuxtaposición de rasgos y elementos para poder comprender cómo se configuran las empresas recuperadas en su etapa de consolidación. Decíamos anteriormente que toda empresa constituye un lugar donde se organiza el trabajo y se define la división y modalidades de articulación del mismo (Linhart, 1997). En este sentido, vamos a problematizar cómo opera la organización del trabajo dentro de las empresas recuperadas.

CAPÍTULO 3: LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS

3.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo problematizamos la segunda dimensión propuesta: la organización del trabajo en las empresas recuperadas. El objetivo es analizar cómo opera la organización del trabajo en las empresas recuperadas y qué peso tiene la organización de la empresa de origen en la nueva organización autogestiva. Por otro lado, nos interrogarnos sobre la posibilidad de redefinición de ciertos elementos técnicos y de control/jerarquía en las empresas recuperadas y sobre los conflictos internos que pueden surgir a partir de las exigencias organizacionales en el nuevo tipo de cooperación productiva.

El desafío más importante radica en utilizar la perspectiva teórica de la corriente francesa de la psicodinámica del trabajo[97] (Dejours, 1992, 2006, 2012a, 2013a; Dessors y Guiho-Bailly, 1998) -creada para analizar la organización del trabajo que se da en organizaciones capitalistas tradicionales, heterónomas, disciplinarias y definida como tecnología de dominación-, para revisar otras formas de trabajo, con características de trabajo autogestivo, cooperativo y asociativo. Creemos que esta perspectiva proporciona una base conceptual teóricamente sólida pero a la vez flexible -con la consiguiente necesidad de redefinir algunos de estos conceptos para pensar otras formas de trabajo-, para analizar nuestros casos de estudio.

De esta manera, en primer lugar realizamos un breve recorrido por los modelos hegemónicos de organización del trabajo, haciendo hincapié en las características propias que han asumido en Argentina y, luego, presentamos el abordaje teórico-conceptual que proponen los autores de la corriente francesa de la psicodinámica del trabajo acerca de la organización del trabajo.

[97] Corriente francesa que tiene por objetivo realizar un análisis psicodinámico de los procesos intersubjetivos movilizados por las situaciones de trabajo. Se interesa en los procesos intersubjetivos que hacen posible la gestión social de las interpretaciones del trabajo por los sujetos (creadoras de actividades, de saber hacer y de modos operativos nuevos).

En segundo lugar, problematizamos las concepciones teóricas anteriores a la luz de los dos casos de estudio seleccionados. Este recorrido lo hacemos a partir de la introducción de tres variables de análisis: división técnica del trabajo; división social del trabajo y división genérico-sexual del trabajo.

En tercer lugar, realizamos una reflexión final respecto de la ruptura, persistencia y/o redefinición de la organización del trabajo como tecnología de dominación en las empresas recuperadas, a partir de indagar en la relación entre la organización prescripta y lo real del trabajo.

3.2. MODELOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DESDE PRINCIPIOS DEL SIGLO XX Y SU REPERCUSIÓN EN ARGENTINA

Cuando hablamos de modelos organizacionales del trabajo, estamos dando cuenta del sustrato material y simbólico que adopta cada unidad productiva y sobre el que se desarrollan las condiciones de trabajo. O sea, son los recursos materiales y simbólicos disponibles por la empresa para llevar adelante el proceso productivo y el conjunto de reglas, normas y significaciones que se establecen en el mismo.

Si realizamos una rápida mirada por la historia del siglo pasado y del actual, podemos encontrar tres modelos de organización del trabajo hegemónicos en los países centrales: la Organización Científica del Trabajo (OCT) o taylorismo; el fordismo; y el toyotismo. Sin embargo, cuando nos trasladamos a Latinoamérica -específicamente a Argentina-, observamos que estos modelos no se han importado de manera cerrada, sino que han adoptado sus propias características (De la Garza, 2000).

Cuando nos referimos a la OCT, estamos hablando de la organización iniciada por F.W. Taylor en Estados Unidos desde principio del siglo XX. El objetivo era aumentar la productividad eliminando los movimientos “inútiles” de los trabajadores y establecer por medio de cronómetros el tiempo necesario para realizar cada tarea. Braverman (1987) caracteriza al taylorismo como una teoría que verbaliza el modo capitalista de producción, al controlar el trabajo alienado a partir de la disociación del proceso de trabajo de la pericia de los obreros y la

concepción de la ejecución. La corriente de la psicodinámica del trabajo considera esta forma de organización como una tecnología de sumisión del cuerpo y de disciplinarización, que genera tensiones psicológicas desconocidas relativas al tiempo y ritmo de trabajo. La primera víctima del modelo es el cuerpo dócil y disciplinarizado, librado a los impulsos de la organización del trabajo, al ingeniero de métodos y a la dirección jerárquica de quien da las órdenes (Dejours, 1992).

En cuanto al fordismo, modelo de producción en cadena que llevó a la práctica Henry Ford sobre todo a partir de 1930, supuso una combinación de cadenas de montaje, maquinaria especializada, altos salarios y un número elevado de trabajadores en plantilla. Hay que tener en cuenta que, como indica Coriat (1985: 43), para los trabajadores la línea de montaje significa *"confusión, fatiga, desorden"*. Ahí reside su eficacia: inaugurar el despotismo tranquilo y absoluto de los tiempos y los movimientos y contribuir a acelerar las mutaciones en curso[98].

Estos modelos no son simples transformaciones en el proceso de trabajo, sino formas de acumulación del capital. La crisis mundial del mercado del petróleo en 1973, advirtió sobre el agotamiento del modelo taylorista-fordista. La nueva composición técnica y orgánica del capital exigía para la rentabilización su despliegue en series prolongadas de mercancías (Coriat, 1987). Es así que las miradas comienzan a girar hacia el modelo japonés o toyotismo.

El toyotismo corresponde a una reconversión industrial en el sistema industrial japonés. Había sido creado en la empresa Toyota por su gerente Ohno, a fines de los '30. En la década del '70 la mirada de las corporaciones industriales se volvió hacia ese modelo. Sus características son: la flexibilidad laboral y alta rotación en los puestos de trabajo, los estímulos sociales a través del fomento del trabajo en equipo, el sistema *just in time* -los cinco ceros: cero stock, cero demora, cero averías, cero existencias y cero papel- y la reducción de costos de planta (Dicapua et al., 2006). En este modelo, plantea Castel (2004: 58), la empresa es la fuente de la riqueza nacional, la escuela del éxito, el modelo de eficacia y la competitividad. Pero también funciona como una máquina de vulnerabilizar y excluir. Se impone una movilidad generalizada de las relaciones laborales: descolectivización, reindividualización y aumento de la inseguridad.

[98] A su vez, este modelo preveía una política de salarios -acuerdos generales que disponían aumentos del salario nominal (*fivedollarsday*)-. Para Castel (1997) no se trataba sólo de que un salario elevado aumentara la motivación para el trabajo y el rendimiento. Se estaba bosquejando una política a través de la cual el obrero accedía al consumo. Mediante el control del gasto del salario, se pretendía influir en las condiciones de existencia de la población obrera.

Si nos trasladamos a América Latina, podemos observar que, como señala Novick (2000), la industrialización tardía creó modelos idiosincrásicos de desarrollo capitalista, con plantas más pequeñas, economías más estáticas y dinámicas de escala y especialización con mayor grado de integración vertical. Los modelos de organización del trabajo presentan características propias, cuyo rasgo más común es el de los mecanismos de control y disciplina sobre los trabajadores.

Para Novick (2000), el modelo de organización del trabajo que se implantó durante la ISI en Argentina a partir de la década del ’50, puede caracterizarse como *“prototaylorismo”*, ya que no orientaba sus componentes técnicos, organizacionales y sociales hacia la obtención de la productividad, sino hacia la disciplina y control de la fuerza del trabajo. De la Garza (2000) va más allá y plantea que no hay una constatación histórica acerca del predominio del taylorismo-fordismo en el período de ISI. Para el autor, se debe cuestionar la aplicabilidad universal del modelo.

Como ya dijimos, a partir de la década del ’70 se entabla un proceso de crisis del modelo taylorista-fordista a nivel mundial y comienza a aparecer un nuevo modelo. Sin embargo, tal como indica Novick (2000), en Latinoamérica no se da este proceso y es recién en la década del ’80 que comenzaron a implementarse técnicas puntuales del modelo japonés en las empresas más grandes. Las empresas ligadas a los mercados internacionales aplicaron, en forma parcial y aislada, círculos de calidad, *just in time* en algunas etapas del proceso y algunos cambios en la organización del trabajo: trabajo en grupos, polivalencia, achatamiento de las pirámides de mando, reducción de niveles y cambios en el rol de las jefaturas. El modelo japonés se redujo a la adopción de algunas técnicas. De esta manera, en Latinoamérica y particularmente en Argentina, coexisten sistemas pre-industrializados, formas de organización fordista y fábricas que aplican la especialización flexible.

Luego de recorrer brevemente los modelos hegemónicos de organización del trabajo y sus características particulares en Argentina, en los próximos apartados nos enfocamos en el análisis teórico que propone la corriente francesa de la psicodinámica (Dejours, 1992, 2006, 2012a, 2013a; Dessors y Guiho-Bailly, 1998) en relación a la organización del trabajo. Los autores parten de una concepción general de la misma como tecnología de dominación, más allá de los sustratos materiales y simbólicos que ha aportado cada modelo a las unidades productivas para

llevar adelante los procesos. Sin embargo, también dejan en claro que algunos de estos modelos ejercen mayor dominación que otros.

3.3. LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA PSICODINÁMICA DEL TRABAJO

3.3.1. La organización del trabajo como tecnología de dominación

Desde la corriente francesa de la psicodinámica del trabajo, se ha criticado las definiciones más clásicas de organización del trabajo. Para los autores que componen esta corriente, la misma es siempre una organización autoritaria que produce sufrimiento en el trabajador, ya que lo que tiene de más empobrecedor es *"la desaparición de los comportamientos libres"* de los trabajadores (Dejours, 1992: 28). Siempre es la voluntad de un otro, lo planificado, lo prescripto, lo ajeno al trabajador. Es, en definitiva, una tecnología de dominación que genera sufrimiento.

Los elementos que definen a la organización del trabajo son *"la división del trabajo, el contenido de la tarea (en cuanto deriva de aquella), el sistema jerárquico, las modalidades de la gestión, las relaciones de poder, las cuestiones de responsabilidad"* (Dejours, 1992: 26). O sea, la organización del trabajo es, por una parte, la división de las tareas y, por la otra, la división de los sujetos -los dispositivos de control, de vigilancia, de jerarquía, de mando, de asignación de las responsabilidades-. Entonces, la organización del trabajo es *"un vínculo social atravesado por la dominación"* (Dejours, 2012a: 158).

Debe ser concebida como una relación social de trabajo que interviene específicamente en la cuestión de decidir cómo debe ser realizado el mismo. Para estudiarla se debe analizar el aspecto conflictual entre los trabajadores y la jerarquía, conocer la historia de las luchas, huelgas, incidentes y situaciones conflictivas, para poder penetrar en una dimensión dinámica de la historia y comprender las negociaciones concretas sobre los ritmos de trabajo, el volumen de la producción, la jerarquía, la supervisión, las solidaridades explícitas, las divisiones y contradicciones entre los trabajadores o los grupos sindicales (Dejours, 1992).

Hay que tener en cuenta que las investigaciones de Dejours de la década del ’70[99] se inscribían en un contexto de fuerte desarrollo del fordismo. La organización del trabajo se consideraba un dato preexistente al encuentro entre el hombre y el trabajo, un conjunto de restricciones masivas, monolíticas, inquebrantables, una organización pesada y rígida. En la actualidad la visión del autor se ha ido transformando[100]. Ya no entiende la relación entre la organización del trabajo y el hombre como un bloque rígido, sino como una relación en movimiento, un equilibrio dinámico.

Sin embargo, ya en esa época, Dejours (1992: 166) comenzaba a adelantar que en otros tipos de trabajos, por fuera de la lógica taylorista-fordista, una parte de la organización del trabajo puede surgir del operador mismo: la elección de las técnicas utilizadas, las herramientas y los materiales empleados, permitiendo al trabajador adaptar el trabajo, con ciertas limitaciones, a sus aspiraciones y competencias. Esta adaptación espontánea del trabajo al hombre corresponde a las investigaciones, al descubrimiento, a la puesta en marcha y a la prueba de un compromiso entre los deseos y la realidad. En cambio, en un trabajo organizado rígidamente, ninguna adaptación del trabajo a la personalidad es posible. La organización del trabajo aparece como el vehículo de la voluntad de un otro y es tan potente que finalmente el trabajador está como habitado por un extraño.

En sus últimos trabajos, Dejours (2012a; 2013a) comienza a problematizar sobre las formas de organización laboral en las cuales el trabajo constituye un método de gobierno capaz de desestructurar el poder de pensar, y, por ende, capaz de perjudicar a lo político y al contrario, las formas de organización en las cuales el trabajo puede llegar a constituir un poder regenerador de lo político.

De esta manera, para el autor, la organización del trabajo merece ser considerada como un problema propio del orden de lo político, por su impacto sobre la movilización y la desmovilización de la voluntad de obrar de los trabajadores. Entonces la pregunta pasa a ser *“¿cuáles son las condiciones para que los hombres se comprometan en la dinámica de construcción y de evolución de la organización del trabajo?”* (Dejours, 2013a: 89-90). Pregunta

[99] Una de sus producciones más importantes de Dejours de la década del ’70 fue “Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la Psicopatología del Trabajo”.
[100] Las últimas dos obras importantes de Dejours son: “Trabajo vivo: sexualidad y trabajo” (2012) y “Trabajo vivo: Trabajo y emancipación” (2013).

fundamental desde nuestro punto de vista para pensar qué sucede con la organización del trabajo en las empresas recuperadas.

Para Dejours es necesaria una política del trabajo distinta, que:

> aspire a tomar el control de la organización laboral para obtener de la relación con el trabajo los recursos que éste contiene en potencia tanto para la construcción de la salud y la autorrealización como para el aprendizaje de la convivencia y la recomposición de los vínculos de solidaridad (2013a: 6-7).

Este control depende de la formación de una voluntad colectiva que entre en lucha con la dominación. El trabajo se puede convertir, entonces, en una palanca para buscar la emancipación. *"Así, el trabajo representa una arena esencial en la que se experimenta la lucha por la emancipación, y por eso también se puede sostener la tesis de la centralidad política del trabajo"* (Dejours, 2013a: 6-7).

3.3.2. Lo real del trabajo y su confrontación con la organización prescripta

La psicodinámica del trabajo al estudiar los componentes subjetivos e intersubjetivos que surgen de la relación entre la organización psíquica de las personas y la organización del trabajo, define al mismo como la movilización de los hombres y las mujeres frente a lo que no les es dado por la organización del trabajo. Los autores de esta corriente denuncian la idea del dominio absoluto de la organización del trabajo, ya que si bien intenta concebir y anticipar las condiciones en las que un trabajo se realizará, lo real del trabajo se le escapa. Acordamos con esta corriente en su crítica a la *"creencia de que 'todo está hecho' en la etapa de organización del trabajo y que sólo restaría 'hacer', mediante la ejecución conforme por parte de los operarios y mediante un control asiduo de la ejecución"* (Dessors, 1998: 80).

Dejours (1998a: 44) va a definir el trabajo como *"la actividad coordinada desplegada por los hombres y las mujeres para enfrentar lo que, en una tarea utilitaria, no puede obtenerse mediante estricta ejecución de la organización prescripta"*. Esta definición toma en cuenta lo real, o sea, lo que en la tarea no puede obtenerse mediante la ejecución rigurosa de lo prescripto -la organización del trabajo-. Lo real es lo que debe ajustarse, reordenarse, imaginarse, inventarse por hombres y mujeres. Sin esta parte de innovación, sin el compromiso de la inteligencia humana, la estricta ejecución mecánica de las prescripciones lleva lo que se conoce con el

nombre de huelga de celo -trabajo a reglamento-, y ningún proceso de trabajo en esas condiciones puede funcionar correctamente.

Trabajar no es sólo realizar actos técnicos, es hacer funcionar el tejido social y las dinámicas intersubjetivas indispensables para la psicodinámica del reconocimiento, necesario para la movilización subjetiva de la personalidad y la inteligencia (Dejours, 1998a).

Para Dejours (2013a), el trabajo es todo lo que implica el hecho de trabajar juntos: gestos, conocimientos técnicos, un compromiso del cuerpo, la movilización de la inteligencia, la capacidad de reflexionar, de interpretar y de reaccionar ante situaciones. Es el poder de sentir, de pensar, de inventar. Es una forma de compromiso de la personalidad para enfrentar una tarea enmarcada por restricciones -materiales y sociales-. Es colmar la brecha entre lo prescripto y lo real o efectivo. El camino a recorrer entre lo prescripto y lo efectivo debe ser inventado o descubierto por el sujeto que trabaja.

Es necesario comprender que para esta corriente siempre habrá un desfasaje entre la organización prescripta y lo real del trabajo. En las situaciones comunes de trabajo es imposible cumplir con los objetivos de la tarea respetando fielmente las prescripciones, las consignas y los procedimientos. Lo real es todo aquello que los trabajadores agregan a la organización prescripta para hacerla eficaz, todo lo que realizan individual y colectivamente. La gestión concreta del desfasaje entre lo prescripto y lo real tiene que ver con la *"movilización de los resortes afectivos y cognitivos de la inteligencia"* (Dejours, 2006: 25). Cognitivos porque el trabajador debe enfrentar lo imprevisto, lo inédito, lo todavía no conocido ni transformado en rutina. Y afectivos porque el trabajador debe atreverse a transgredir, actuar con inteligencia pero de modo clandestino.

Hay que tener en cuenta que la organización prescripta del trabajo nunca es estrictamente aplicable, ya que todo trabajo es de una gran complejidad. Hacia los trabajadores convergen órdenes y los mismos deben salir de la legalidad y hacer trampa con las consignas con el objeto de realizar lo mejor posible su tarea (Dessors y Molinier, 1998: 13-14).

Es así que para esta corriente, el trabajo será lo que no está dado por la organización teórica del trabajo:

> todo lo que los hombres y las mujeres se ingenian en inventar para encontrar los mejores compromisos entre lo que deben hacer, lo que es posible hacer, y lo que desearían hacer teniendo en cuenta lo que creen que es justo o bueno (Dessors y Molinier, 1998: 12).

Por ende, el trabajo es aquello que los trabajadores deben agregar a los procedimientos y a la organización del trabajo fijada, para hacer frente a lo que no ha sido previsto y que a veces no puede serlo (Dejours, 2006: 62).

El concepto de trabajo va a estar relacionado con las nociones de coordinación y cooperación. La coordinación implica la prescripción y la cooperación lo real del trabajo. *"A la coordinación (prescripta), los trabajadores le responden con la cooperación (efectiva)"* (Dejours, 2013a: 28). Las innovaciones surgidas de las interpretaciones de la organización prescripta y de las experimentaciones singulares del trabajo deben coordinarse, sino, el riesgo que se corre es el de la incoherencia y las incomprensiones. Pero el trabajo no puede ser sólo coordinación, sino, que debe ser cooperación. La cooperación es un grado suplementario en la complejidad e integración de la organización del trabajo. Se trata de la voluntad de las personas para trabajar juntas y superar colectivamente las contradicciones que nacen por la esencia de la organización del trabajo.

> La cooperación pasa por una movilización que debe considerarse como una contribución específica e irremplazable de los trabajadores a la concepción, ajuste y gestión de la organización del trabajo. Contribución de la que sólo el deseo propio de cada sujeto puede ser portador (Dejours, 1998b: 42).

Entre la coordinación y la cooperación se interponen una serie de iniciativas que, cuando son eficientes, llevan a la formación de reglas de trabajo o, incluso, de reglas de oficio elaboradas por los trabajadores. Las mismas consisten en la consolidación de acuerdos entre los miembros del colectivo sobre las maneras de trabajar. Llegar a ese resultado supone que cada trabajador se implique individualmente en el debate colectivo para dar testimonio de sus experiencias, sus habilidades, sus modos operativos, sus técnicas. Construir este compromiso pasa por un juego social. Es así que la organización real del trabajo es un producto de las relaciones sociales.

Hay que tener en cuenta que el trabajo siempre se encuentra en el terreno de lo colectivo. Para Dessors (1998: 82), toda reinterpretación de las consignas organizacionales debe compartirse para trabajar en conjunto. Y es ahí donde la organización del trabajo pone obstáculos. Prohíbe compartir lo que desde su punto de vista no tiene por qué existir. Pero a la vez, *"trata de apropiarse de los modos de gestión inventados frente a lo que no había sido previsto: confisca las innovaciones para prescribirlas y para reubicar a los asalariados en situación de ejecución"*.

La movilización subjetiva frente al desafío que constituye la organización del trabajo supone esfuerzos de inteligencia o de ingenio para hacer frente a lo real y esfuerzos de colaboración para formarse opiniones sobre la mejor manera de resolver las contradicciones y superar las dificultades de la organización el trabajo. Pero también supone esfuerzos para involucrarse en el debate de opiniones necesario para la deliberación que debe preceder o acompañar las opciones o las decisiones en materia de organización del trabajo. La implicación y el compromiso en el espacio de discusión suponen riesgos y esfuerzos (Dejours, 2013a). Esta implicación o confrontación con la organización del trabajo va a producir sufrimiento en el trabajador.

Por ende, el sufrimiento en el trabajo implica *"la percepción que surge cuando la relación del sujeto con la organización del trabajo se bloquea, la cooperación se rompe, la confianza se vuelve imposible, el reconocimiento fracasa"* (Dessors y Molinier, 1998: 15). De la confrontación entre un individuo y la organización del trabajo surge el sufrimiento. Comienza cuando el trabajador ya utilizó al máximo sus facultades intelectuales, psico-sensoriomotrices, psico-afectivas de aprendizaje y de adaptación. Cuando utilizó todo lo que disponía de saber y de poder sobre la organización del trabajo y cuando ya no puede cambiar la tarea (Dejours, 1992).

Pero es necesario tener presente que, en general, cuanto más rígida sea la organización del trabajo, mayor la división del trabajo, menor el contenido significativo del trabajo y menor las posibilidades de rediseñarlo, correlativamente el sufrimiento aumenta. Es así que la forma que toma el sufrimiento cambia con el tipo de organización (Dejours, 1992).

Hay varias causas del sufrimiento en el trabajo. Una surge de situaciones en las cuales no hay problemas de competencia o saber-hacer, pero aunque el que trabaja sepa lo que debe hacer no puede hacerlo porque se lo impiden restricciones sociales del trabajo. A su vez, el sufrimiento surge cuando se acorrala al trabajador entre procedimientos y reglamentaciones incompatibles entre sí. Otra de las causas resulta de la falta de reconocimiento. Quienes trabajan se esfuerzan por hacer las cosas lo mejor posible y lo justo es que este aporte sea reconocido. Cuando el reconocimiento no existe aparece el sufrimiento y se produce una desestabilización de las referencias en que se apoya la identidad (Dejours, 2006).

Hay que tener en cuenta que el sufrimiento, lejos de ser sólo la consecuencia o el punto de llegada del encuentro con lo real, es sobre todo un punto de partida. Es ese sufrimiento el que, con la esperanza de superarlo, se transforma para el sujeto en exigencia de superación, en

exigencia de trabajo. Es el que marca el punto de partida de la inteligencia, de esa inteligencia que hay que movilizar para perseverar en la prueba afectiva que el encuentro con lo real impone (Dejours, 2012a). El sufrimiento es el punto de partida de la inteligencia en el trabajo, *"es eso que pone al sujeto que trabaja a buscar la solución precisamente para emanciparse de ese sufrimiento que persiste"* (Dejours, 2010: 5).

En todo trabajo hay sufrimiento, es algo inevitable. Lo que no está determinado de antemano, es el destino de ese sufrimiento. Puede ser transformado en placer y en autorrealización, abriendo el proceso de sublimación, si la calidad del trabajo cumplido es objeto de reconocimiento. Pero al contrario, también puede empujar hacia la descompensación cuando se niega el reconocimiento.

Dejours (2013a), sobre todo en sus últimos trabajos, comienza a problematizar sobre la relación trabajo-sublimación, aunque indica claramente que existe una gran cantidad de empleos que se caracterizan por la confrontación con imposiciones organizacionales que hacen prácticamente imposible el uso de la inteligencia y cierran todo espacio a la creatividad, a la invención y a la ingeniosidad. Estas tareas son anti-sublimatorias, con consecuencias dramáticas para el devenir subjetivo y la salud mental. En estas formas, el organizador del trabajo está preocupado por controlar que el mismo sea realizado de manera satisfactorio según la modalidad que previó y que la división de las tareas sea respetada. No hay división de tareas sin sistema de control. El problema no es sólo hacer trabajar a los obreros, sino asegurar el orden social. El trabajo siempre está atravesado por el problema de la dominación.

Pero hay que tener en cuenta que ciertas formas de organización del trabajo pueden convertirse en un medio para aprender el ejercicio de la democracia. Puede ser ocasión de practicar la solidaridad. Obviamente, otras formas de organización del trabajo entrañan sólo explotación, manipulación, persecución, instrumentalización del otro para extraerle valor. Trabajar en ciertas condiciones puede llegar a acrecentar la sabiduría democrática o destruirla (Dejours, 2012b).

Para Dejours (1992), existen casos en que el trabajo es favorable al equilibrio mental y a la salud corporal. Esto sucede cuando las exigencias intelectuales, motrices y psico-sensoriales de la tarea están de acuerdo con las necesidades del trabajador. También cuando el contenido del trabajo es fuente de satisfacción sublimatoria, es decir, cuando la concepción del contenido, de la cadencia, del modo operatorio, está dejada al trabajador. El mismo puede cambiar la organización

de su trabajo de acuerdo a sus deseos o a sus necesidades, puede modificarlas según sus propios ritmos.

Es así que para Dejours, dado el lugar consagrado al trabajo en la existencia, lo que está en cuestión es el tipo de hombres que fabrica la sociedad por medio de la organización del trabajo. De lo que se trata es de encontrar soluciones que permitirían poner un término a la desestructuración de un cierto número de ellos por causa del trabajo. *"La organización del trabajo no se da, se conquista"* (1992: 168-169). Es así que, según el autor, es posible una transformación de la organización del trabajo.

"¿Cuáles son las características de las organizaciones del trabajo estructurantes?", se pregunta Dejours (1992: 185):

> Son las que arreglaron situaciones donde le es confiado al trabajador una parte significativa de la concepción del trabajo. Las tareas de concepción brindan a menudo las condiciones necesarias para la instalación de teatros de sublimación.

De este modo, la organización del trabajo puede ser transformada basándose en las capacidades creadoras o *"las aptitudes de los trabajadores para la investigación sobre su trabajo"* (Dejours, 1992: 185).

Una buena organización del trabajo debe apuntar a la buena salud mental de sus trabajadores e inscribir al trabajo en un proceso de desarrollo pleno de sí mismo, de construcción de identidad y un proceso de emancipación respecto de la dominación (Dejours, 2012b). En este sentido, a partir de aquí nos preguntamos si es posible una modificación de ciertos elementos de la organización del trabajo en las empresas recuperadas, para que el trabajo se vuelva estructurante. Los elementos que nos aporta esta corriente de investigación en relación a la organización del trabajo, nos ayudará a pensar y comprender qué sucede con la misma en otras formas de trabajo. En formas en las cuales los mismos trabajadores están inmersos en procesos de construcción de sus propias reglas sobre la concepción, gestión y organización del trabajo.

En los próximos apartados vamos a analizar los dos casos de estudio seleccionados a partir de tres variables de análisis: división técnica, división social y división genérico-sexual del trabajo. Las mismas nos ayudarán a comprender cómo opera la organización del trabajo en las empresas recuperadas. Luego, en el último apartado, vamos a problematizar la relación que se

establece entre la organización prescripta y lo real del trabajo en las empresas recuperadas, y una reflexión final acerca de la posibilidad de una organización del trabajo estructurante.

3.4. ANÁLISIS DE LOS CASOS

3.4.1. LA DIVISIÓN TÉCNICA DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS

La división técnica del trabajo implica la asignación a cada trabajador/as de una operación determinada. En las empresas capitalistas tradicionales, el objetivo de esta división es restringir la esfera de acción de los/as trabajadores/as y de este modo acrecentar la eficiencia de la fuerza de trabajo. La tarea y el puesto de trabajo, son los elementos parte de esta división. La tarea se da en un puesto de trabajo determinado y define los objetivos a alcanzar y el camino a recorrer para llegar a la meta, es decir, el modo operatorio. A su vez, introduce la relación que se tiene con los otros puestos de trabajo. Por ende, la tarea implica lo prescripto por la organización del trabajo. El organigrama de una empresa depende siempre de la organización prescripta (Dejours, 2010).

Los objetivos buscados por la división técnica del trabajo son el aumento de la tasa de plus-valor para contener la tendencia a la baja en la tasa de ganancia y asegurar la valorización del capital. Los resultados obtenidos son: reducción del tiempo muerto, reducción del nivel de las calificaciones profesionales, disminución de los costos así como del tiempo de aprendizaje y de inserción en la actividad productiva, y el incremento de la productividad resultante que permite desvalorizar la fuerza de trabajo al disminuir el tiempo de trabajo socialmente necesario para asegurar su reproducción. Es así que la división del trabajo simplifica las tareas, exige un menor nivel generalizado de calificación profesional, permite el aumento de la productividad y, por ende, facilita el control y la dominación (Neffa, 1990: 43).

Pero, tal como dijimos anteriormente, la organización prescripta del trabajo está siempre colmada de contradicciones. Los/as trabajadores/as nunca reproducen la totalidad de lo prescripto. Esto conduce a que el/la trabajador/a deba inventar, innovar, salirse de la norma, para poder llevar efectivamente adelante el trabajo. En todas las circunstancias los trabajadores "engañan" para hacer frente a las anomalías, los incidentes, los problemas, las disfunciones, los

imprevistos que inevitablemente “complican” la programación, para tratar de hacer lo mejor posible en la menor cantidad de tiempo. Todos estos incidentes que llegan a perturbar las previsiones y las predicciones, es denominado lo real del trabajo. Es la resistencia a los procedimientos, a las prescripciones, lo que se revela bajo la forma de una resistencia al control técnico (Dejours, 2010). De este modo, para realizar un análisis completo de la organización del trabajo en una empresa, debemos tener en cuenta tanto la organización prescripta como la real del trabajo.

En este apartado, más que centrarnos en describir cada puesto y tarea dentro de la empresa, nos interesa problematizar la división técnica del trabajo que se da en las empresas recuperadas. Es necesario aclarar que no pretendemos realizar una comparación entre la organización anterior y la actual, sino enfocarnos en problematizar a la organización del trabajo misma -como tecnología de dominación- para repensar qué sucede con ésta en una organización autogestionada.

Es decir, tendremos en cuenta las características de la organización del trabajo de la empresa de origen -a partir del discurso de los/as propios/as trabajadores/as-, no en términos de rupturas o continuidades, sino para problematizar el peso de la misma en la organización actual e interrogarnos acerca de los conflictos internos que se suscitan en la empresa recuperada, relacionados específicamente a la división técnica del trabajo.

De esta manera, en primer lugar, vamos a describir cómo se estructuran los procesos de trabajo en cada tipo de empresa -láctea y cristalera artesanal-, para comprender de manera general la estructura de puestos y tareas. En segundo lugar, vamos a focalizarnos en los conflictos surgidos en cada organización, relacionados directamente con este elemento organizacional: los conflictos en relación a la rotación y la carga de trabajo en la empresa láctea y la problemática de la especialización del oficio en la cristalería.

3.4.1.1. El proceso de producción y trabajo de la empresa láctea L.C.

La empresa láctea L.C. puede ser descrita como una industria de proceso. Tal como plantea Panaia (2004), es posible realizar una diferenciación entre las industrias de series y las de proceso. En las primeras, predominan los sectores que dependen del ritmo y el tiempo de trabajo; en cambio, en las de proceso, el rendimiento no depende tanto del ritmo sino está vinculado al

conjunto del sistema, o sea, al proceso. En estas últimas, la calidad de las operaciones físico/químicas tienen impacto sobre la cantidad y la calidad de los productos. En este tipo de industrias, el incremento de la productividad se logra debido a la mejora en la intervención humana y en la organización. Por otro lado, en las industrias de proceso existe una notable diferencia entre el trabajo prescripto y el real, que lleva a permitir al colectivo de trabajo una fuerte autonomía.

Para llevar adelante el proceso de producción de la crema de leche y de la manteca, esta empresa divide su espacio interno en ocho sectores: administración y comercialización, recepción de materia prima, estandarización -planchada-, pasteurización, laboratorio, cremería, mantequería y depósito en cámara y expedición.

La manteca es un producto constituido casi exclusivamente por la grasa de la leche cruda. Se obtiene al conjugar materia grasa y agua mediante un fuerte batido. En cuanto a la crema de leche, es el resultado de concentrar la materia grasa de la leche cruda y se obtiene por la separación espontánea o por la centrifugación de la leche. En L.C. no se hace la separación de la grasa de la leche, sino que se compra directamente la materia prima llamada crema -grasa-[101]. Esta es llevada hasta la fábrica en camiones cisterna y cuando se la recibe en el sector de recepción de materia prima, es depositada en tanques.

[101] Los/as trabajadores/as de L.C. se han topado con ciertos obstáculos en relación con los proveedores de la materia prima, los cremeros. La mayoría de los tambos en nuestro país se dedican a la producción y venta de leche cruda a las grandes usinas multiplanta. Esto hace que la cantidad de tambos que realizan la separación entre la leche y la crema y venden sólo esta última a pequeñas o medianas empresas productoras de manteca o crema de leche, sean pocos. A la dificultad de la poca cantidad de cremeros que existe, se le suma la conformación de los pool de leche cruda, que son grandes tambos que adquieren de otros pequeños la materia prima para su posterior venta. Esto conduce a que los tamberos pequeños les convengan vender la leche cruda a estos pool y no realicen la separación entre la crema y la leche. Las usinas multiplanta introducen una presión importante en los pequeños y medianos tamberos, que terminan vendiendo su producción a los pool de leche cruda. Estos pool van jugando con los tiempos y en ciertos momentos no entregan la materia prima, ya que acopian y especulan con el precio. Esto conduce a que las pequeñas y medianas industria, como es L.C., les sea muy difícil conseguir la materia prima para la producción. Otra de las dificultades para conseguir la crema está relacionada con la exportación. Nogueira (2009) indica que la devaluación del peso y el incremento de los precios internacionales, favorecieron el valor de las exportaciones de origen agropecuario en general y lácteas en particular. Esto condujo a un incremento de valores espectaculares de las exportaciones en los años 2006 y 2007 -momento de inicio de la cooperativa-. Esto conduce a una escasez de materia prima en el mercado interno. Las estrategias que se han dado los/as trabajadores/as para sortear estas trabas tienen que ver con la relación cara a cara con otros actores que también son los desfavorecidos de este sistema: los cremeros. Comenzaron un proceso de articulación con cada tambero en forma individual. Esta relación se dio con tambos pequeños, no integrados a los pool de leche cruda, con niveles de producción muy bajos y que se ubican en zonas periurbanas. Los trabajadores armaron un mapa de los tambos pequeños de la región y se dieron el trabajo de recorrer, con un camión cisterna propio, a cada uno en busca de la crema.

La segunda etapa, luego de la recepción de la materia prima, es el de estandarización de la crema, en la cual se busca ajustar el contenido de materia grasa de la crema con adición de agua o leche y el porcentaje de acidez. En L.C. este sector es denominado como planchada. Durante este proceso, los trabajadores se encargan de reducir el ácido de la crema -para que luego pueda ser pasteurizada sin inconvenientes- a partir de lo que denominan *"el lavado de la crema"*. Este lavado -con agua o leche según cómo se encuentre química y físicamente la materia prima-, puede hacerse una, dos o más veces. La decisión respecto a cuántas veces se lavará la crema, depende de los factores climáticos y de la calidad de la materia prima. Es por esto que esta decisión la toman exclusivamente los trabajadores del área planchada. Según palabras de un trabajador del sector:

> Planchada es el principio del proceso, después viene pasteurización y todo lo demás. Si sale bien planchada empujamos a que salga bien todo el proceso, por eso se necesita alguien que coordine. Tenemos que hacer mínimo 15.000 litros de crema. El objetivo es presionar con más producción desde el inicio del proceso (L.C. Entrevista nº 18. Juan, 2011).

Una vez estandarizada la crema en planchada, se pasteuriza para destruir todo tipo de microorganismos, flora perjudicial y enzimas. El proceso de pasteurización implica específicamente llevar la crema a una temperatura alta (90-95º) y luego enfriarla rápidamente (15-25º).

El proceso posterior para finalizar la producción de la crema de leche, es depositar la crema pasteurizada en un tanque madurador -en el sector cremería-, para luego envasarla y conservarla en una cámara de frío hasta que sea transportada para su comercialización. En este tanque la crema sufre ciertos procesos naturales o artificiales físicos y químicos -según cómo se encuentre la crema- que modifican la consistencia y regulan la cristalización y desarrollo de la acidez. En este tanque se acondiciona la crema a temperaturas que van de 6 a 12º y la misma reposa entre quince y veinte horas. La decisión sobre la temperatura y la cantidad de horas es exclusiva de los trabajadores de este sector y del sector laboratorio que van comprobando la consistencia de la misma.

En cuanto al proceso de producción de la manteca, las primeras etapas son las mismas de la crema: estandarización y neutralización de la crema en planchada, pasteurización y reposo en tanque madurador. Nos indicaba un trabajador del sector pasteurización:

> Yo me pongo de acuerdo con planchada y luego voy arriba a preguntar el frío, la acidez, para saber ya el proceso de la manteca (L.C. Entrevista nº 29. Pablo, 2012).

El proceso siguiente es el que se realiza en el sector mantequería, que tiene como punto central el batido de la crema para su transformación en manteca. El batido se realiza en la máquina llamada por los trabajadores como continua o mantequera. El equipo consta de una cámara de batido de alta velocidad, por donde pasa la crema, y la agitación rápida para batir y resquebrajar la manteca en unos cuantos segundos. Luego, la manteca pasa por una espiral que la agita junto con las partículas de grasa y la empuja hacia un extremo, mientras que por el otro sale el suero. Por último, la manteca pasa a los tornillos sin fin, donde se amasa hasta reunir los granos de manteca en una masa homogénea, dar cuerpo y textura y distribuir uniformemente la humedad. Si el amasado es excesivo se rompe el grano y se destruye la firmeza de la manteca, si el amasado es insuficiente, lo contrario.

El procedimiento de batido y amasado depende de muchos factores que son sopesados en el momento por los trabajadores: el contenido de materia grasa, la estación del año, la temperatura, el grado de maduración de la crema y la intensidad de la acción mecánica. O sea, que la decisión sobre el proceso de batido depende de los trabajadores del sector que deben tener en cuenta todos estos factores. Pero además de estos elementos, el batido y amasado depende del estado de la maquinaria. Aquí es donde los/as trabajadores/as de la cooperativa se encuentran con problemas importantes:

> Acá las máquinas son obsoletas. Se automatizó cremería. Mantequería es muy cara. Las de cremería son nuevas. Las continuas están desde siempre. No se cambiaba nada. Esas máquinas deben tener cuarenta años. Estamos en la edad de piedra. Esas máquinas otros la tiraban y L.C. las compraba (L.C. Entrevista nº 29. Pablo, 2012)

El último proceso es extraer la manteca para ser descargada en una máquina trasportadora que la conduce a la fraccionadora y envasadora. La manteca se debe empaquetar inmediatamente concluido el amasado, para que su estructura no sufra modificaciones.

Por último, se la almacena y conserva en una cámara de frío hasta que sea transportada para su comercialización. Este sector de almacenamiento en cámara, en la empresa anterior se encontraba en una planta alta. Para evitar trasladarla arriba, con las dificultades que esto implicaba, los trabajadores de la cooperativa decidieron alquilar un conteiner de frío donde depositan la manteca y crema de leche envasada en la misma planta baja.

> Acá se tuvo que adaptar a lo que había. Había que llevar la manteca arriba porque la cámara estaba arriba. Para evitar eso se alquiló un conteiner (L.C. Entrevista nº 14. Susana, 2012).

En todo este proceso, los trabajadores del sector administración son los que se encargan de la comercialización: desde la compra y recepción de la materia prima, hasta la venta y distribución de los productos finales.

3.4.1.2. L.C.: la rotación como castigo y la pretensión de autonomía de los sectores

Como hemos analizado en el capítulo anterior, una de las características principales del proceso de recuperación de L.C., fue el breve pasaje traumático de la antigua empresa a la nueva organización autogestiva. En este proceso, la continuidad fue la característica principal, ya que los trabajadores nunca dejaron de producir. Si tenemos en cuenta esta característica, no nos debe sorprender la reivindicación que realizan los/as trabajadores/as en relación al mantenimiento de la organización del trabajo de la empresa de origen -particularmente de la división técnica-. En este sentido, cuando indagamos sobre la misma, los/as trabajadores/as nos responden:

> En el gran desborde, había tantas cosas que hacer, que romper la estructura organizativa era entrar en situación de caos, por eso se buscó tratar de conservarla (L.C. Entrevista nº 21. Griselda, 2012).

> Cada uno mantiene los mismos puestos de trabajo que con la empresa anterior (L.C. Entrevista nº 9. Carlos, 2011).

Si realizamos un recorrido por la estructura de puestos, en primer lugar debemos remarcar que la misma se mantiene tal como estaba organizada en la empresa anterior. Sin embargo, muchos trabajadores han cambiado de puestos y por ende de tareas. Este cambio ha obedecido a diferentes razones. Por un lado, la empresa anterior, además de la elaboración de manteca y crema de leche, era propietaria de una empresa distribuidora que se encargaba, no sólo de trasladar los productos elaborados en la fábrica, sino que actuaba como distribuidora de productos de otras fábricas pequeñas de la zona. Cuando los/as trabajadores/as recuperaron la fábrica, la mayoría de los bienes de la empresa distribuidora -como los rodados-, no les fueron

concedidos[102]. Esto hizo que los/as trabajadores/as que anteriormente laboraban en la distribuidora, en la nueva gestión cooperativa pasaran a formar parte de la empresa productora. La mayoría de ellos se trasladaron al área de producción y sólo uno al área de administración.

Otros cambios estuvieron relacionados a trabajadores/as que se hicieron cargo de tareas administrativas y de comercialización. En el caso de L.C., podemos observar que los cargos específicamente administrativos -contables- han permanecido en la nueva gestión cooperativa y las personas más vinculadas a las tareas de gestión -específicamente de comercialización- se han ido.

Otros cambios estuvieron relacionados a trabajadores/as que se hicieron cargo de las tareas de comercialización en el área de administración, con el objetivo de llenar los lugares vacíos. Como bien explica un trabajador de la cooperativa:

> La parte de ventas, todo lo que eran vendedores estaba bastante controlado por los antiguos dueños de la empresa. Actualmente, las personas que están en venta, no estaban antiguamente en ventas. Estaban en sector de producción o de despacho. Así que hubo que aprender. Porque te imaginas que se van los puestos gerenciales, los que estaban a cargo de las finanzas y de todo, desaparece, entonces uno de pronto se encuentra con que tiene que hacer tareas que no tiene la menor idea. Y bueno… hubo que aprender (L.C. Entrevista nº 10. Martín, 2011)

Por otro lado, hay trabajadores del área de producción que, luego de recuperada la empresa, han rotado de puestos. Sin embargo, si uno observa estos cambios, no podemos encontrar un criterio definido, colectivamente deliberado, para la rotación de los mismos. Los cambios están más bien relacionados a expectativas personales de trabajar en otras áreas.

Los dos sectores que han sufrido los mayores cambios de trabajadores son planchada y mantequería. En planchada hay dos trabajadores que quedaron en su mismo puesto, uno que rotó hacia este sector y tres que se han ido -dos a mantequería y uno a expedición-. En cuanto a mantequería, es el sector con mayor número de trabajadores y el que más ha sufrido cambios: cuatro trabajadores han permanecido en su mismo puesto y cuatro han rotado desde otras áreas -dos de planchada, un ex chofer y hay un trabajador nuevo que ha ingresado directamente a la

[102] Expediente quiebra N°1413/01 y 598/03, Fallo Nº 4345. Juzgado en lo Civil y Comercial Nº 4 del Departamento Judicial de Rosario de Silvia Cicutto. 26 de diciembre de 2008. *"RESUELVO: 1.- Autorizar la compensación del valor de los bienes muebles, maquinarias y activos intangibles incluidos en el inventario anexo al escrito cargo N° 14.749/07 -exceptuando los rodados- con los créditos con privilegio especial o general correspondiente a los acreedores laborales de la fallida que actualmente integran la Cooperativa de Trabajo L.C. Lda., con los alcances y bajo las condiciones expresadas en los considerandos de este fallo"*.

cooperativa[103]. Los sectores que no sufrieron ningún tipo de cambio son: laboratorio -están los mismos tres trabajadores-; y cremería[104] -en este sector los dos trabajadores fijos son los mismos que en el empresa anterior-.

A su vez, es necesario tener en cuenta que la rotación de puestos se dio apenas fue recuperada la empresa y que en los últimos años casi no ha habido cambios o, en los casos que los ha habido, han obedecido más a una especie de "castigo" o sanción. En este sentido nos decía una miembro del consejo de administración:

> Cuando hacemos cambios, también hay resistencias. El otro consejo lo hacía de castigo. Siguen pensando que lo hacemos de castigo. Todos tenemos que saber algo de cada sector, esa es la idea de rotar, que todos vayan sabiendo. Un socio nuevo estuvo en varios sectores, lo tomó como un castigo. Siempre a la defensiva, lo hacemos por castigo (L.C. Entrevista nº 17. Marina, 2011).

En el párrafo anterior podemos observar que si bien se toma a la rotación como una instancia positiva de aprendizaje, la misma no implica una decisión colectiva -con el objetivo de superar la división técnica impuesta por la patronal como trabajo prescripto-, sino que sigue siendo una decisión tomada por unos pocos, en este caso los/as miembros del consejo de administración. A su vez, notamos una contradicción muy importante entre los/as mismos/as miembros del consejo, en el sentido en que hay algunos que utilizan deliberadamente la rotación como castigo. En el extracto de entrevista siguiente vemos como un miembro del consejo, al referirse a la relación con algunos de los trabajadores -ex delegados sindicales en la S.A.-, plantean que la forma que encontraron para superar ciertas disputas internas fue implementar la rotación de puestos:

> Se intentó rotar los puestos para aislar los liderazgos saboteadores (L.C. Entrevista nº 9. Carlos, 2011)

Sin embargo, más allá de la consideración de la rotación como castigo, hay trabajadores/as que ven a la misma como instancia de aprendizaje, adquisición de nuevos saberes e involucramiento y compromiso con el proyecto colectivo. Nos decía un trabajador que en la

[103] Este trabajador es hijo de un ex trabajador jubilado, y se ubicó en el mismo puesto que su padre.
[104] Este sector se compone de dos trabajadores fijos y cinco que van rotan. Esto sucede debido al tipo de trabajo que se da en esta sección. El sector necesita más trabajadores cuando llega la crema, pero luego, la crema sólo queda depositada en el tanque madurador.

empresa de origen era ayudante de mantenimiento en el área de producción y que actualmente ocupa el puesto de encargado de compras en administración:

> Siempre creemos que lo que nosotros hacemos es lo más importante. Yo lo pensaba así y aquellos no hacen nada. Al haber pasado por otras secciones entendí que parece que no hacen pero se sufre más. Siempre discuten que producción pone el lomo y administración no hace nada. Dicen, administración siempre sentados y producción trabajando. Pero los otros no saben lo que hacen. Está el acoso de los proveedores, de los clientes, de los mismos socios. No tienen idea los que siempre están en producción. Eso surge en casi todas las asambleas. Lo he planteado en un momento yo, pero de a poco vas viendo las diferentes tareas de los demás. Los inconvenientes con lo que tienen que lidiar. Es difícil de aceptar (L.C. Entrevista nº 12. Sebastián, 2012).

Como indica Chedid Henriques (2014), en las empresas autogestionadas, la rotación de puestos y la realización de tareas distintas, se pueden convertir en una herramienta importante para el mayor conocimiento e involucramiento en el proceso productivo y puede implicar una mayor capacidad de interferir en las actividades de planeamiento. En este mismo sentido, Fernández Álvarez (2006), en una investigación sobre una empresa recuperada textil, indicaba que la rotación implicó la diversificación de tareas y funciones y condujo a que la mayoría de los trabajadores que anteriormente ocupaba un puesto fijo, se viera obligada a desempeñar diferentes actividades que nunca habían realizado. Esta rotación favoreció el aprendizaje de nuevas tareas, la adquisición de nuevos saberes e implicó compartir las responsabilidades.

Otro problema que visualizamos en L.C. está relacionado con lo que denominamos la pretensión de autonomía de los sectores. Tal como dijimos, el espacio interno de esta empresa está dividido en ocho sectores. Cuando indagamos sobre la relación que existe entre los mismos, lo primero que observamos es que cada sector reivindica una autonomía en relación a los otros. Esto produce conflictos al interior del espacio de trabajo ya que, si la empresa es un conjunto de partes interconectadas, la pretensión de autonomía produce, forzosamente, una incoordinación de conjunto basada en la falta de cooperación entre los actores del sistema.

La autonomización de los espacios, tiene una de sus bases en las fallas en la comunicación entre sectores. La misma no pasa por canales o mecanismos formales colectivamente consensuados, sino que está basada en un canal informal como lo es el *chisme*. En palabras de un trabajador del área de cremería:

> Acá se llena de chismes. Unos contra otros. Tiran en contra de su propia empresa. A nadie le interesa el otro sector. Si acá hay crema tirada, pasan los de otros sectores y pisotean todo. Nos les importa (L.C. Entrevista nº 18: Juan, 2011).

Para Elias (1998), el chisme es un mecanismo informal de comunicación que tiene por objetivo evitar el contacto social entre grupos. El chisme, como medio de control social, funciona por un lado, reforzando la cohesión social del grupo que lo genera y, por el otro, refuerza la desigualdad y desconexión con los otros grupos. Es un elemento central en la construcción de la balanza de poder a través de la estigmatización. El chisme construye la vida social de los sujetos y su estructura depende siempre de la estructura misma de la comunidad en el cual es creado. Es un medio de control social que mantiene, al mismo tiempo, una ideología perpetuadora de diferencias sociales y una construcción de la identidad de los grupos. Para Fasano (2006), a través del chisme los actores definen permanentemente sus posiciones, alianzas y conflictos, participando en la dinámica de construcción de la vida social. O sea que el chisme es una práctica de comunicación inseparable de las relaciones de poder.

En este sentido, los/as trabajadores/as de L.C. se comunican a través de este canal informal. Uno de los puntos interesantes a analizar es cómo a través del chisme crean y definen ciertos "personajes". Dos de ellos son el "alcahuete" y el "caprichoso". El primero es quien, supuestamente, forma parte de un sector pero *"va con el cuento"* sobre lo que se está haciendo o dejando de hacer a los otros sectores. *"Dice cosas que no tendría que decir"*[105]. El "alcahuete" viene a destruir la preciada autonomía del sector. En palabras de un trabajador del área mantequería:

> Cuando se decide algo en este sector está el alcahuete que ya va con el chisme. Por ejemplo, había que hacer detener la producción, la manteca no estaba acorde y acá tomamos la decisión que no se podía hacer la producción. Ya los otros lo saben. A eso lo llamo alcahuete (L.C. Entrevista nº 9: Carlos, 2011).

En contrapartida al "alcahuete", aparece el "caprichoso" que es quien, apoyado por el resto del sector, decide arbitrariamente si se comunica o no y cuándo los problemas de su sector al resto, sosteniendo secretos que sólo son filtrados a través del chisme. En este sentido nos decía otro trabajador de mantequería:

[105] L.C. Entrevista nº 23: Omar, 2012.

> Yo tengo compañeros dentro de la sección y todos nos entendemos. Pero me dicen que soy caprichoso. Si yo hago las cosas mal ellos me lo dirían. Hemos tomado buenas decisiones, pero se rompe por afuera no por adentro del sector, cuando van y vienen con los chismes. Cada sector debería resolver sus problemas. Cada grupo debe decidir cómo lo va a hacer. La decisión la tomamos nosotros. El sector define el trabajo y cómo lo va a hacer. Yo confío en mi compañero de sector. Este es nuestro sector. Creo que mi compañero no me va a perjudicar a mí (L.C. Entrevista nº 19: Horacio, 2012).

Es así que en L.C. el chisme reemplaza a los canales formales de comunicación y produce, al mismo tiempo, una cohesión grupal dentro de cada sector y una diferenciación con el resto. Esto conduce a una descoordinación de las actividades y una desconexión entre sectores complementarios y una falta de cooperación entre los trabajadores. Las consecuencias son los graves problemas en la planificación de la producción, que desencadena en una desorganización general, producto del desconocimiento sobre el hacer del otro. Más adelante, cuando estudiemos cómo opera la división social del trabajo en las empresas recuperadas, vamos a profundizar el análisis respecto a la coordinación y la cooperación.

3.4.1.3. El proceso de producción y trabajo de la empresa cristalera-artesanal C.V.

El proceso de trabajo en una cristalería artesanal es muy diferente a otros procesos industriales, por el fuerte componente artesanal del oficio. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que si bien está estructurado en el trabajo artesanal -los productos se realizan a mano y soplado a boca-, el mismo está atravesado por los comandos disciplinarios laborales propios de una lógica fabril.

El proceso que se da en la industria cristalera reúne diferentes características. En primer lugar, se trata de un proceso de trabajo a fuego continuo, o sea, el horno está prendido permanentemente. Sólo es apagado por causa de mantenimientos programados, limpieza o reparación de algún desperfecto. A su vez, se trata de un proceso continuo ya que las etapas se suceden unas a otras (Catalano et al., 1993).

En segundo lugar, se caracteriza por el predominio de la jerarquía del oficio. Esto implica que el oficial de banco -también llamado maestro artesano- es quien dirige, exclusivamente, el trabajo. Esto conduce a que las categorías dentro de las cristalerías estén sumamente jerarquizadas: oficial de banco, medio oficial y aprendices. Esta continuidad en la jerarquía de categorías significa que una tarea puede definirse siempre como un determinado nivel de

participación en el oficio. En este sentido, el trabajo del maestro artesano es el elemento central de este sistema de trabajo y las demás categorías de trabajadores se definen por su grado de participación en la capacidad de decisión que caracteriza al oficial.

El proceso de trabajo se realiza a partir de la conformación de equipos o plazas, compuestas siempre por un oficial, medio-oficiales y aprendices. Las plazas consisten en la reunión en torno a un oficial de un conjunto de trabajadores/as, que varían en su número de acuerdo al artículo a elaborar -la mayoría de las plazas se compone de unos diez trabajadores/as-. A su vez, para llevar adelante una fábrica, se necesitan -siempre dependiendo de la cantidad de producción- un mínimo de cuatro plazas. En palabras de un trabajador:

> Acá para hacer una copa, necesitás diez personas mínimo. Pero para poner una fábrica en marcha, para poner el horno y amortizar los gastos fijos, que son enormes, precisás mínimo cuatro o cinco plazas de personas. No la ponés en marcha con una plaza porque no amortizás los gastos del horno. La producción tiene que ser mínimo de quince mil piezas. No podés poner una fábrica en marcha por tramos. Si la ponés en marcha, la tenés que poner en marcha con todo. Y eso es lo que más nos condicionaba, lo que más miedo teníamos. No es fácil llevar adelante un emprendimiento grande, desde el punto de vista de la gente también. Teníamos que tener treinta personas en producción, y no era fácil conseguir treinta artesanos entre maestros y aprendices que tengan cierto oficio. Ahí se complicaba (C.V. Entrevista nº 33. Mario, 2008).

Es así que esta actividad combina un número reducido de obreros de oficio en la cúspide de la pirámide y una base amplia de trabajadores que adquieren y desarrollan sus calificaciones en sus puestos de trabajo a partir de la acumulación de experiencias (Catalano et al., 1993). Pero además del sector en el cual se encuentran los maestros artesanos y su equipo, hay otros sectores de la fábrica que no están regidos por los oficiales de banco.

C.V. divide su espacio interno en cinco sectores: administración y comercialización, química y horno, producción, afiladura y depósito. La primera etapa del proceso se da en el sector química y horno que es dónde se realiza la composición química de los materiales necesarios para la fabricación del cristal y se los prepara para su fundición en el horno. En esta área se encuentran los trabajadores encargados de la composición -ingenieros o técnicos químicos- y los foguistas -en C.V. los denominan horneros-. Los trabajadores cargan los componentes minerales y químicos

-cuarzo, soda solvay, potasio y calcio- dentro del horno -a una temperatura de entre 1200 a 1400º- unas doce horas[106] hasta que el material esté completamente fundido y listo para elaborar.

El proceso continúa en el sector llamado producción. Es el espacio más grande de la fábrica, donde se realiza la fabricación a mano y el soplado a boca de los diferentes productos. En este espacio se ubican los maestros oficiales situados cada uno en un banco y alrededor de los mismos un conjunto de medio oficiales y aprendices. Cada plaza de trabajadores/as que se dedican a un tipo particular de producto[107]. Una plaza incluye a un conjunto de trabajadores/as, entre ellos: pasadores de cañas; molderos; portadores al archa; destacadores de piezas; tenedores; apuntinadores y recalentadores; sacadores; cortadores; colateros; pierneros; pieceros y sopladores. Tal como indican Angélico y Forni (1995), si bien cada plaza se conforma de diferentes categorías de trabajadores de acuerdo al producto a elaborar[108], existe una estructura básica que se repite en todas las plazas: oficial, sacador, destacador y aprendiz.

En este sentido, para elaborar, por ejemplo, una copa interviene un oficial soplador -encargado de soplar el cáliz-, un oficial piernista -encargado de hacer la pierna de la copa-, un oficial piecero -que realiza el pie-. A su vez, hay un sacador de piezas chicas que es quien prepara la caña hueca que se introduce en el crisol del horno y saca una gota de cristal y un tenedor que es quien luego sostiene la gota para pasársela al oficial. El oficial sopla la caña hueca y le va dando la forma -a través de diferentes movimientos manuales-. El colatero es quien, luego, con otra gota de cristal, une las diferentes piezas -pie, pierna y caliz-. Posteriormente, un cortador recorta con tijeras las rebabas -el material que sobra- y, por último, el portador al archa -que siempre es un aprendiz- traslada la copa hasta el archa para su templado. Todo este proceso se debe realizar en un tiempo muy acotado antes que la pasta se enfríe y luego no pueda ser más maleable.

De esta forma, una trabajadora del área producción que comenzó como aprendiz nos decía:

> Mi trabajo en la cristalería, hace más o menos cuatro años que estoy, empecé estando en el molde, llevando a calentar las copas y después en las muflas calentando para hacer las

[106] La estructura del cristal es muy diferente a la del vidrio. Sus átomos e iones se encuentran organizadoras de forma simétrica en celdas elementales que se repiten indefinidamente formando una estructura cristalina. En cambio el vidrio -que es fabricado con arena, soda solvay y calcio-, es un sólido inorgánico amorfo. Las moléculas del vidrio aparecen de forma desordenada y no llegan a adoptar una estructura cristalina.

[107] En el capítulo 4 profundizaremos el análisis acerca del oficio del artesano vidriero-cristalero.

[108] Existen diferencias notables en relación a elaborar productos chicos, medianos o grandes, y también si son productos que necesitan piernas y pie -como las copas- o si son productos con un cierto volumen -como una jarra-.

> piernas, pasando caña, teniendo los mecheros... todas esas cosas (C.V. Entrevista nº 50. Mirta, 2012).

La etapa siguiente en el proceso de la cristalería implica depositar los artículos en el archa. La misma es un túnel de entre cuarenta a sesenta metros de longitud en el cual hay una cinta circular donde se depositan los artículos elaborados para que sean templados hasta la temperatura ambiente. En C.V. el archa se encuentra uniendo dos sectores: producción y afiladura.

El siguiente sector es afiladura. Es donde se realiza la parte más fina del proceso de producción: la revisación y control de calidad de los productos. En este sector encontramos una mayoría de mujeres trabajadoras. En esta sección, al igual que el sector producción, hay una diferenciación detallada de categorías: semi-especializado en tareas de corte y terminación de bordes; lavadores; especializado en tareas de corte y terminación de bordes; y el oficial de afiladura. La encargada de afiladura nos decía:

> Acá tenés que complementar todo, porque esto es una cadena. Tenés que trabajar todos en conjunto. Yo estoy encargada de esta sección, de terminación y de organizar el trabajo de todos. Los artesanos fabrican las cosas y acá se da toda la terminación hasta embalar y pasar a depósito (C.V. Entrevista nº 37. Silvia, 2008)

En este sector se realizan diferentes tareas: el terminado del producto -se lo lava, se cortan las sobras, se afila y también se lo graba, decora y talla-. Y a su vez, se realiza el control de la calidad, evaluando el espesor del cristal, su diámetro, su altura y separando a los productos que no cumplen con los criterios de calidad de C.V. En palabras de una trabajadora:

> Yo estoy en control de calidad. O sea, después que sigue todos los pasos, yo, allá en la mesa, separo por las distintas calidades. Voy mirando uno por uno y separo por calidades (C.V. Entrevista nº 44. Alicia, 2012).

Cuando los productos están terminados y revisados, se los conduce al sector depósito y embalaje, donde se embalan en cajas para luego ser trasportados al exterior. Por último, la administración es la encargada de todo lo que implica la comercialización.

Una última cuestión a tener en cuenta en relación a los espacios y procesos, es la incorporación en el año 2012 de un sector en el cual se está produciendo mosaicos venecianos -ubicado en el mismo galpón de producción-. Esta incorporación se realizó a partir de un convenio

con una empresa de Buenos Aires que es la que aporta la maquinaria y un horno. La cooperativa se hace cargo de todo el proceso de producción. Para llevar adelante este nuevo emprendimiento, la cooperativa incorporó a ocho socios nuevos. Una de las cuestiones más importantes en esta nueva experiencia, es que el material a producir ya no es el cristal sino el vidrio. Por primera vez en su historia, C.V. produce objetos de vidrio.

Este acuerdo tiene para los/as trabajadores/as de la cooperativa dos objetivos importantes. En primer lugar, comenzar a variar la producción y empezar a mecanizar algunos procesos. Este es uno de los objetivos más importantes, ya que unos de los graves problemas con los que se están enfrentando los/as trabajadores/as de la cristalería, y que veremos en el apartado siguiente, es el ciclo vital de los maestros artesanos -la mayoría de ellos tienen entre sesenta y setenta años, y en el último tiempo han fallecido dos de los ocho oficiales de banco que tenía la fábrica-. Si bien en estos años los/as trabajadores/as se han dado múltiples estrategias para formar nuevos artesanos, juegan con una dificultad importante: el tiempo. Para formar sólo a un aprendiz -primer eslabón de la cadena- se necesita mínimo cinco años de aprendizaje[109]. El segundo objetivo está relacionado a la utilización de los espacios ociosos de la fábrica, ya que la misma tiene dimensiones muchos más grandes de las que efectivamente se ocupan.

3.4.1.4. C.V.: el oficio como organizador de la división del trabajo

A diferencia de lo que sucede en L.C., en la Cristalería encontramos una mayoría de nuevos/as trabajadores/as, que han ingresado directamente a la cooperativa[110]. Esto conduce a que la rotación de puestos sea mayor que en la empresa láctea, pero no debido a un cambio de puesto por parte de los/as viejos/as trabajadores/as, sino por un recambio continuo de asociados. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que los puestos más calificados en cada una de las secciones, son ocupados por los mismos trabajadores que en la empresa de origen. Esto corresponde, casi exclusivamente, a la especialización del oficio de artesano cristalero.

[109] Esta cuestión la profundizaremos en el Capítulo 4 cuando analicemos detenidamente el oficio de artesano cristalero y las diferentes estrategias que se han dado los trabajadores para formar artesanos del cristal.

[110] Apenas recuperada la fábrica, los/as trabajadores/as que volvieron rondaban el número de treinta. Actualmente, la fábrica cuenta con sesenta y tres trabajadores/as, de los cuales veintidós son de la empresa de origen -llamados por los/as mismos/as trabajadores/as como "viejos trabajadores"- y cuarenta y uno ingresaron directamente a la cooperativa -"nuevos trabajadores"-.

Tal como ha indicado Touraine (1971), en las empresas -capitalistas tradicionales- que predomina la producción manual y artesanal, el obrero calificado posee una amplia autonomía de decisión. Los obreros son capaces de organizar por sí mismos su trabajo. Pese a que el empresario se encuentre en una posición económicamente dominante respecto a los trabajadores -la gestión está reservada a la iniciativa patronal- los obreros poseen una amplia autonomía profesional.

En este tipo de empresas la carrera profesional de los obreros está relacionada con el aprendizaje del oficio: el aprendiz en primera instancia aprende los elementos de un oficio bajo la dirección de un obrero experimentado. Luego, como ayudante, se le encargan a él solo ciertos trabajos que le permiten coordinar algunos elementos que le han enseñado. Finalmente, como maestro debe ser capaz de decidir los mejores métodos de trabajo y ejecutar los trabajos más complejos (Touraine, 1971). Esto conduce a que cada plaza de trabajadores, tenga una relación directa y dependiente con el oficial de banco, encargado de todas las decisiones y de organizar el trabajo. En palabras de un trabajador aprendiz de la cristalería:

> Sí, yo me llevo bien con los oficiales de banco. Yo con el oficial mío me llevo de diez. Yo siempre trabajo para el mismo oficial (C.V. Entrevista nº 41. Ezequiel, 2011).

Esta calificación adquirida a lo largo de la carrera profesional, se define como facultad de decisión y de mando, es decir, como un principio de organización del trabajo. Por lo tanto, las categorías obreras están fundadas en la sucesión jerarquizadas de niveles de aprendizaje y de decisión (Touraine, 1971). La facultad de decisión y mando de los obreros calificados nos da una idea de la centralidad que adquiere el oficio en este tipo de empresas.

A su vez, existe una estrecha relación entre la autonomía de los trabajadores y la importancia del colectivo de trabajo. La autonomía se sostiene sobre un saber tácito, que puede ser formalizado, verbalizado y trasmitido bajo la forma de instrucciones, sólo en forma parcial, ya que se trata de un conocimiento que se construye a lo largo de un proceso prolongado de aprendizaje, fundamentalmente práctico, y que trasciende a los individuos aislados para conformarse como memoria técnica de un colectivo de trabajadores y como rutina organizacional.

Más allá que en C.V. haya una mayoría de nuevos/as trabajadores/as, son los/as viejos/as que ocupan los cargos más calificados, los que continúan organizando el trabajo. Los/as

trabajadores/as nuevos/as se amoldan a la rutina colectiva y a la organización jerárquica propia del oficio de artesano cristalero, la cual no es discutida, sino aceptada. En este sentido nos decía un trabajador nuevo, que ocupa la categoría de aprendiz:

> Acá se reparte por la categoría. No podés comparar uno que está en el banco con un saca vidrio. No sé… un oficial tiene que ganar siempre más (C.V. Entrevista nº 41. Ezequiel, 2011).

Hay que tener en cuenta que la vuelta de los oficiales de banco a la cristalería, fue el elemento imprescindible para recuperar la empresa y volver a producir. Sin embargo, por las características mismas del oficio, los/as trabajadores/as se encuentran con obstáculos importantes. Uno de ellos es el largo plazo en el aprendizaje del oficio[111], que implica una carrera ascendente desde aprendiz hasta oficial. A su vez, no todos los trabajadores -más allá del tiempo- llegan a ser oficiales de banco. Como bien dicen los mismos, *"el maestro artesano es un artista, se necesitan tener el don de artesano"*. En este sentido, en una entrevista que realizamos en 2012, preguntábamos si en estos años se ha formado un oficial nuevo, o sólo están los maestros artesanos formados en la empresa de origen. Ante esta pregunta la respuesta era:

> ¡No! Eso es imposible. Sólo formar un aprendiz nos lleva cinco años. Hay algunos pibes nuevos que tienen capacidad pero ni hay tiempo de enseñarles. Por eso estamos viendo de cambiar el tipo de producción y lo que producimos porque este oficio se acaba… Por eso estamos viendo de comprar una máquina alemana que hace directamente el pie y el tronco de la copa (C.V. Entrevista nº 48. Silvia, 2012).

Al largo plazo en la formación en el oficio, se le suma un problema mucho más acuciante, tal como vimos en el apartado anterior: los oficiales de banco de esta cristalería tienen más de sesenta años -algunos más de setenta-. Cuando C.V. se recuperó, la empresa contaba con ocho maestros artesanos, en 2012 quedaban seis. El problema pasa por el mismo ciclo vital:

> Hoy sólo quedaron seis artesanos. En 2008 se murieron dos: José y Alberto. José era un poco el alma de C.V. Tenía las cosas muy claras. Encima ese mismo año a Gregorio[112] le dio un ACV. Pero por suerte está bien, sólo camina con dificultad, con un bastón. Esta cristalería y todas las cristalerías artesanales van a desparecer en el corto tiempo. En Italia, que es donde están los mejores artesanos, está pasando lo mismo. Antes se pasaba el oficio

[111] Una de las primeras estrategias que se dieron los/as trabajadores/as para recuperar el oficio fue crear la Escuela de Artesanos vidrieros cristaleros, que funcionó los primeros años de la cooperativa y a través de la cual ingresaron la mayoría de los nuevos trabajadores. En el capítulo siguiente vamos a profundizar el análisis del rol de la Escuela en la cristalería.

[112] Gregorio es el ex capataz de la empresa de origen, y actual encargado del área de producción.

> de generación en generación pero ahora ya no. Los nietos no quieren saber nada. Cuando se mueran los artesanos, ¡chau!, se termina C.V. Por eso estamos tratando de ver qué otras cosas podemos hacer (C.V. Entrevista nº 53. Eduardo, 2012).

Otro problema que acarrea el oficio de artesano cristalero, está relacionado con que los trabajadores se especializan en la fabricación de ciertos productos particulares. Esto conduce a un desconocimiento absoluto de elaboración de otros productos. En este sentido nos decían dos trabajadores, miembros del consejo de administración:

> Acá hay tres categorías, la 13, la 14 y la 15[113], tienen que saber agarrar el molde, soplar y cortar jarra. Pero acá no hay ninguno que corte jarra. No hay uno que corte jarra. Y el único que sopla, sopla piezas grandes. Hace la pierna y el pie, ese de camiseta blanca que vos viste, que estaba acá, ese es el completo, completo. Que se puede discutir la categoría. Si no es la 15, puede ser la 14 o la 13. ¡Pero los demás ninguno! Porque se especializaron en una cosa y nunca lo rotaron, entonces, este hombre grande que hace el pie, el hincha de River, bueno, ese se dedicó toda la vida a hacer pie. Hace un pie espectacular. Pero sólo hace pie. No tiene las otras condiciones. Ese es el tema… (C.V. Entrevista nº 53. Eduardo, 2012).

> Encima cada oficial sabe hacer algo específico, no todos saben hacer todo. Unos se especializaron en cosas grandes, otros en cosas chicas. Por ejemplo, José, que es quien murió, hacía las cosas chicas, y desde que se murió no tenemos a nadie que haga cosas pequeñas. Los oficiales nunca aprendieron a hacer otras cosas. Por ejemplo Héctor siempre hizo lo mismo y no quiere aprender a hacer otra cosa (C.V. Entrevista nº 52. Oscar, 2012).

Como podemos observar, el oficio es el estructurador de la organización del trabajo. Esto conduce a la adaptación de todo el colectivo de trabajadores/as a la estructura que impone el oficio, con una división técnica rígida, en la cual cada trabajador acepta su lugar y categoría. El ascenso en la carrera de oficio, está unida al paso del tiempo y el aprendizaje. Sin embargo, como ya dijimos, en vista a los problemas intrínsecos del oficio, los/as trabajadores/as de C.V. están

[113] Las categorías siguen siendo tomadas del Convenio Colectivo de Trabajo. Según la Convención Colectiva para la Industria del Vidrio y Afines de febrero de 2012, para la Rama Fabricación a Mano y o Artesanal Cristalería Fina; Capítulo IX "Clasificación profesional - Funciones"; Artículo 65º: "Clasificación por funciones"; Sección Fabricación: la Categoría N°13 implica: pierneros y pieceros que realicen cualquier tipo de pie y pierna con pinzas o a mano; sopladores de botellones, plafones y jarras de cualquier tipo de piezas grandes de forma simple hasta 6 kg de peso total; abridores en caliente de jarras; abridores en caliente de piezas de iluminación de forma y tamaño mediano -hasta 50 cm. de diámetro-; además deberán tener capacidad de mantenimiento y preparación de los elementos necesarios y capacidad de transmitir sus conocimientos a las categorías inferiores. Categoría N°14: sopladores que además de realizar lo expresado en la Categoría N° 13 realicen piezas pesadas de todo tamaño, diseño, forma y procedimiento; realizadores de pisapapeles y adornos en cualquier tamaño, forma y color, fabricados a mano o con morras; abridores en caliente de piezas de iluminación de forma y tamaño grande -más de 50 cm. de diámetro-; y los oficiales incluidos en esta categoría también deberán saber instruir a las categorías inferiores. Categoría Nº 15: maestro vidriero, debe saber realizar cualquier trabajo relacionado con la fabricación artística en cualquier tipo de vidrio y procedimiento; y deberá enseñar sus conocimientos a las categorías Inferiores.

pensando en nuevas estrategias para sortear alguno de estos obstáculos. Las mismas implican la incorporación de nuevas producciones -mosaicos de vidrio- o la futura mecanización de ciertas fases del proceso -pierna y pie de las copas-. Estos cambios, pueden entrañar en un futuro, una reestructuración de la organización del trabajo.

3.4.2. LA DIVISIÓN SOCIAL DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS

Partimos de afirmar que la organización del trabajo es eminentemente una relación social, más allá de su carácter técnico (Dejours, 1992). En este sentido, para analizar la organización del trabajo de una determinada empresa es necesario, además de comprender la división técnica, problematizar la división social del trabajo, ya que no hay división de tareas sin sistema de control, vigilancia y jerarquía.

Como bien explica Baremblitt (2005: 35):

> El trabajo humano está dividido según las especificidades y los momentos de cada tipo de procesos productivos (división técnica). Pero, por otro lado, esa división técnica ha sido siempre acompañada, en todas las formaciones sociales, por una división social del trabajo que instituye diferencias de jerarquía que implican otras de riqueza, poder y prestigio entre los diferentes trabajos, que no se justifican por la importancia social que esas funciones tienen para la sociedad en cuestión (división social).

Tal como planteamos más arriba, el *prototaylorismo* (Novick, 2000) en Argentina[114] se caracterizó por orientar sus componentes técnicos, organizacionales y sociales, no hacia la obtención de la productividad, sino hacia la disciplina y control de la fuerza del trabajo. Sus rasgos característicos han sido: una estructura de comando y decisión jerárquica y piramidal; división entre las tareas de concepción y ejecución; puestos fijos de trabajo; eliminación de toda iniciativa o autonomía de los trabajadores de producción y la supervisión que adopta un papel de control más que técnico.

[114] En un sentido similar, Panaia (2004: 236) plantea que en Argentina la difusión de prácticas tayloristas-fordistas fueron muy limitadas y segmentadas. Hay sectores industriales en los cuales se mantienen formas de organización de procesos de trabajo de tipo tradicional, donde no se ha completado la incorporación del taylorismo, ni el proceso de racionalización con maquinaria fordista y son muy escasos los procesos de automatización.

Es así que la división social del trabajo en las empresas capitalistas tradicionales aparece sujeta a un sistema de control en el cual la jerarquía, la estratificación de los trabajadores, los sistemas de incentivos, sanciones y asignación de funciones y de responsabilidades, representan mecanismos e instrumentos de dominación de la fuerza de trabajo (Uricoechea, 2002: 223).

Como indica Montes Cató (2006: 120), la empresa introduce una serie de dispositivos que se caracterizan por un tipo de tecnología específica, por el diseño organizacional, por políticas de mano de obra y por la adecuación del sistema normativo. Pero no se reduce sólo a elementos materiales. Las empresas en su búsqueda por imponer un determinado esquema de dominación también apelan a factores simbólicos. En términos de Bourdieu (2007), la eficacia del poder simbólico es justamente desproblematizar la cuestión de la dominación cuando es asumida por los propios dominados. Es un poder que ha sido aceptado, se considera válido, legítimo.

Tal como plantea Dejours (2012b), la organización del trabajo es un vínculo social atravesado por la dominación. El organizador del trabajo está preocupado por controlar que el mismo sea realizado de manera satisfactoria según la modalidad que previó. Por ende, la organización del trabajo aparece como el vehículo de la voluntad de un otro y es tan potente que finalmente el trabajador está como habitado por un extraño (Dejours, 1992). La misma es siempre una organización autoritaria, la voluntad de un otro, lo planificado, lo prescripto, lo ajeno al trabajador. Es, en definitiva, una tecnología de la dominación que siempre generará sufrimiento.

De esta manera, las preguntas que nos hacemos en este apartado son: ¿continúan operando en las empresas recuperadas los esquemas de control y jerarquía propios de la división social del trabajo? Si la organización del trabajo es siempre una tecnología de dominación que mediatiza la voluntad de un otro (Dejours, 2012a), en las empresas recuperadas: ¿qué o quién asume el lugar de ese otro? ¿ese otro desaparece o se transforma adquiriendo características diferentes? Es así que el objetivo de este apartado es analizar cómo opera la división social del trabajo en las empresas autogestivas.

3.4.2.1. L.C.: el consejo de administración ubicado en el lugar del “otro”

En la mayoría de las empresas recuperadas, el momento inicial de la toma y los primeros tiempos de la recuperación de la fábrica, están caracterizados por la redefinición del colectivo. Es el momento más horizontal de la empresa, en el cual las jerarquías pasadas se esfuman y el

colectivo actúa como un todo empujando hacia un mismo objetivo: volver a poner en funcionamiento la fábrica. Sin embargo, en esta investigación lo que nos interesa es analizar cómo se configuran las empresas recuperadas en su etapa de consolidación. Afirmamos que es justamente en la etapa productiva donde comienzan a hacerse visible los diferentes conflictos que desnudan los aspectos sociales del trabajo. Extinguida la relación salarial -capital/trabajo-, podría conjeturarse que el conflicto empleador/trabajador ha desaparecido. Sin embargo, observamos que el mismo no desaparece, sino que muta y se transforma.

Cuando analizamos los discursos de los/as trabajadores/as de L.C., podemos reconocer que el consejo de administración se encuentra ubicado en el lugar confrontativo que antes ocupaba la patronal. Lo interesante en este punto es que es un discurso casi unánime, del que se hacen eco los trabajadores de la cooperativa, incluidos los/as socios/as que ocupan el lugar del consejo. A continuación, examinamos un extracto de entrevista realizada a una miembro del consejo de administración, que en el momento de la entrevista ocupaba el cargo de presidenta:

> Siempre estuve en puestos claves dentro de lo que es el mando de la cooperativa (…) Entonces, el hecho de decirle a los compañeros "andá a hacer tal cosa", algunos te los cuestionan: "pero si vos sos socio igual que yo". ¿Cómo explicarle que si bien somos socios, hay una jerarquía que hay que respetar? (…) Si bien siempre tratamos de hablar con el resto de los compañeros, informar que queremos hacer, no se puede dar esa comunicación tan fluida (….) Intentamos reunirnos y explicarles a todos lo que estamos haciendo (…) Y uno de las cosas que más nos cuesta es el tema de la comunicación. Por ahí tomamos decisiones, pero ¿cómo bajar línea al resto de los compañeros? (L.C. Entrevista nº 6. Marina, 2010).

En los discursos de quienes ocupan los cargos de dirigencia -elegidos en asamblea de socios-, podemos observar la persistencia de una línea jerárquica propia de una matriz salarial y de una organización del trabajo piramidal. Las decisiones son tomadas por una cúpula decisora y "bajada" hacia el resto de los/as trabajadores/as. En este sentido, es clara la preocupación de la entonces presidenta de la cooperativa: *"tratamos de informar qué queremos hacer"*; *"explicarles a todos lo que estamos haciendo"*; *"¿cómo bajar línea al resto de los compañeros?"*. La preocupación radica, no en la toma de decisiones colectivas, sino en cómo comunicar las decisiones que se toman en la cúspide de la pirámide.

Hay que tener en cuenta que esta actitud no es sólo parte del actual consejo de administración, sino que ha traspasado los diferentes consejos[115]. En este sentido, el primer presidente de la cooperativa nos decía en una entrevista:

> Nosotros nos tenemos que regir bastante paralelo a una patronal. Tiene que ser paralelo a lo que sería con una patronal. Bajar una orden y que se respete (L.C.. Entrevista nº 25. Patricio, 2012).

Este discurso propio de una matriz salarial y de una organización jerárquica, no es únicamente adoptado por los/as miembros del consejo, sino que es el discurso hegemónico dentro de la cooperativa. La cuestión radica en que, quien ocupa el lugar del consejo y por ende el lugar "patronal", será tratado por los/as otros/as trabajadores/as de esa manera:

> Los delegados[116] hoy están debilitados. Ven al consejo como patronal y se oponen. Todo lo que viene desde el consejo es mal visto. Hay personas que sabotean constantemente la tarea (L.C. Entrevista nº 9. Carlos, 2011).

> Hay gente que se cree superior a otra por donde se sienta. Se sienta en un lugar, se pone una ropa y se siente diferente al otro que tiene otra ropa. Cuando lo tentás en un lugar se mimetiza en ese lugar. Siente que tiene ese poder. Se mimetiza por ejemplo con el escritorio del patrón (L.C. Entrevista nº 19. Horacio, 2012).

Un ejemplo claro sobre cómo se inviste con la figura patronal al consejo, es al momento de aplicar una sanción a algún socio/a por una falta concreta. Si bien las decisiones sobre qué sanciones aplicar han sido deliberadas por todo el colectivo -e institucionalizadas en el reglamento interno votado en asamblea-, el acto de sancionar sólo es realizado por los miembros del consejo. En palabras de un trabajador -que nunca ha formado parte del consejo de administración-:

> Se decide en general una sanción, pero sólo la comentan Marina[117] o Martín[118]. Nadie más la quiere comunicar. No es general. Se personifica cuando es mala. Se les tira la pelota al consejo y todos se lavan las manos. Después el consejo aparece como el malo (L.C. Entrevista nº 12. Sebastián, 2011).

[115] Recordemos que desde el año 2006 se han sucedido cuatro consejos de administración con diferentes miembros.
[116] Se refiere a los ex delegados sindicales, que como ya dijimos -y profundizaremos en el capítulo siguiente-, en muchos casos, siguen actuando en la actual empresa autogestiva con las prácticas sindicales propias de una relación salarial.
[117] Presidenta de la cooperativa al momento de la entrevista.
[118] Secretario del consejo de administración al momento de la entrevista.

De esta manera, si la organización del trabajo es siempre la mediatización de la voluntad de un otro y, por ende, un instrumento de dominación, en las empresas recuperadas la definición de ese otro se torna sumamente complejo. En nuestro caso de estudio, ese otro es referenciado y ubicado en el consejo de administración. En el devenir autogestionario se verifica el paulatino deslizamiento de la anterior coacción patronal, hacia otro tipo de coacción. En este caso, pudimos observar que el conflicto patrón/trabajador ha mutado en una tensión que se expresa entre dirigentes -los miembros del consejo de administración- y dirigidos -los demás socios de la cooperativa-, ya que los primeros han sido investidos con la figura *fantasmagórica* del patrón (Dicapua et al., 2011).

De alguna manera, la función patronal pervive, aún en ausencia de su máxima autoridad -el patrón-. La función patronal es reproducida y confirmada cotidianamente. Como dijimos en el apartado anterior, los/as trabajadores/as de L.C. reivindican el mantenimiento de la antigua forma de organización del trabajo. Esto también significa no modificar las relaciones de poder implícitas en la misma. Aunque la dominación ya no se encuentre encarnada en la figura de un sujeto, esta no desaparece. En lo interno sigue operando la autoridad y en lo externo, como indicamos en el capítulo anterior, las formas hegemónicas del capitalismo siguen constriñendo los distintos ámbitos en que transcurre su existencia, especialmente en los judiciales y en el mercado.

3.4.2.2. L.C.: el conflicto con los ex encargados y el problema de la coordinación

Decíamos más arriba, que el concepto de trabajo va a estar relacionado con las nociones de coordinación y cooperación. La coordinación está concebida para mantener o incrementar el poder y la dominación, ya que no es sólo instrumental sino estratégica. Dejours (2013a) plantea que quien coordina siempre es el jefe que manda. O sea que implica siempre prescripción. Sin embargo, la estricta ejecución mecánica de las prescripciones llevaría a una incoordinación del proceso de trabajo. Es así que, además de la coordinación, todo trabajo necesita de la cooperación. La cooperación es un grado suplementario en la complejidad e integración de la organización del trabajo. Se trata de la voluntad de las personas para trabajar juntas y superar colectivamente las contradicciones que nacen por la esencia de la organización del trabajo. Es así que en toda empresa son necesarias tanto la coordinación como la cooperación.

En este sentido, la pregunta que nos hacemos es: desaparecida la figura patronal, ¿quién asume la función de coordinación en las empresas recuperadas? En este tipo de empresas, indefectiblemente, los/as trabajadores/as deben hacerse cargo de las funciones de coordinación de conjunto. Sin embargo, este proceso de absorción por parte de los/as trabajadores/as de las funciones de coordinación -que antes eran de propiedad exclusiva de la dirección de la empresa- no es un proceso libre de contradicciones. Implica una necesaria compatibilización de las múltiples lógicas profesionales y la voluntad colectiva de superar, a partir de la cooperación, las dificultades que se presentan en todo proceso de trabajo.

La falta de coordinación en L.C. tiene su fundamento en las luchas de poder que se dan dentro de la cooperativa y que generan grandes conflictos internos que muchas veces ponen en cuestión la viabilidad misma de la empresa. El punto es quién toma las decisiones sobre cómo se hace la producción. En este sentido es clarificador el próximo extracto de una entrevista realizada a un trabajador de la cooperativa, en el cual habla de "guerra":

> El proceso de trabajo es un ciclo. Pero acá el problema es que si uno de un sector le dice algo a otro de otro, se lo toman mal. Ya no lo hace más porque el otro lo toma como una cargada. Dejar de comunicarnos todas esas cosas nos lleva a la depresión de hoy. No nos hablamos entre sectores. Ya se perdió eso, no hay respeto, no se habla. Esto hace que haya mucha intermitencia en la producción. Ese es uno de los problemas. Hoy, por ejemplo, hay un sector que no trabaja porque no llegó la materia prima. Ese sector podría colaborar con otro sector, pero no lo hace porque ahí hay guerra (L.C. Entrevista nº 10: Martín, 2011).

La toma de decisiones sobre la producción, debería ser una tarea que implique la cooperación de todos los miembros del colectivo, fundada en una deliberación colectiva. Sin embargo, y tal como dijimos en el Capítulo anterior, la deliberación colectiva sobre los asuntos de la empresa tendría que darse en el espacio de la asamblea. Como este espacio no funciona, las luchas de poder se trasladan al ámbito propio del trabajador/a: el espacio de trabajo. Esto conduce a una reproducción de las relaciones laborales de las empresas capitalistas tradicionales, en las cuales la relación capital-trabajo es intrínsecamente conflictiva, ya que la misma está implicada en un campo de correlaciones de fuerza imbuidas en relaciones de dominación (Drolas et al., 2005).

Una de las características típicas de los procesos de recuperación de empresas es la desaparición, junto a la patronal, de los cargos jerárquicos. En L.C., si bien algunas de las personas que ocupaban estos cargos se han ido, hay otros que se han quedado y actualmente

forman parte de la cooperativa. Ejemplo de esto es el caso de uno de los encargados del área de producción. En la empresa de origen, este trabajador era apodado como el *"alcahuete"* de la patronal. Este mote lo sigue portando en la actual gestión cooperativa. Es el mismo trabajador el que se hace cargo del apodo:

> Veinte años fui encargado de la empresa. ¿Y me dicen alcahuete? Yo he tenido y tengo conocimiento de la empresa. Hay que ver cómo se dice. ¿Alcahuete por qué? ¿Por capacidad? ¿Por enseñarles? ¿Por qué? Si me preguntan de una máquina, se las explico. Yo explico mejor que nadie acá adentro las cosas, nadie mejor que yo (L.C. Entrevista nº 20. Miguel, 2012).

Una de las hipótesis que manejamos para comprender el motivo por el cual algunos cargos jerárquicos se han quedado dentro de la cooperativa, es lo que hemos denominado el "breve pasaje traumático" de la S.A. a la empresa recuperada. Tal como dijimos en el capítulo anterior[119], en esta empresa el pasaje se dio a partir de un acuerdo entre la patronal y el sindicato. Esto implicó un proceso rápido y vaciado del contenido de lucha propio de estas experiencias: *"ocupar y resistir"*. En este sentido, cuando indagamos entre los trabajadores el motivo por el cual suponen que las personas que ocupaban los cargos jerárquicos han sobrevivido en la actual organización autogestiva, la mayoría responde: *"les fue fácil quedarse"*. Esta situación produce, todavía hoy, conflictos importantes al interior de la cooperativa:

> Los encargados de L.C. siguen estando acá. El que antes era encargado no le gusta ahora. Quiere seguir siendo encargado. El encargado por beneficios económicos vendía hasta el alma. Beneficio sucio. Eso no se perdona. No que haya sido encargado, sino lo que hizo (L.C. Entrevista nº 27. Raúl, 2012).

> En la empresa anterior había diferencia de categorías, cargos, salarios. Cuando pasamos a ser cooperativa muchos no soportaron que el que estaba más abajo esté ahora más arriba que yo. La palabra del encargado no es más así, no usamos encargado. Quedaron muchos que no aceptan que seamos todos iguales (L.C. Entrevista nº 16. Mariano, 2011).

Sin embargo, el conflicto no se agota ahí. El mayor problema radica en el grado de involucramiento de algunos ex encargados en la actual organización. Para los/as trabajadores/as, el mayor problema es que, actualmente, algunos de estos encargados *"se han borrado"* -en el sentido de compromiso e involucramiento con la nueva organización autogestiva-:

[119] Ver Capítulo 2, punto 2.5.2.3.

> El capataz en la empresa anterior por ejemplo tomaba las decisiones, pero como hoy hay igualdad de plata se borraron. Siguen estando acá pero se borraron en el trabajo. Hoy los tenemos que bancar y nunca laburaron. Siempre fueron los alcahuetes. En momento de la patronal ellos cobraban 5000 y yo 400 (L.C. Entrevista nº 12. Sebastián, 2011).

> Antes te organizaban y lo hacían bien, hoy que los necesitás no están (L.C. Entrevista nº 13. David, 2011).

Como observamos en las entrevistas anteriores, los ex encargados -sobre todo los de producción- siguen estando en la empresa, pero ya no ocupan los mismos puestos. Esto sucede por dos motivos: o no son reconocidos por sus compañeros/as para volver a ocupar estos lugares, o no quieren involucrarse y comprometerse con la organización autogestiva. En este sentido, la preocupación de los/as trabajadores/as pasa por encontrar una nueva figura de organizador: *"¿quién coordina?"*

Al principio de la recuperación, los/as trabajadores/as votaron un delegado por sector. Sin embargo, esta figura se esfumó al poco tiempo por los conflictos internos que se suscitan dentro de la cooperativa. Había delegados que organizaban su sector, pero luego no querían concurrir a las reuniones generales con otros coordinadores y con miembros del consejo de administración, por miedo a ser considerados *"alcahuetes"*:

> Al principio hubo un delegado por sector. Ese tenía que ir después a la reunión con la comisión. Pero no quería ir. Nadie quiere estar de coordinador porque los compañeros le dicen alcahuete (L.C. Entrevista nº 11. Roberto, 2011).

Como podemos observar, los/as trabajadores/as siguen reproduciendo la matriz propia de la organización anterior anclada en una división social del trabajo autoritaria, jerárquica, de vigilancia y de control: quién ocupa el cargo de coordinador es quién va a *"alcahuetear"* lo que sucede en los sectores de producción a ese "otro" que aparece ocupando, como dijimos anteriormente, el lugar *fantasmagórico* de la patronal: en este caso el consejo de administración.

Esto conduce a una descoordinación y desorganización generalizada y una falta de involucramiento con el proyecto colectivo. Como bien dicen los trabajadores: *"nadie se hace cargo de nada"*. Un ejemplo claro de la falta de organización la explica claramente un trabajador del sector mantenimiento:

> Mañana en cremería va a haber un problema. Esteban tuvo un problema que se quemó la cara y está de licencia. No tenemos gente mañana para empezar la producción. Mañana va a haber un problema. Si hubiera un organizador diría, mañana tanta gente de mantequería

> puede ir a cremería, de tal otro lugar van dos, etc. Mañana van a ser las 7 y no vamos a arrancar. No hay organización. Debería haber un organizador en cada sector. Que se reúnan y digan, vamos a hacer esto y esto (L.C. Entrevista nº 25. Patricio, 2012).

De este modo, esta falta de coordinación, organización y acuerdos generales del colectivo de trabajadores, se une directamente con la pretendida autonomía de los sectores antes analizada. Cada sector actúa como un colectivo en sí mismo, buscando su propia forma de organización, sin relacionarse y comunicarse con los otros.

3.4.2.3. La persistencia de la división gestión/producción – concepción/ejecución en la Cristalería

Debemos recordar que una de las características de las empresas capitalistas tradicionales es la estricta separación -técnica y social- de las tareas de concepción y las de ejecución, o sea, del trabajo intelectual y del trabajo manual. En las empresas recuperadas, al modificarse la relación capital-trabajo, la separación de tareas debería haber sufrido una transformación importante. Sin embargo, podemos observar en nuestro caso de estudio una persistencia de la división ejecución -producción- y concepción -gestión-.

En este sentido, en una entrevista realizada a un trabajador del área de producción de C.V. en el año 2008, al referirse a los problemas económicos por los que estaba atravesando la empresa, nos indicaba:

> Vos tenéte en la cabeza que la empresa no piensa en eso, ellos tienen que pensar más que los que estamos acá. Nosotros estamos para trabajar y vivir, y hacer lo máximo posible. Lo demás lo tiene que hacer la empresa, la gente que está allá arriba, que es la que tiene que pensar en esto. Buscar un sueldo mejor, ventas mejores, buscar el porvenir de la fábrica. Acá todos le tiran al consejo. Y en el consejo hay cinco de acá que están trabajando acá adentro. Y ellos trabajan todo el día, y no tienen tiempo de pensar en eso (C.V. Entrevista nº 35: Gregorio, 2008).

En el párrafo anterior podemos observar, por un lado, la persistencia de la separación entre trabajo intelectual y trabajo manual, cuando el entrevistado aclara que *"ellos tienen que pensar"* y *"nosotros estamos acá para trabajar"*[120]. Pero, a su vez, podemos examinar otra

[120] Botticelli (2009: 5) al referirse a la separación del trabajo manual y el intelectual, trae a colación la concepción de Sohn-Rethel: *"En la caracterización de Sohn-Rethel, aparecen al menos dos acepciones de la forma en la que debe comprenderse la distinción entre trabajo intelectual y trabajo manual. La primera de ellas es un tanto más rígida*

cuestión importante. El trabajador entrevistado ubica al trabajo intelectual en el área administrativa y no en el consejo de administración. Es más, sostiene que uno de los problemas de las penurias económicas de la empresa está relacionado a que varios trabajadores del área de producción forman parte del consejo y eso les quita tiempo de trabajo: *"ellos trabajan todo el día, y no tienen tiempo de pensar en eso"*.

Otro de los ejes interesantes que sobresale del extracto de entrevista anterior, es la identificación del trabajo sólo con el trabajo manual, y endilgar con el término *"empresa"* y *"la gente que está allá arriba"*[121] al área administrativa y de gestión. Para los/as trabajadores/as de producción, las tareas de gestión no son trabajo: tal como pensaban a su patrón como no-trabajador. Hay que tener en cuenta que no se trata sólo de una cuestión funcional sino que en la misma entra en juego la construcción de su identidad como trabajador/productor la cual se define por la oposición al patrón/no productor (Dicapua et al., 2011).

En un sentido similar, otro trabajador del área de producción realiza una división entre "nosotros" como trabajadores y "ellos" como conducción. Lo interesante de este caso es que este trabajador en el momento de la entrevista, formaba parte del consejo de administración. La idea de conducción es asimilada a la administración, al área de gestión y comercialización:

> El futuro de C.V. no depende de nosotros que trabajemos una hora más o media hora menos, acá depende de la conducción, de la parte comercial. Acá el mayor compromiso es vender. Después si hay mucha venta se produce más (C.V. Entrevista nº 36: José, 2008).

En las entrevistas anteriores podemos ver la persistencia de una visión jerárquica, en el sentido de que para algunos/as miembros del grupo existen áreas funcionales superiores e inferiores. En este sentido, es interesante lo que plantea una trabajadora del área administración que vuelve a introducir la separación entre "ellos" -área producción- y "nosotros" -área administración-:

---

que la segunda y apunta a la relación con el nivel material. El trabajo manual será aquel que se oponga directamente a la materialidad para dominarla y transformarla, mientras que el trabajo intelectual no tendrá contacto alguno con ella (la ya referida división entre mano y mente). En una segunda acepción (…) debe comprenderse por trabajo intelectual a toda actividad que tenga que ver con el diseño de las tareas productivas y, en consecuencia, al trabajo manual como toda actividad que esté relacionada con la ejecución de tal diseño".

[121] Tengamos en cuenta que espacialmente toda la fábrica -incluida administración- se ubican en planta baja, no existe en la empresa una planta alta. El término *"la gente de allá arriba"* hace explícita la división funcional social en jerarquías superiores e inferiores.

> Acá hay un fraccionamiento entre producción y administración. Si te ven en la computadora dicen: estás boludeando. Ellos ven al trabajo sólo como trabajo físico, como esfuerzo físico. Algunos dicen, la administración no tiene que existir. Te dicen ¿por qué está la administración?, si no hacen nada. Y sin embargo, por este lugar pasa todo lo más importante de la cooperativa (C.V. Entrevista nº 46: Norma, 2011).

Es así que podemos observar cómo en esta empresa recuperada, existe una persistencia de la división propia de las empresas capitalistas tradicionales -trabajo manual/ejecución vs trabajo intelectual/concepción- y una clara división del colectivo entre un "ellos" y un "nosotros". Los trabajadores dedicados a labores de administración y gestión, son ubicados en el lugar confrontativo que antes ocupaba la patronal. En este caso, al igual que en la otra empresa recuperada analizada, nuevamente podemos ver cómo las formas propias de la relación salarial anterior y las formas de organización jerárquica resurgen continuamente en los/as trabajadores/as autogestionados/as.

O sea que, dentro de la permanencia de una visión del mundo asalariada y de una organización piramidal, aparece la búsqueda de una figura patronal en la cual delegar la gestión y la responsabilidad por la marcha de la empresa. Esta pugna se traduce en luchas de poder internas, que derivan directamente en obstáculos para la producción y que pueden poner en jaque la viabilidad misma de la empresa.

3.4.2.4. C.V.: la utilización de las zonas de incertidumbres

Para Crozier y Friedberg (1990), en toda organización el poder debe ser pensado, no como producto de una estructura de autoridad organizativa o social o como un atributo, sino como el resultado contingente de la movilización por parte de los actores de las fuentes de incertidumbre que ellos controlan, en la estructura de un determinado juego. Lo esencial del poder es su carácter de relación. Una relación situada y contingente, de intercambio, de negociación.

Dentro de las organizaciones, las estructuras y reglas que rigen su funcionamiento, determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder. O sea, crean y circunscriben zonas organizativas de incertidumbre, que los individuos o grupos tratarán de controlar para utilizarlas en la consecución de sus propias estrategias y, alrededor de las cuales, se crearán relaciones de poder (Crozier y Friedberg, 1990).

O sea que, para estos autores, el poder depende del control que puedan ejercer los individuos de una organización sobre una fuente de incertidumbre que afecte la capacidad de la organización para alcanzar sus propios objetivos. Así, cuanto más crucial para la organización sea la zona de incertidumbre controlada por el individuo o grupo, mayor será su poder (Crozier y Friedberg, 1990).

Crozier y Friedberg (1990) distinguen cuatro fuentes de poder, correspondientes a los diferentes tipos de zonas de incertidumbre: las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional; las que están ligadas a las relaciones entre una organización y sus entornos; las que nacen del control de la comunicación y de la información; y las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales.

El planteo anterior nos puede ayudar a comprender qué ha sucedido en la empresa cristalera con uno de sus miembros: el ingeniero químico, quien fuera por años el único poseedor del conocimiento de la fórmula química del cristal. Este ingeniero era hijo de uno de los fundadores de la fábrica y cuando los/as trabajadores/as recuperaron la empresa, lo volvieron a llamar para que se ocupe del sector química. En 2008 al entonces presidente de la cooperativa nos decía:

> En países como Italia, la fórmula no es ningún secreto porque hay muchas cristalerías y mucha gente se capacita en eso. Pero acá que tenemos tres cristalerías, aparte en la universidad no se aprende para nada la fórmula del vidrio, y mucho menos la del cristal. A parte, quién se capacitaría en algo que no va a tener trabajo. Entonces tuvimos que recurrir a esta persona que tiene su forma de trabajo, demás está decir que es una persona grande… (C.V. Entrevista nº 33. Mario, 2008).

En varias ocasiones, los/as trabajadores/as intentaron buscar otros ingenieros que pudieran aprender la fórmula del cristal. Sin embargo, esta persona no permitía que haya otros profesionales en la cristalería, ni tampoco enseñaba a los otros socios la fórmula. De esta manera, por muchos años, los trabajadores dependieron exclusivamente de esta persona. En una entrevista realizadas en 2008, una socia de la cooperativa nos explicaba:

> No todos nos podemos relacionar con él porque es una persona, obviamente importante acá, sin él no tendríamos nada (…) Y por ahí se debe mucho a eso que estamos un poco medio en la cuerda floja. Pero sin él no somos nada. Sin él no hacemos ni siquiera un vasito. Esto no sé si debería decirlo o no, pero es una cosa que estamos viendo si podemos solucionarlo por algún otro lado… De ver si otro ingeniero puede hacer la química… Pero es imposible conseguir la fórmula, la fórmula que hace es increíble y no hay muchos.

> Aparte es una persona mayor, si le llega a pasar algo… Hacé de cuenta que es un tesoro. Nos tiene a todos en la mano (C.V. Entrevista nº 34. Patricia, 2008).

En las entrevistas anteriores, podemos observar cómo el ingeniero controlaba una zona de incertidumbre de la organización para la consecución de sus propias estrategias y alrededor de la cual creaba relaciones de poder. La fuente de poder de este individuo provenía del total control de una competencia particular. Como bien indican Crozier y Friedberg (1990), era el experto que tenía un saber hacer -la fórmula del cristal- que le permitía resolver algunos problemas cruciales para la organización. Su intervención era negociada, con los otros actores de la organización, con beneficios y privilegios. En este caso, el beneficio era sacar un retiro mucho mayor que los otros trabajadores: *"el ingeniero se llevaba él sólo, lo que se llevaba toda la gente, ¡esa proporción!"*[122].

El ingeniero tenía el monopolio del saber y lo utilizaba para mantener las relaciones de poder con los otros actores de la cooperativa. Lograba mantener su conocimiento de una manera inaccesible. Sin embargo, como bien dijimos en el capítulo anterior[123], el año 2010 implicó un punto de inflexión en la empresa. Ese año los/as trabajadores/as expulsaron en asamblea de socios/as a quien fuera desde el principio el presidente de la cooperativa. Luego de este hecho, los trabajadores comenzaron a realizar cambios importantes al interior de la organización. Uno de esas transformaciones fue comenzar a discutir el rol del ingeniero químico dentro de la empresa.

En un primer momento, los/as trabajadores/as le comunicaron a esta persona que iban a traer a otros profesionales para ayudarlo en el proceso. Ante esto, el ingeniero comenzó un proceso de boicoteo de la producción: *"boicoteó el horno metiéndoles mal los componentes en forma intencional. Esto hizo que por tres meses el cristal salga verde"*[124]. Como bien plantean Crozier y Friedberg (1990: 3), *"La acción y la intervención del hombre sobre el hombre, es decir el poder y su faceta vergonzosa, la manipulación y el chantaje, son consustanciales a toda empresa colectiva"*. A partir de ese momento, los/as trabajadores/as decidieron la expulsión del ingeniero y comenzaron a darse diferentes estrategias para tratar de conseguir la fórmula. En palabras de un trabajador:

> En una hoja Excel pusimos todos los componentes pedidos cada mes por el Ingeniero con la cantidad pedida de cada uno de estos. De ahí sacamos más o menos cuáles eran los

[122] C.V. Entrevista nº 53. Eduardo, 2012.
[123] Ver Capítulo 2, punto 2.5.4.2.
[124] C.V. Entrevista nº 52. Oscar, 2012.

> componentes y más o menos las medidas de cada uno. Esta información la mandamos a la Asociación de Cristaleros de Italia para que vean los componentes y las cantidades y puedan sacar la fórmula. Los italianos nos mandaron la fórmula. Ahí llamamos a una persona experta en hornos, no en cristal pero sí en hornos, y esta persona creó una nueva forma de hacer el cristal uniendo fusión con químicos (C.V. Entrevista nº 52. Oscar, 2012).

De esta forma, los/as trabajadores/as pudieron sortear este obstáculo que ponía en jaque la viabilidad misma de la empresa. Hoy en día, la fórmula del cristal no es más un secreto. Como dicen los/as trabajadores/as:

> Hace tres años que estamos viviendo en paz. Sino no estaríamos acá tampoco. Se fue el Ingeniero que nos tenía a todos atados, que decía que la fórmula era única, que el único que la sabía era él. Ahora todos la conocen ¡Ahora no la hace el perro porque es vago! (C.V. Entrevista nº 48. Silvia, 2012).

Como venimos sosteniendo, en las empresas recuperadas al desaparecer la figura patronal, se diluye el elemento que forzaba la coordinación y el orden disciplinario. Esta ausencia, que conlleva implícitamente un cierto grado de anomia, demanda el aprendizaje de nuevas prácticas de cooperación, propias de un proceso autogestivo (Dicapua et al., 2011). Tanto en L.C. como en C.V., los/as trabajadores/as están atravesando este proceso de aprendizaje, no sin obstáculos y conflictos importantes al interior de cada organización.

El proceso de aprendizaje implica, de alguna manera, comenzar a cuestionar la organización del trabajo de la empresa de origen -la cual estaba construida sobre el principio de explotación, disciplinamiento, jerarquía y control-. Como bien plantean Dejours, Dessors y Molinier (1998: 194), para que un trabajador adopte un nuevo comportamiento, es necesario también que acepte renunciar al que ha adoptado hasta ese momento. Más aún, para que acepte el principio de un nuevo comportamiento, debe tener la posibilidad de criticar el que era suyo hasta ese momento. Buscar es poner en discusión lo existente, someterlo a crítica.

Ante el desvanecimiento de los límites que marcaban el lugar de los/as trabajadores/as en la división social del trabajo, aparecen nuevas exigencias sociales, políticas y funcionales que deben comenzar a transitar. En estos procesos, no resulta ajena la persistencia de una visión jerárquica de la organización del trabajo -*resistencia al cambio* según Dejours, Dessors y Molinier (1998)-, que coexiste con un proceso autogestionario en pleno desarrollo. Esta coexistencia es la que produce los conflictos internos, que como bien dijimos, de no sortearse, pueden poner en jaque la viabilidad misma de la empresa.

3.4.3. LA DIVISIÓN GENÉRICO-SEXUAL DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS

Para poder problematizar la organización del trabajo de cualquier empresa -en nuestro caso autogestionada-, no basta sólo con analizar la división técnica y social, sino que debemos comprender también la división genérico-sexual que se da en la propia organización. Ésta, es parte misma de la división social del trabajo y tiene imbricación directa con la división técnica. Por ende, no podemos realizar un análisis profundo de una determinada organización si no la sexualizamos y generizamos.

Con una mirada simplista, podríamos inferir que en las empresas recuperadas, debido al traspaso desde una lógica salarial, disciplinaria y, por ende, patriarcal, hacia una lógica autogestiva, horizontal y democrática de funcionamiento, se debería facilitar la integración y participación de las mujeres en la organización, conduciendo a una ruptura de la división genérico-sexual anterior. Sin embargo, cuando indagamos sobre las trasformaciones en la organización del trabajo y la reorganización de las cadenas jerárquicas tradicionales propias de la relación salarial, observamos situaciones de desigualdad en razón de género y de profunda conflictividad entre sus integrantes.

Tengamos en cuenta que el contexto de socialización de la salarización tradicional, es el mismo en el cual se constituyeron los contenidos de masculinidad y femineidad propios de la sociedad patriarcal. Esto no implica que en las empresas recuperadas no existan modificaciones respecto a este tipo de división del trabajo. Sin embargo, las mismas no parecen desarrollarse sin costos por parte de las y los trabajadores involucrados, generando situaciones de tensión, que en algunos casos se constituyen en obstáculos directos para el desarrollo de la producción. Esto es lo que vamos a analizar en este apartado.

3.4.3.1. La definición de la división genérico-sexual del trabajo

Hasta la industrialización del siglo XIX, se consideró el mundo de los hombres como el mundo del trabajo, de la producción, del trabajo profesional, del afuera, de lo público. A las mujeres les correspondió la reproducción, el trabajo doméstico, el adentro, lo privado. Valores viriles y del trabajo guardaron una relación de equivalencia: fuerza, responsabilidad, iniciativa, resistencia y saber profesional aplicados en un mundo en que el varón es la medida de todas las cosas (Guiho-Bailly, 1998).

Como indica Murillo (1996), el espacio público es la dimensión de la actividad donde se desarrolla la vida laboral, social y política y que, por lo tanto, merece reconocimiento social y económico y está ligado generalmente al hombre. Por el contrario, el espacio privado es el espacio doméstico, donde la mujer ha quedado asignada socialmente como la responsable organizativa del mismo, así como de velar por la atención y el cuidado de los otros en un conjunto de prácticas materiales e inmateriales.

La industrialización, al transformar el modo de producción, provocó un primer cuestionamiento del orden establecido, una primera interpelación de los valores viriles. Las mujeres "invadieron los talleres" generando el quiebre de los valores viriles tradicionalmente vinculados al trabajo. Pero por el sólo hecho de poder ser desempeñadas por mujeres, ciertas tareas y profesiones se devaluaron (Guiho-Bailly, 1998).

Para restablecer la garantía de respeto a los atributos viriles se configuraron distinciones jerárquicas entre profesiones masculinas y femeninas. A los hombres les correspondió las profesiones de riesgo que conservan los valores viriles tradicionales, el trabajo de materias nobles, los puestos de responsabilidad y de concepción, las tareas variadas y complejas que demandan conocimientos provenientes de formaciones profesionales con derecho a calificación y promoción. A las mujeres las profesiones relacionadas con la salud, la infancia, la asistencia, la presentación personal, las tareas simples, estáticas, monótonas, repetitivas, que no requieren calificación reconocida como tal, pero que necesitan minucia, paciencia y rapidez. Trabajo que "cualquiera puede hacer", rutinario, fácil pero cansador, en el que "no hay nada que pensar", devaluados con respecto a los criterios de virilidad, cerca de las tareas domésticas (Guiho-Bailly, 1998: 116-117).

El acceso de las mujeres a actividades profesionales asalariadas, se hizo en continuidad con las actividades domésticas. La separación espacio-temporal del trabajo-producción y de la familia-reproducción introdujo un nuevo tipo de relación y de división del trabajo entre hombres

y mujeres. Los hombres se definieron por el trabajo y las mujeres -aunque debían trabajar- por las tareas domésticas (Dubar, 2002).

Es así que, como bien indican Hirata y Kergoat (1997), la estructuración de la división sexual del trabajo -trabajo asalariado/trabajo doméstico, fabrica-oficina/familia-, apareció simultáneamente con el capitalismo. La relación salarial no hubiera podido establecerse en ausencia del trabajo doméstico. La división del trabajo entre los varones y las mujeres forma parte de la división social del trabajo. Esta división se vincula con la relación social varones/mujeres, que atraviesa y es atravesada por las demás modalidades de la división social del trabajo. Tal como plantea Roldán (1992), junto a cada división social y técnica del trabajo se imbrica una división genérica o sexual del trabajo.

Acordamos con Kergoat (1997) cuando dice que es necesario pensar siempre en términos de relación social. Las relaciones sociales de sexo y las relaciones de clases deben pensarse en términos de co-extensividad, de recubrimiento parcial de una por la otra. *"Si se parte de esta idea de co-extensividad, la explotación en el trabajo asalariado y la opresión de sexo son indisociables"* (Hirata, 1997b: 55).

Con la tesis de la co-extensividad de las relaciones de clases y de sexos aparece el concepto de trabajo sexuado, inserto en una red de relaciones intersubjetivas. Existe un lazo entre opresión sexual -y de clase- y explotación económica -y de sexo- que permite re-conceptualizar el trabajo, dinamizarlo a partir de la introducción de una subjetividad que actúa, al mismo tiempo, como sexuada y clasada (Hirata, 1997b: 55).

Kergoat identifica dos esquemas de valores diferentes: uno caracterizado por un sistema de valores binario -bien/mal, varón/mujer, trabajo/vicio, celibato/matrimonio-, donde las mujeres están naturalmente calificadas para los trabajados domésticos y el cuidado de las criaturas, aceptando la división sexual del trabajo asalariado. Este esquema remite a un universo secuencial, binario, marcado por una ideología naturalista que da paso a las resignaciones sociales y a la reproducción de las opresiones. Y un segundo esquema caracterizado por la resistencia a creer en un orden natural e ineluctable de las cosas, sea del trabajo, de la calificación, de la relación capital/trabajo o de las relaciones varones/mujeres. Desde este esquema se tiene una visión del mundo más socializada, donde las relaciones entre los sexos, el trabajo, pueden ser objeto de acciones individuales y colectivas. Para la autora:

> la aceptación de la división sexual del trabajo, legitimada por una visión naturalista de la sociedad, constituye un enorme cerrojo que impide superar las divisiones dentro del grupo obrero y la construcción de la solidaridad (1997: 26).

Hirata (1997a) considera que toda empresa elabora y aplica su política de gestión y de control de la mano de obra según el sexo de sus asalariados. Los métodos y técnicas más cercanas a la forma tayloristas se aplican mayoritariamente a las mujeres. Es así que el trabajo bajo fuerte apremio de tiempo y la realización segmentada y estandarizada es efectuado sobre todo por las mujeres. El trabajo manual y repetitivo se atribuye especialmente a las mujeres y el que requiere conocimientos técnicos a los hombres.

Es así que para Hirata (1997b), la creatividad está de manera general asociada al sexo masculino, como lo doméstico lo está al sexo femenino: el monopolio del poder político y de la potencia creadora por parte de los hombres podría considerarse como el fundamento de la permanencia de la división sexual del trabajo.

Las mujeres se encuentran con frecuencia, a causa de la dominación de los hombres, confrontadas a la injusticia. Muchas veces las habilidades de las mujeres no son evidentes. No pueden ser aceptados como saberes profesionales. Esto sucede con la disponibilidad, la atención, la solicitud, la consideración, la compasión, la discreción, el tacto. A esas habilidades Dejours (2012a) las llama discretas, ya que aparecen como "naturales". No se las reconoce como habilidades técnicas o profesionales sino tareas más descalificadas, por ende peor pagas y las menos consideradas.

Es así que, como indica Roldán (1992: 87), la generización jerarquizante de los procesos de trabajo se expresa a través de la construcción de las calificaciones. Ocurre una transferencia de calificación entre el ámbito profesional y el doméstico, en particular, en lo que se refiere al trabajo de las mujeres. La calificación requerida en numerosos oficios "femeninos" se asemeja a sus cualidades domésticas: destreza, agilidad, exactitud, disponibilidad, el sentido de organización de las tareas, etc. Estas cualidades son típicas de la relación de servicio. Es así que la "no-calificación profesional" de las mujeres las llevó, en muchos casos, a ocuparse de los empleos de bajo nivel que son la simple prolongación del trabajo doméstico (Barrère-Maurisson, 1998).

La calificación de las mujeres, al no adquirirse por canales institucionales reconocidos, puede ser negada por los empleadores. La calificación masculina también intenta ser negada por

la patronal, pero lo específico en el caso de las mujeres es que el no reconocimiento de las calificaciones que se les exige -destreza, minuciosidad, rapidez, etc.- aparecen socialmente legitimadas, puesto que estas cualidades se consideran innatas y no adquiridas, hechos naturales y no culturales. Las mujeres mismas interiorizan esta banalización de su calificación y desvalorizan su trabajo, puesto que al haber adquirido sus habilidades por fuera de los canales institucionales de calificación, su adquisición les parece individual y no colectiva (Kergoat, 1997: 21).

En una investigación que realizó Hirata (1997b) sobre obreros del vidrio, mostró la fuerza de los estereotipos sexuados del trabajo según los sexos: la virilidad asociada al trabajo pesado, penoso, sucio, insalubre, a veces peligros, que requiere coraje y determinación; y la femineidad asociada al trabajo liviano, fácil, limpio, que exige paciencia y minuciosidad. Las mujeres eran consideradas incompetentes técnicamente. En esta industria, las mujeres ocupan puestos de trabajos periféricos y marginales en el segmento frío del vidrio hueco, y los hombres efectúan, de manera exclusiva, las tareas "nobles" del segmento caliente.

Es así que el trabajo tendrá un lugar central en la elaboración de las representaciones sociales de la virilidad y la femineidad, en la construcción de las relaciones sociales de sexo. La relación con el mundo, con el otro, consigo mismo, es profundamente sexuada. Esto conlleva una sexuación de la identidad[125].

3.4.3.2. L.C.: el lugar de la mujer en los cargos de gestión

La Cooperativa de Trabajo L.C. es una empresa con predominio de trabajadores hombres. De los treinta y seis trabajadoras/es, sólo cinco son mujeres. Cuatro de ellas se ubican en el sector administración y de estas cuatro, tres trabajan en el mismo sector que en la empresa de origen. Sólo una trabajadora cambió de puesto -de repositora en supermercados en la empresa de origen, al sector administración en la empresa recuperada y ocupando puestos de gestión en el consejo de administración[126]-.

La quinta, hija de un trabajador ya jubilado, entró directamente a la cooperativa en el año 2011. Lo interesante es que por primera vez, desde la fundación de la empresa en la década del '40, una mujer ocupa un puesto en el sector de producción. En palabras de esta trabajadora:

[125] En el capítulo siguiente vamos a profundizar la idea de identidades sexuadas, en relación al trabajo.
[126] Síndica en el segundo consejo de administración, presidenta en el tercero, y secretaria en el cuarto.

> Hay cinco mujeres en total, cuatro están en administración, y una que soy yo en producción. Entré hace seis meses. Hago de todo un poco, pero me llamaron para el sector de producción. A veces cuando termino ahí me voy a administración a dar una mano. Los primeros días me sentía medio rara por ser la única mujer en producción, ahora ya estoy bien (L.C. Entrevista nº 42. Carolina, 2012).

Que Carolina haya ocupado un puesto en producción, implicó una modificación importante en la tradicional división sexual del trabajo -administración/mujeres - producción/hombres- propia de esta empresa. Sin embargo, cuando indagamos a los trabajadores varones acerca de este cambio, dejan en claro que si bien hay una mujer en producción, esta *"hace tareas de mujer"*:

> Acá hay puestos para las mujeres distintos. También en producción. Carolina está en producción y está en varios lugares, pero por ejemplo, no levanta una caja, hace tareas de mujer. Acomoda, arma cajitas (L.C. Entrevista nº 22. Rodolfo, 2012).

Podemos observar en la cita anterior cómo los estereotipos femeninos/masculinos se reproducen en el área considerada propiamente como masculina, imprimiendo también allí una asimetría: en producción la mujer se dedica a los trabajos considerados tranquilos, livianos -*"armar cajitas"*-, pulcros -*"acomodar"*-, propios de las tareas domésticas. Tal como plantea Partenio (2013), en las empresas recuperadas también se pueden registrar modalidades de generización y sexualización de sectores y puestos de trabajo, diferenciando según se trate de "oficios masculinos" y "oficios femeninos", que terminan por amarrar la identificación del elenco con valores de masculinidad hegemónica.

Por otro lado, como indicamos más arriba, es posible identificar en toda organización dos esquemas de valores que se contraponen: uno caracterizado por un sistema de valores binario donde las mujeres están "naturalmente" calificadas para los trabajos domésticos y el cuidado de otros. Y un segundo esquema, caracterizado por la resistencia a creer en un orden natural de las cosas (Kergoat, 1997). En esta empresa, podemos observar nítidamente los dos esquemas:

> El tema de que la mujer trabaje tiene que ver con la historia de cada uno. La mujer tendría que estar en la casa con los chicos, eso es lo normal. Hoy salen a trabajar por necesidad (L.C. Entrevista nº 12. Sebastián, 2011).

> Al principio la gente decía, bueno que nos vengan a cebar mates las chicas o que limpien los baños. Hasta que se dieron cuenta que no, que las cosas no eran así, que así como nosotras no tenemos en administración una persona de limpieza, que nosotras nos

> limpiamos cuando tenemos tiempo, limpiamos nuestras oficinas, limpiamos nuestros sanitarios y demás, para achicar costos y arreglarnos entre nosotras; también ellos tenían su responsabilidad de tener sus lugares de trabajo limpios. Pero son procesos que llevan tiempo, ¿no? (L.C. Entrevista nº 7. Griselda, 2010).

En la primera cita, podemos vislumbrar un modelo anclado en una lógica patriarcalista, en la cual las mujeres deben ocupar el lugar de esposas, amas de casa, encargadas de la reproducción y cuidado de sus hijos. Si esto no es posible, la solución radica en definir profesiones masculinas y femeninas, que no pongan en riesgo los valores viriles tradicionales (Guiho-Bailly, 1998). En cambio, en la segunda podemos observar la negación de parte de algunas mujeres a aceptar las desigualdades, oponiéndose al intento de reproducción en la fábrica del modelo patriarcal de las relaciones domésticas-privadas (Crescini y otras, 2013).

La dicotomía entre los dos esquemas dentro de la fábrica, produce conflictos importantes dentro del propio colectivo. Como bien indica Kergoat (1997), la división sexual del trabajo, legitimada por una visión naturalista de la sociedad, constituye un cerrojo que impide superar las divisiones dentro del propio grupo y la construcción de la solidaridad.

No obstante, hay una cuestión importante a resaltar en este proceso. Desde el inicio de la cooperativa, algunos de los roles de gestión fueron ocupados por mujeres. En el primer consejo de administración una mujer ocupó el lugar de secretaria; en el segundo, la síndica era una mujer; en el tercero esa misma socia fue elegida para ser presidenta de la cooperativa y, en el último, ocupa el lugar de secretaria. Esto implica que en una cooperativa con una gran mayoría de hombres[127], las mujeres siempre estuvieron representadas -aunque en la mayoría de los consejos en la figura de una misma mujer-. En una entrevista realizada a esta última socia -quien ha ocupado el cargo de síndica, presidenta y secretaria-, nos decía:

> Yo siempre digo en este mundo machista, en esta cooperativa machista, pero es paradójico, porque hay treinta varones y sin embargo me eligieron a mí como presidenta. Tuvo mucho que ver mi rol de síndica, yo estuve un año de síndica y ahí tuve mayor relación con mis compañeros, porque tenía que mediar entre el consejo y mis compañeros, me parece que tuve un buen desempeño con eso para poder lograr después la presidencia (L.C. Entrevista nº 6. Marina, 2010).

El lugar de Marina en el consejo de administración, implicó una redefinición importante del lugar tradicionalmente ocupado por la mujer dentro de la empresa. Esta trabajadora pasó a

[127] En la cooperativa, las mujeres sólo representan el 13% del total de socios.

ser la referente, la cara visible de la empresa, la que porta la historia de lucha. O sea, en este caso, la mujer cobra envergadura en el espacio público -un espacio vedado en la tradicional división de funciones propio de la sociedad patriarcal-, entablando negociaciones cotidianas con funcionarios públicos, medios de comunicación, representantes de otras empresas, bancos, organizaciones sociales y políticas, entre otros actores significativos.

Sin embargo, este proceso de constituirse en referente, no está libre de conflictos. Marina, en su rol de presidenta, tuvo que esforzarse por romper con los estereotipos presentes en las actitudes que se esperan tengan las mujeres, en relación a las "características femeninas" de sumisión y docilidad:

> Por ahí lo que yo veo que pasa es que están tan acostumbrados a un estereotipo de mujer, una mujer sumisa, que acepta todo lo que ellos dicen, entonces esto de ser presidenta y de salir, yo trato de no ir al choque, pero si tengo algún problema o sé que hay problemas con alguien, me voy directamente y hablo con esa persona, que el problema se resuelva ahí. Entonces, ese rol distinto al que ellos esperan, hace que yo me pueda desenvolver mejor (L.C. Entrevista nº 6. Marina, 2010).

Para poder romper con estos estereotipos, Marina, además de ocuparse de todas las tareas que implica la gestión de una cooperativa, tuvo que "demostrar" que era capaz de desempeñarse adecuadamente en otros puestos. En esas tareas que representan los valores viriles tradicionales: la fuerza, la resistencia, la iniciativa, los trabajos riesgosos. En este sentido, nos decía:

> Acá como que siempre tenés que estar demostrando de que se puede, y bueno, esto es el demostrar día a día que se puede. (…). Mirá, yo tengo una relación muy especial con mis compañeros, yo no tengo problemas si tengo que ir a ayudar a distintos sectores, planchada, cremería, mantequería. Estoy aprendiendo un poco de cada cosa en realidad, entonces si tengo que dar una mano en distintos sectores, voy, me remango y los ayudo, entonces esto también hace que se cree un vínculo diferente (…) voy a producción para mostrar que puedo ir y trabajar en producción. Me gustan las tareas de hombres (L.C. Entrevista nº 6. Marina, 2010).

Como hemos visto, es posible identificar en esta empresa ciertas modificaciones en el esquema tradicional de la división genérico-sexual del trabajo. Sin embargo, estas incipientes modificaciones, entran en conflicto con la reproducción de ciertos roles y funciones, propios de la sociedad patriarcal dentro de la cooperativa. Tengamos en cuenta que el dominio estructural donde operan estas empresas recuperadas, y donde se sigue manifestando su carácter de hibridez,

sigue respondiendo a la matriz patriarcal propia de las sociedades capitalistas, lo cual dificulta la progresión y consolidación de estos procesos de cambio.

3.4.3.3. C.V.: el oficio como estructurador de las relaciones de género y la inserción de las mujeres en el área de producción

En la Cristalería, al igual que en la empresa anterior, hay una mayoría de trabajadores hombres. De sesenta y tres socias/os, diecisiete son mujeres[128]. La mayoría -ocho- se ubican en el sector de afiladura; cinco en producción; tres en administración y una en depósito. El único sector en el cual no hay mujeres es química y horno.

Asimismo, es necesario tener en cuenta dos cuestiones que nos van a ayudar a comprender la división genérico-sexual que se da en la cristalería. En primer lugar, la mayoría de las viejas trabajadoras sigue ocupando el mismo puesto que en la empresa de origen, en el sector afiladura. Y la mayoría de las nuevas trabajadoras ocupa un lugar en producción[129]. En segundo lugar, el oficio va a determinar la división genérico-sexual que se da en esta organización.

El predominio de la jerarquía del oficio en la organización interna de la empresa, va a estructurar las relaciones de género internas. El oficio de artesano cristalero, es considerado en el imaginario del colectivo como esencialmente masculino. Esto va a conducir a un trato diferencial hacia la mujer, que es relegada a los ámbitos de menor calificación -en la división técnica- y no otorgándole un lugar en el proceso decisorio -división social-.

En las industrias centradas en el oficio, los trabajos asignados a las mujeres son, en general, simples y sin contenido técnico, en nombre de una construcción social en la cual las mujeres ocupan los cargos de menor calificación por una supuesta incompetencia técnica "naturalmente" femenina. Dentro de la construcción social de la división entre oficios masculinos y femeninos, a los hombres se les atribuyen las tareas que conservan los valores viriles tradicionales, junto a los puestos de responsabilidad, de concepción, las tareas variadas y complejas, y que demandan conocimientos provenientes de formaciones profesionales con derecho a calificación. Contrariamente, a las mujeres les atribuyen las profesiones relacionadas a las tareas más simples, estáticas, monótonas, repetitivas, que no requieren calificación reconocida como tal (Guiho-Bailly, 1998).

[128] En esta cooperativa, las mujeres representan el 26% del total de socios.
[129] Las cinco mujeres de producción son "nuevas trabajadoras".

En la cristalería, las mujeres se dedicaron, desde la fundación de la misma en la década del 50', exclusivamente a las tareas del sector afiladura. Tareas que implican la revisación detalladas de los productos, el control de calidad, las tareas de lavado, de tallado, de terminación. Tareas consideradas por todo el colectivo, como "esencialmente femeninas". Son las tareas que Dejours (2012a) denomina habilidades discretas, que requieren la atención, la discreción, el tacto y que, por lo tanto, aparecen como "naturales", no reconociéndolas como habilidades técnicas o profesionales, sino tareas más descalificadas, por ende, peor pagas y no consideradas. En palabras de un trabajador:

> Hay un departamento que es el de terminación de piezas, que nosotros lo llamamos de afiladura, que siempre fue manejado por mujeres. Siempre fue llevado a cabo por mujeres. Y habíamos tenido experiencias de cómo trabajan las mujeres en ese departamento. Sabíamos las responsabilidades, dedicación al trabajo. Son importantes para la terminación de piezas, afilando las copas, mirando los detalles, y para darle ese toque femenino, digamos, en cierta forma al trabajo (C.V. Entrevista nº 49. Mauricio, 2012).

Podemos ver en la cita anterior, cómo el reconocimiento del oficio considerado femenino, pasa por asemejar las tareas con las propiamente domésticas: responsabilidad, disponibilidad, dedicación, exactitud. Como bien indica Barrère-Maurisson (1998), estas cualidades son típicas de la relación de servicio, de la no-calificación profesional. Estas habilidades, al no adquirirse por canales institucionales, no son reconocidas. Son ubicadas en el ámbito de lo "natural", de los "innato". Esto conduce a una banalización de la calificación y una desvalorización de su trabajo (Kergoat, 1997).

O sea que, dentro de la cooperativa, a la estructura de dominación masculina propia de la sociedad patriarcal, se le suma otra estructura de dominación masculina sostenida sobre la autoridad del oficio, creando una doble inequidad en las relaciones sociales de género entre los miembros de un mismo colectivo de trabajo (Dicapua y Perbellini, 2013).

Probablemente, esta división genérico-sexual del trabajo se hubiese reproducido sin cambios en la empresa recuperada, si no hubiesen mediado condiciones particulares en el proceso de recuperación, que obligaron a los trabajadores a crear una Escuela de Artesanos vidrieros y cristaleros[130] -para formar a nuevos trabajadores en el oficio- abierta a toda la comunidad. En el primer año de funcionamiento de la Escuela, la mayoría de las y los alumnos fueron mujeres de entre veinte y sesenta años, que luego entraron a trabajar a la cooperativa en el sector donde se

[130] En el capítulo siguiente profundizaremos el análisis sobre la Escuela de Artesanos vidrieros y cristaleros.

habían formado: producción. Esto desató conflicto internos importantes. En palabras de un trabajador, coordinador del sector producción:

> (…) mandaron buena plata para la Escuela, pero me trajeron todas mujeres. Yo no desmerezco a las mujeres, porque acá vos ves, hay cuatro o cinco mujeres en el grupo, para 40 personas, cuatro o cinco está bien, más no. Yo no quiero mandar las mujeres al horno. Por un montón de motivos, por los pechos, por un montón de cosas. Entonces la mujer tiene el molde, lleva el archa… pero si yo no tengo los pibes, que son los que empiezan a sacar vidrio, a hacer un colágeno, a soplar, en dos años no tenemos más nada (C.V. Entrevista nº 35. Gregorio, 2008).

En el discurso anterior es notable cómo aparecen marcadas las reglas del oficio, un oficio considerado "de varones" tanto por mujeres como por hombres. La incorporación de las mujeres significó un quiebre importante en la reproducción del oficio como "botín de guerra" masculino. Al principio, sus compañeros no recibieron con beneplácito esta situación, y se desataron argumentos que iban desde la "incompetencia técnica" de las mujeres; las "falencias naturales del género"; consideraciones biológicas y fisiológicas acerca de la exposición inconveniente que el físico femenino tendría a las penosas condiciones de trabajo; hasta posiciones paternalistas invocando el cuidado que debían tener para con las compañeras mujeres consideradas "frágiles", frente a tareas consideradas inapropiadas para el quehacer femenino.

Sin embargo la obstinación de estas mujeres, lograron no sólo que permanecieran en estos puestos de trabajo, sino además que desde la cooperativa tuvieran reconocimiento institucional para su desempeño. La inserción en esta área, es percibida por estas mujeres como un límite que lograron transgredir. En palabras de una de las trabajadoras del área producción:

> Las mujeres trabajan más en la parte de afiladura, no en producción, pero a mí personalmente me gustaba estar en la parte de producción, por lo tanto quedé trabajando aquí. Me gusta y estoy conforme trabajando aquí aunque es agotador (C.V. Entrevista nº 50. Mirta, 2012).

Lo notable de esta obstinación y resistencia, no fue sólo la confrontación con sus compañeros hombres, sino quebrar la resistencia del propio entorno familiar. Dos de las cinco mujeres que actualmente están en producción, tienen más de cincuenta años y nunca habían trabajado fuera del ámbito doméstico. La inserción de estas mujeres al mundo del trabajo y particularmente a un oficio considerado masculino, es percibida por los otros -familia y compañeros de trabajo-, como producto de la "locura". En palabras de estas dos trabajadoras:

> Uno de mis hijos me dice que estoy loca. Y más de levantarme tan temprano, ya no tenés edad, mami… el calor, no tenés necesidad (C.V. Entrevista nº 51. Estela, 2012).

> Los que trabajan con nosotros dicen que nosotras no estamos bien de la cabeza, por eso estamos acá adentro, que hay otros trabajos que son para mujeres (C.V. Entrevista nº 50. Mirta, 2012).

En las entrevistas anteriores, podemos percibir cómo la "locura" se entrelaza con una representación de lo femenino como frágil y delicado, alejado de las habilidades que implica este tipo de oficio. A la vez, encierra la idea de una esfera propia de lo femenino, que no es justamente el trabajo fuera de la casa, y mucho menos en el sector de producción (Crescini y otras, 2013). Sin embargo, la inserción de mujeres en la esfera de la producción, a partir de su incorporación en la Escuela de Artesanos -o sea que calificadas institucionalmente-, compartiendo el espacio con los "viejos trabajadores", afectó notablemente el núcleo central de lo que hace que cada uno se reconozca y sea reconocido por los otros como miembro de una comunidad, en este caso una comunidad de oficio -tradicional y masculinizada-. El espacio masculino de la producción, es de este modo, modificado profundamente, no obstante los conflictos internos que sigue produciendo.

En síntesis, en los dos casos de estudio hemos podido constatar ciertas modificaciones de la tradicional división genérico-sexual del trabajo -en la cooperativa láctea a partir de la elección de una mujer como presidenta, en una cooperativa con gran mayoría de hombres y la incorporación de una mujer en el sector producción; en la cooperativa cristalera con la modificación importante que implicó el ingreso de mujeres al sector producción y al aprendizaje de un oficio considerado masculino-. Sin embargo, también hemos podidos comprobar que el esquema tradicional de la división sexual, sigue actuando con fuerza dentro de las dos empresas, reproduciendo ciertos roles, funciones y lugares.

En este sentido, en las empresas recuperadas podemos observar dos procesos simultáneos aunque contradictorios. Por un lado, la constatación de que los procesos de autogestión no implican por sí solos una trasformación de las relaciones de género propias de la sociedad patriarcal pero, a su vez, la identificación de estos espacios como lugares propicios para ensayar ciertas modificaciones importantes de las formas de organización (Partenio, 2013).

Luego de haber analizado cómo operan la división técnica, social y genérico-sexual del trabajo en las empresas recuperadas, en el próximo apartado vamos a realizar una reflexión final, teniendo en cuenta la relación entre organización prescripta y lo real del trabajo en las empresas recuperadas, y la posibilidad de un trabajo estructurante.

3.4.4. LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO COMO TECNOLOGÍA DE DOMINACIÓN: ¿RUPTURA, PERSISTENCIA, REDEFINICIÓN?

Desde una mirada superficial, podríamos inferir que en las empresas recuperadas los trabajadores debieran alterar totalmente la organización del trabajo anterior -regida por la coacción patronal, la jerarquía de puestos, la subdivisión y especialización de tareas, una matriz disciplinaria, la división estereotipada de puestos femeninos y masculinos y, por ende, la desaparición de todo comportamiento libre de los trabajadores-. Sin embargo, y como hemos observado en los apartados anteriores, es necesario profundizar ese análisis para comprender cómo opera la organización del trabajo en las empresas recuperadas por sus trabajadores/as.

Los estudios realizados sobre la organización del trabajo en las empresas recuperadas[131], varían desde las miradas más optimistas indicando que la organización se transforma totalmente; hasta las más pesimistas que señalan que no existe ningún cambio. Nuestra postura no acuerda con ninguna de las dos anteriores, sino que nos parece necesario profundizar el análisis, poniendo en cuestión la definición misma de organización del trabajo. En este sentido, nos parece necesario relativizar tanto la idea de profundas transformaciones -por el simple hecho de adoptar la forma jurídica de cooperativa-; como el concepto de permanencia de los mismos rasgos disciplinares y jerárquicos propios de las empresas capitalistas tradicionales.

Es por esto que en este apartado vamos a utilizar algunos ejes conceptuales propuestos por los teóricos de la corriente de la psicodinámica del trabajo, para problematizar la organización del trabajo en las empresas recuperadas. Estos ejes conceptuales están ligados a la confrontación entre la organización prescripta y lo real del trabajo.

Tal como dijimos más arriba, los autores que forman parte de la corriente psicodinámica del trabajo, definen a la organización -prescripta- del trabajo como una tecnología de dominación, una organización autoritaria, ajena al trabajador, que siempre es la voluntad de un otro.

[131] Estudios que, en muchos casos, no se dedican a problematizar la organización del trabajo, sino que realizan una mera descripción.

Asimismo, indican que para llevar adelante un trabajo no basta con la organización prescripta. A esta organización los trabajadores le oponen lo real del trabajo, ya que la tarea no puede obtenerse mediante estricta ejecución de lo prescripto, sólo respetando las consignas y los procedimientos. Lo real es todo lo que el trabajador reordena, imagina, inventa, moviliza, agrega a la organización prescripta para hacerla eficaz -de manera individual y colectiva-. El trabajador debe enfrentar lo imprevisto, lo inédito, lo que todavía no es conocido, resolver las contradicciones y superar las dificultades de la organización del trabajo. En definitiva, para llevar adelante su trabajo y realizar lo mejor posible su tarea, debe transgredir las normas, hacer *trampa* y lo debe hacer de un modo *clandestino* -alejándose de la legalidad-, a partir de la movilización de la inteligencia (Dessors y Molinier, 1998).

Hacer trampa con la organización prescripta del trabajo implica tomar riesgos, ya que si se respetasen todas las obligaciones legales y reglamentarias, el trabajador estaría *"condenado a no poder trabajar de ningún modo"* (Dejours, 1995: 298). Los reglamentos son contradictorios entre sí, y el respeto obstinado implica la parálisis. El no reconocimiento de las contradicciones en las prescripciones por parte de la jerarquía de la empresa, conduce a los trabajadores a una situación de engañar, hacer trampa, ocultar, colocarse en una situación de ilegalidad para poder ejecutar su trabajo.

Hay que tener en cuenta que con este análisis los autores se están refiriendo a la organización del trabajo en las empresas capitalistas tradicionales o a trabajos exclusivamente en relación de dependencia -bajo la matriz salarial capitalista disciplinaria-. En ningún momento hacen referencia al trabajo autogestivo y cooperativo. Es por esto que, parte de la innovación analítica que pretendemos realizar, está relacionada con la problematización de la organización del trabajo en las empresas recuperadas, donde coexisten rasgos de la empresa capitalista tradicional -empresa de origen- con los propios de una empresa autogestionada.

En este sentido, las preguntas que nos hacemos son: ¿es posible redefinir la organización autoritaria anterior, o la misma perdura en la nueva gestión colectiva? Lo real del trabajo en la empresa de origen pasaba por confrontar con lo prescripto para poder realizar el trabajo, en la empresa recuperada: ¿qué sucede con lo real? ¿Lo real ya no confronta con lo prescripto? La organización prescripta del trabajo: ¿persiste, desaparece o se redefine en las empresas recuperadas? En la nueva gestión autogestiva, ¿perduran el secreto y las trampas? Si es así, ¿de quién se oculta ahora el/la trabajador/a?

3.4.4.1. La redefinición de lo prescripto y lo real en las empresas recuperadas

En las empresas de origen estudiadas, la organización del trabajo fue impuesta por la dirección de la empresa a través de la división del trabajo y la misma fue internalizada por los trabajadores, incorporada a sus *habitus* (Bourdieu, 1999a). En la nueva gestión autogestiva, la organización anterior -con sus características de control, jerarquía, disciplina y subdivisión de tareas- mantiene un peso fundamental en la actualidad, hasta el punto de confrontar con los principios que rigen -formalmente- a las cooperativas -horizontalidad en la toma de decisiones, asamblea como órgano de gobierno, gestión democrática-. En este sentido, partimos de considerar que la organización anterior se yuxtapone con los principios cooperativos de la nueva gestión colectiva, conformando una organización que hemos denominado como *híbrida*.

Hay que tener en cuenta, que la forma jurídica de cooperativa de trabajo les fue impuesta a los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas como única solución legal para seguir produciendo. Sin embargo, como indica Dejours (1998a), la cooperación no se puede prescribir, sino que tiene que ver con la libertad de las y los sujetos para formar una voluntad común. Sólo se puede conformar cuando hay un espacio de deliberación y de invención de reglas comunes.

Por otro lado, como explica Sainsaulieu (1987), no existe una fórmula mágica de la participación. En las empresas recuperadas las herramientas cooperativas fueron jurídicamente impuestas -como es, por ejemplo, la obligación de realizar una asamblea de socios anual[132]-. Sin embargo, la cuestión radica respecto al lugar que le otorgan los trabajadores a este órgano colectivo de deliberación y decisión. La potencia de este instrumento autogestivo es difícil de incorporar en organizaciones que se han basado por años en una lógica jerárquica de toma de decisiones (Fernández y Borakievich, 2007).

En este sentido, la forma jurídica cooperativa[133] se ha transformado para los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas en lo prescripto, lo impuesto y, por ende, lo ajeno. Si bien los instrumentos que propone la ley de cooperativas -asamblea, elección del consejo de administración, horizontalidad de las decisiones-, deberían ser herramientas fundamentales para

[132] Ver Capítulo 2, punto 2.5.4.1.
[133] Impuesta por Ley y por los organismos estatales encargados del control, como lo es, entre otros, el INAES -con la función de controlar a las cooperativas a través de los informes que deben presentar las mismas-.

una profunda redefinición de la empresa y de su organización, y un paso necesario hacia una organización del trabajo estructurante, al ser impuesta por un otro, en muchos casos no es tomada como propia por los trabajadores de las empresas recuperadas. En palabras de una trabajadora de la cristalería:

> Porque nosotros los que estamos acá adentro, ninguno de nosotros nació cooperativista. Acá nos tuvimos que hacer a la fuerza, ¡nos hicieron! No se olvide nadie que nosotros sólo somos laburantes (C.V. Entrevista nº 54. Ana, 2012).

En la cita anterior se puede ver cómo aparece marcada la ajenidad del proceso, la voluntad de un otro impuesta en la expresión *"nos hicieron"*. En este mismo sentido, los/as trabajadores/as tampoco eligieron la quiebra de la empresa y, en el caso particular de L.C., ni siquiera la conformación de la cooperativa[134]. Esto queda resumido claramente en la expresión de un trabajador de la empresa láctea: *"yo no elegí dejar de ser asalariado"*[135].

Los autores de la psicodinámica analizan la confrontación que se da entre lo prescripto y lo real en las empresas capitalistas tradicionales. Si trasladamos estos conceptos a las empresas recuperadas, podemos observar que esta confrontación se mantiene, pero muta y se traslada a otro tipo de relación: lo real confronta con la forma cooperativa impuesta -hoy trasformado en lo prescripto-. En este sentido, lo real del trabajo pasa por estrategias de defensa, secretos y trampas, que están relacionadas directamente a ciertas prácticas anteriores -propias de su socialización salarial- internalizadas por los/as trabajadores/as.

En este sentido, en la nueva gestión cooperativa, lo real está compuesto por las prácticas internalizadas por años en la empresa capitalista tradicional: por un lado, la organización prescripta del trabajo, que persiste en forma de control, jerarquía, subdivisión de las tareas; y, por el otro, lo real del trabajo anterior -trampas, secretos, estrategias de defensas, utilizadas por los/as trabajadores/as para hacer frente a la organización prescripta del trabajo-. Es así que en la nueva gestión autogestiva, lo real -transformado pero con elementos propios de la organización anterior- sigue confrontando con la organización prescripta -hoy, los principios impuestos de la cooperativa: horizontalidad de las decisiones, deliberación colectiva, gestión democrática-.

[134] Recordemos, como vimos en el capítulo anterior (punto 2.5.2.3.), que la formación de la cooperativa fue negociada entre la patronal y el sindicato, y muchos trabajadores se enteraron de la decisión por un cartel en la puerta.
[135] L.C. Entrevista nº 27. Raúl, 2012.

Como dijimos más arriba, en una empresa capitalista tradicional el trabajador debe guardar el secreto sobre lo que realmente hace -lo real-, ya que si lo muestra, puede ser sancionado por la dirección de la empresa por no cumplir con el trabajo prescripto y desobedecer órdenes (Dejours, 2012b). El secreto conduce a generar incomprensiones entre los propios trabajadores. La estrategia defensiva del secreto favorece los malentendidos e incluso los conflictos entre los mismos (Dejours, 1995).

En una de las empresas recuperadas estudiadas[136], observamos que la situación de secreto -propia de la empresa de origen- se ha mantenido. En la empresa anterior, los/as trabajadores/as mantenían en secreto lo que hacían debido a que era necesario ocultárselo a la patronal. La pregunta que nos hacemos en este sentido es: en la empresa recuperada, ¿por qué persiste el secreto?, ¿de quién se oculta ahora el/la trabajador/a?

De esta forma, es clara una situación que sucede en L.C. Los/as trabajadores/as del sector mantequería se manejan como un colectivo autónomo respecto al resto de los miembros de la cooperativa. Esto conduce a que tomen decisiones respecto a la producción, sin ser consultadas ni comunicadas al resto de las áreas. Por ejemplo, en mantequería, la batidora continua mezcla la crema hasta transformarla en manteca. Esta máquina puede ser manipulada en relación al tiempo de batido. Esto genera múltiples conflictos internos entre los/as trabajadores/as de la cooperativa, con acusaciones cruzadas en relación al mismo.

Hay algunos/as socios/as de la cooperativa que acusan a los trabajadores de mantequería de obstaculizar el proceso, manipulando la máquina para que corte o no el batido, con el único objetivo de retirarse antes[137]. Los trabajadores de mantequería retrucan que no son ellos los que manipulan la máquina, sino que ésta corta sola el batido cuando termina el proceso. En palabras de los trabajadores de este sector:

> El problema está cuando recibís la crema. Dicen que los de mantequería no quieren trabajar, no quieren bajar los tanques. Es mentira. Es la máquina la que no baja. No podemos hacer nada. La máquina tiene la crema, que debe estar bien estandarizada. Al no estar, la máquina no corta, tiene que bajar en grumos. Si no baja en grumos no te sirve porque no podés hacer la manteca. Es mentira que no queremos trabajar, la máquina no te corta. No nosotros. Si hacemos todo torcido, después no hay forma de enderezarla (L.C. Entrevista nº 29. Pablo, 2012).

[136] La empresa láctea L.C.

[137] Una vez que la máquina continua terminó el batido, los trabajadores deben continuar el proceso, descargando la manteca y conduciéndola a la fraccionadora.

Ante esta situación, los/as trabajadores/as de los otros sectores acusan a los de mantequería de boicotear el proceso para no trabajar:

> Hay que ser sincero, a veces sí son ellos los que cortan. Por ejemplo, nos pasó que teníamos que mandar manteca a Tucumán de 100 gramos, que es más difícil, más trabajo. Y chau, ¡se fueron y cortaron! (L.C. Entrevista nº 28. Gastón, 2012).

El conflicto más importante pasa por el ocultamiento. Dejours (1998a) indica que para que no existan incomprensiones entre los propios trabajadores, sería necesario poner en debate en un espacio abierto a la discusión, las ventajas y los inconvenientes de integrar los trucos, las trampas, a la tradición de la empresa o al oficio. Un espacio de discusión donde pueden formularse libremente y públicamente, opiniones eventualmente contradictorias sobre el proceder en el trabajo (Dejours, 1998a). Sin embargo, en esta empresa recuperada el espacio formal de deliberación que debiera ser la asamblea de socios/as, no ha podido consolidarse. Como bien indicamos en el capítulo anterior[138], desde el año 2009 los/as trabajadores/as sólo realizan la asamblea anual ordinaria -prescripta por el INAES y la Ley de Cooperativas-.

A su vez, tampoco pudo consolidarse un espacio informal de deliberación, debido a los conflictos intersubjetivos -no resueltos- que arrastran desde la empresa de origen[139]. Esto conduce a que los/as trabajadores sigan ocultándose entre sí las decisiones productivas que van tomando. La falta de deliberación colectiva y el ocultamiento de las decisiones, produce conflictos al interior de la cooperativa muy importantes:

> Habíamos organizado que en dos días terminábamos la producción para no matar tanto a la gente de mantequería. Ese jueves no cortó un tanque y se paró la producción. Se armó un puterío: mantequería no quiere bajar el tanque. Un problema terrible. Al otro día salió y se hizo. Había dos tanques malos y por eso no se podía bajar. Laboratorio dio la orden que no se bajara. Hay gente que habló al pedo. Es más fácil preguntar a la gente encargada de mantequería (L.C. Entrevista nº 25. Patricio, 2012).

> Cuando se decidió cortar el tanque… Yo soy fraccionador, los paquetes salen deformados, calidad mala, el deber de él es decidir con la gente de laboratorio. Hay que buscar soluciones. Pero cuando llega a oídos de x persona, ya llega primero a la oficina.Están los alcahuetes, que con cualquier decisión tomada por Producción, como detener la producción en algún momento, se apresuran a informarlo a la comisión directiva (L.C. Entrevista nº 23. Omar, 2012).

[138] Ver Capítulo 2, punto 2.5.4.1.
[139] Ver Capítulo 2, punto 2.5.2.2.

Volvemos a observar en las citas anteriores, cómo se sostiene y se justifica el secreto -por ejemplo a través de la figura del "alcahuete"-. Cada área mantiene su autonomía y la cuestión radica en ocultar las decisiones al resto de los sectores, especialmente a los miembros del consejo a los cuales se los ubica en el lugar anteriormente ocupado por la patronal. En la empresa de origen ocultaban lo que hacían -lo real- a la dirección de la empresa para no ser sancionados/as por infringir lo prescripto. Hoy lo ocultan al consejo y a los demás sectores, por la inexistencia de un espacio común de deliberación -formal o informal- y el mantenimiento de un espacio de poder dentro de la empresa. Entre los/as trabajadores/as hay un descreimiento del potencial decisorio y colectivo de la asamblea, hasta el punto de rechazarla abiertamente:

> Como tenemos diferentes horarios de trabajo pasa que si la asamblea se hace a otra hora que no es su horario de trabajo, no vienen. Se diluyó el tema de la asamblea (L.C. Entrevista nº 16. Mariano, 2011).
>
> Las asambleas son vacías, silencio total. Algunos sólo vienen a cumplir (L.C. Entrevista nº 19: Horacio, 2012).
>
> No nos conviene económicamente hacer asamblea en tiempo de trabajo. Nos perjudicamos a nosotros mismos. Con una asamblea perdemos plata (L.C. Entrevista nº 15: Javier, 2011).

Además del mantenimiento de los secretos, en las empresas recuperadas podemos ver la persistencia de lo que los autores de la psicodinámica del trabajo han denominado como ideologías defensivas y la resistencia al cambio. Las estrategias defensivas que despliegan los/as trabajadores/as, están en relación directa con el tipo de organización del trabajo al que se enfrentan. Como bien indica Dejours (1992), en toda organización podemos encontrar una enormidad de riesgos ligados al trabajo. Ante esto, los trabajadores despliegan un sistema de ocultamiento y defensa contra la percepción de los peligros.

Las defensas que llevan adelante los trabajadores, forman un conjunto coherente de comportamiento, actitudes, valores, prohibiciones y de silencios acerca de ciertos temas. Responden siempre a un miedo y una ansiedad. O sea, frente al sufrimiento los trabajadores responden con estrategias defensivas. Cuando las defensas funcionan bien llegan a controlar en forma eficaz el sufrimiento. Sin embargo, cuando funcionan demasiado bien pueden producir una suerte de anestesia, una insensibilidad frente al sufrimiento y se vuelven funcionales a la eficiencia de la producción. Esto termina anestesiando al trabajador y le impide repensar y transformar la relación con el trabajo (Dejours, 1992). Cuando se radicalizan las defensas aparece

la ideología defensiva del oficio. Esto es grave porque las defensas que son necesarias para aguantar trabajar en una determinada organización, se vuelven un medio para mantener las malas condiciones de trabajo. Aparece lo que se ha denominado resistencia al cambio, como una adaptación perversa que frena toda acción de transformación (Dejours, 2012b).

Un claro ejemplo de esta ideología defensiva ante la percepción de los peligros, lo podemos observar en la empresa cristalera. La industria del vidrio, es considerada una industria de tipo riesgosa, anclada en un medio insalubre. De acuerdo a sus características ambientales -temperatura, contaminantes, ruidos-, las distintas secciones de una empresa vidriera/cristalera se clasifican en salubres e insalubres. Los sectores declarados insalubres son composición, fundición y fabricación[140]. En los mismos la jornada legal de trabajo autorizada es de seis horas, y en el resto es de ocho horas -secciones salubres-[141] (Catalano et al., 1993: 21).

La clasificación como trabajo insalubre, también está contemplado en la jubilación diferencial que obtienen los trabajadores de este tipo de industria:

> Los regímenes diferenciales se conforman a partir de la existencia de ciertas actividades que inciden directamente (y negativamente) en la salud del trabajador y por ende disminuyen su capacidad física -labores condicionantes de vejez y agotamiento prematuro-, por lo que cabe otorgarles un régimen exclusivo del resto de los trabajadores (Picone, 2013).

Si bien hay debates importantes en relación a la legislación de este tipo de actividades[142], el decreto que sigue rigiendo en la industria del vidrio/cristal es el nº 3176/71[143], que en su artículo nº 1 indica:

> Tendrá derecho a la jubilación ordinaria con 25 años de servicios y 50 de edad, el personal en relación de dependencia habitual y directamente afectado en la industria del vidrio a las tareas individualizadas como "fabricación" y "composición", que se desempeñe en lugares o ambientes declarados insalubres por la autoridad nacional competente (Art. 1, Decreto 3176/71).

En este sentido, los riesgos ante los que se enfrentan los/as trabajadores/as de la cristalería -particularmente en los sectores de horno y producción- están relacionados con varios elementos.

[140] En C.V., estas secciones son denominadas como "química y horno" y "producción".
[141] En C.V. las secciones salubres son: "administración", "afiladura" y "depósito".
[142] Para más información ver: Picone, J. (2013). "Los regímenes diferenciales a casi 20 años de la ley 24.241. Cuestiones sin resolver" en www.infojus.gov.ar.
[143] "Límites de edad de servicio para trabajadores de ciertas tareas de la industria del vidrio".

Por un lado, el problema del riesgo térmico ligado a los hornos que llegan a una temperatura de unos 1200º y en los alrededores del mismo la temperatura puede llegar a los 60º (Catalano et al., 1993). Además de los problemas ligados a las altas temperaturas, el riesgo pasa por las quemaduras que pueden sufrir los/as trabajadores/as al acercarse a sacar el material del horno, pero también mientras manipulan el cristal caliente con la caña.

Por otro lado, otro de los riesgos está relacionado directamente a los cortes y heridas que pueden provocar la rotura del vidrio/cristal -debido a su gran fragilidad- y las herramientas cortantes -como por ejemplo las tijeras-. A esto se le suma el peligro de los trozos de cristal proyectados por el aire -ya que el mismo puede explotar durante el proceso de fabricación-, provocando laceraciones en la piel y también en los ojos.

Por último[144], otro de los problemas está relacionado con los riesgos respiratorios. Como bien dijimos, el cristal se elabora por una composición química de cuarzo, soda solvay, potasio y calcio. En este sentido, por ejemplo, el cuarzo -base principal del cristal- en altas concentraciones y en el largo plazo, puede tener efectos respiratorios potencialmente graves. Por eso es sumamente necesaria una ventilación adecuada, ya que los polvos suspendidos en el aire pueden dañar el organismo. A esto se le suma el gran esfuerzo físico y pulmonar que deben realizar los sopladores al fabricar un objeto -soplando a boca-.

Todos estos elementos conducen a que el trabajo del vidriero/cristalero sea un trabajo que conlleva un enorme esfuerzo físico -acentuado en el trabajo artesanal: a mano y boca-; realizado en un ambiente insalubre -calor, polvos y químicos suspendidos en el aire-; y riesgoso -posibilidad de quemaduras, cortaduras, laceraciones-.

En este sentido y, teniendo en cuenta el aporte de la psicodinámica del trabajo en relación a las ideologías defensivas y la resistencia al cambio, podemos observar algunas cuestiones interesantes en la cristalería. En un estudio que Dejours (1992: 237) realizó con obreros de la construcción, observó ciertas actitudes que respondían a lo que denominó resistencia a las consignas de seguridad. Ante la enormidad de riesgos, los trabajadores respondían con comportamientos más peligrosos aún: arrogancias, exhibiciones, ostentaciones *"que anula simbólicamente la situación intolerable que consiste en estar en una posición pasiva con respecto a un peligro que no se domina y que surge cuando menos se los esperan, con el riesgo de salir heridos"*.

[144] Existen también otros riegos relacionados a los ruidos, los problemas de carga de pesos, etc.

Para el autor, la actitud de desprecio al riesgo no puede ser analizado literalmente. Crear la situación de riesgo o agravarla, es ser dueño de ella. Esta estratagema posee un valor simbólico que contiene la iniciativa y el dominio de los trabajadores sobre el peligro. La conciencia aguda sobre el riesgo que implica el trabajo, obligaría al trabajador a tomar tantas precauciones que directamente impediría la realización del trabajo. Estas defensas primero son individuales, pero luego se vuelven colectivas. Un medio para asegurar la eficacia simbólica es la participación de todos en la estrategia defensiva. Es así que, el miedo es excluido y el miedoso en el colectivo también. El grupo elimina a aquél que no soporta el riesgo (Dejours, 1992).

Obligar a los/as trabajadores/as a que se coloquen elementos de seguridad -en el caso de la cristalería guantes, mangas o anteojos-, es ante todo recordarles que el peligro existe. De este modo la tarea se vuelve más difícil, ya que está cargada de ansiedad. *"El rechazo y las resistencias encontradas en la construcción son conductas deliberadas que apuntan a soportar un riesgo que no sería plenamente atenuado con medidas irrisorias de seguridad"* (Dejours, 1992: 84). El sistema defensivo puede alcanzar la dimensión de una ideología defensiva, que es utilizada por la patronal, ya que tiene un valor funcional con respecto a la productividad.

Si seguimos la línea que planteamos al principio del apartado, en el caso de las empresas recuperadas, los/as trabajadores/as deberían adoptar una actitud diferente respecto a las medidas de seguridad, planteando ámbitos seguros de trabajo. Sin embargo, en los casos estudiados, observamos una persistencia de las ideologías defensivas propias de la organización anterior y una resistencia a las consignas de seguridad.

En este sentido, en el sector de producción de la cristalería pudimos observar la ausencia total de elementos de seguridad. Ejemplo de esto es que los/as trabajadores/as no tienen ropa ni calzado especiales -sino que utilizan su misma ropa-. Entran y salen con la ropa de calle, cuando en este tipo de industrias por los químicos que manipulan se hace necesario cambiar de ropa antes de salir. Por otro lado, pudimos observar que ningún trabajador utiliza anteojos especiales -que protegen sobre todo de las astillas de cristal, y de los polvos suspendidos-; y en producción sólo una mujer utiliza los guantes y mangas reglamentarios -importantes para el cuidado del fuego y las posibles quemaduras-.

Esta resistencia a las consignas de seguridad, es exaltada por los mismos trabajadores. En este sentido nos decía un trabajador viejo de producción: *"yo valoro a los oficiales, a los que se*

queman todos los días"[145]. Podemos observar cómo se pone en juego la ostentación: la valoración es hacia el trabajador que más expuesto está a los riegos del trabajo.

En este punto, otra cuestión interesante a analizar es el contraste que existe entre los discursos de las mujeres y de los hombres respecto a los riesgos. Ante la pregunta sobre las dificultades del oficio, dos trabajadoras nuevas del área de producción nos respondían:

> Me costó un poco al principio, pero fui aprendiendo de a poco. Me tuvieron mucha paciencia. Sobre todo le tengo miedo al fuego, me da terror. Pero de a poco se me fue pasando (C.V. Entrevista nº 39. Natalia, 2011).

> El trabajo aquí es agotador, con el calor, no por el trabajo en sí sino por el calor, el calor es más de todo, lo que nos afecta. Es difícil soportarlo (C.V. Entrevista nº 50. Mirta, 2012).

Al hacerles la misma pregunta a dos trabajadores nuevos de producción, las respuestas fueron disímiles a las anteriores:

> Acá aprendés rápido, yo tengo mucha movilidad en las manos, y aprendí rápido. Lo que estoy haciendo ahora, calentando, fui uno de los primeros de aprender. Para mí no fue difícil, no me daba miedo (C.V. Entrevista nº 41. Ezequiel, 2011).

> A mí el calor no me hace nada, a veces en verano es más pesado, pero me la aguanto (C.V. Entrevista nº 42. Santiago, 2011).

Podemos ver en los discursos anteriores cómo vuelven a aparecer las características de un oficio considerado masculino y que representa los valores viriles tradicionales: la fuerza, la resistencia, los trabajos riesgosos. Guiho-Bailly (1998: 120) indica que la exaltación defensiva de los estereotipos de virilidad -"me la aguanto"; "no tengo miedo"; "valoro a los que se queman"-, se erige en una verdadera ideología defensiva del oficio. Los trabajadores hombres utilizan la división sexual del trabajo -sobre el modelo de las relaciones desiguales socialmente determinadas- para constituirse. En el caso de la cristalería, esto lo pudimos visualizar al preguntar a los trabajadores viejos respecto a la labor de la mujer en el sector de producción:

> Yo no desmerezco a las mujeres, porque acá vos ves, hay cuatro o cinco mujeres en el grupo, para 40 personas, cuatro o cinco está bien, más no. Yo no quiero mandar las mujeres al horno. Por un montón de motivos, por los pechos, por un montón de cosas (C.V. Entrevista nº 35. Gregorio, 2008).

[145] C.V. Entrevista nº 35. Gregorio, 2008.

> Es un trabajo que se realiza cerca del horno, sabíamos que no es muy grato para muchas mujeres. Acá se está trabajando a muchos grados, se tiene que trabajar con mangas especiales para no quemarse los antebrazos, es una actividad que podemos catalogar como muy complicada para lo que conocemos como el trabajo habitual que puede desempeñar una mujer (C.V. Entrevista nº 43. Ángel, 2011).

En las citas anteriores podemos observar cómo se pone en juego de parte de los trabajadores hombres la "compasión" hacia el otro género, tomando la forma de cuidado, preocupación, solicitud (Guiho-Bailly, 1998). Estos comportamientos contribuyen a la exaltación de la virilidad, erigiéndose en una ideología defensiva del oficio -para poder realizar el trabajo y anestesiar el sufrimiento que implica este riesgoso tipo de trabajo-.

Es así que, nuevamente vemos en este caso, cómo lo real -ideología defensiva, resistencia al cambio- propio de la organización anterior, persiste en la nueva gestión colectiva y entra en contradicción con lo prescripto actual, o sea, la forma cooperativa. Todavía no existe en las empresas recuperadas un espacio de discusión y toma de posición respecto a los riesgos en el trabajo. En muchos casos siguen operando las ideologías defensivas anteriores, que eran utilizadas por la dirección por ser funcionales a la productividad de la empresa y en total desmedro hacia el cuidado del/a trabajador/a.

En la nueva gestión colectiva, la inercia de esas defensas colectivas engendradas previamente en su socialización asalariada, parece aún imponerse y se vislumbra como resistencia al cambio. Resistencia a poner en común objetivos, tareas, metas, a conformar un nuevo colectivo de trabajo con reglas propias. La resistencia al cambio, no se configura sin sufrimientos. En el nuevo proyecto autogestivo se ponen en juego identificaciones afectivas y costos psíquicos importantes por parte de los involucrados en este proceso.

3.4.4.2. ¿Hacia una organización del trabajo estructurante?

Como ya hemos indicado, para los autores de la psicodinámica, la organización del trabajo es una organización autoritaria que produce sufrimiento en los trabajadores. Es la voluntad de un otro, lo ajeno, lo prescripto, en definitiva, una tecnología de dominación. Sin embargo, también aclaran que ciertas formas de organizar el trabajo pueden producir un efecto contrario. A esta forma la denominan estructurante.

Si partimos de la idea que *"la organización del trabajo no se da, se conquista"* (Dejours, 1992: 168-169), podríamos inferir la posibilidad de una transformación de la misma. Una organización del trabajo estructurante implicaría, entre otras cuestiones, que el trabajador dentro del espacio de trabajo entre en lucha con la dominación, haciéndose cargo de las tareas de concepción y tomando el control de la misma a partir de la conformación de una voluntad común.

Es este sentido, si bien en las empresas recuperadas observamos dificultades importantes en cuanto a ciertas trasformaciones de la organización del trabajo heredada de la empresa anterior, creemos que los/as trabajadores/as de las mismas están transitando por cambios significativos. Nos parece importante en este punto, hacer hincapié en ciertas prácticas que nos dejan visualizar el transcurso hacia formas más estructurantes de trabajo. Estas prácticas están relacionadas con: la invención, la lucha contra la dominación, las tareas de concepción, la contribución a la organización del trabajo y la conformación del colectivo.

Los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas se enfrentan cotidianamente a múltiples dificultades propias de los procesos de trabajo. Ante estas dificultades deben inventar otros modos operatorios para poder llevar adelante el trabajo. Para Dejours (1998a: 52), el fracaso puede ser un impulso hacia la superación, hacia la búsqueda de solución. El fracaso da lugar a la inteligencia práctica, que introduce la imaginación creadora y la invención, la adjunción de algo nuevo a lo que ya se conoce, a lo que es objeto de rutina, a lo que está integrado a la tradición. Trabajar no es sólo realizar actos técnicos, sino hacer funcionar el tejido social, movilizar la inteligencia. El trabajo también es creación de novedad, y por lo tanto exige iniciativa, invención, creatividad (Dejours, 1998b: 39). En palabras de Davezies (1998: 181), *"invención por medio de la cual el trabajo se descubre creador".*

Los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas, deben poner todos los días la inteligencia práctica en funcionamiento para resolver las dificultades cotidianas a las que se enfrentan en el mismo proceso de trabajo. Deben inventar estrategias particulares en búsqueda de soluciones a los conflictos, imprevistos, contratiempos o accidentes. La invención enfrenta a la realidad cotidiana de los procesos de trabajo. Estos contratiempos generan, como ya hemos visto, conflictos importantes al interior del colectivo. Es así que la conflictividad interna, puede ser un obstáculo para el desarrollo de estas experiencias, pero también se puede convertir en interpeladora de prácticas tradicionales y en brecha por donde la imaginación colectiva logra desarrollar nuevas formas de cooperación.

Ejemplo claro de cómo los conflictos, obstáculos y dificultades cotidianas se pueden volver interpeladoras de prácticas tradicionales y brecha para el surgimiento de la invención, es el caso ya analizado en este mismo capítulo respecto al rol del ingeniero químico en la cristalería. Cuando los trabajadores decidieron expulsarlo de la cooperativa, debieron poner en práctica todo su ingenio para superar este obstáculo y conseguir la fórmula del cristal -en poder exclusivo del ingeniero-. Del mismo modo, ante otros inconvenientes propios del proceso de trabajo de la empresa láctea, los trabajadores deben inventar infinitas soluciones. En palabras de uno de ellos:

> En la producción problemas hay, problemas técnicos aparecen todos los días. Ahí está el ingenio de todos para sacar adelante la producción (L.C. Entrevista nº 19. Horacio, 2012).

Otro de los elementos que nos dan la pauta de ciertas transformaciones hacia un trabajo más estructurante, es que el trabajador entre en lucha con la dominación haciéndose cargo de las tareas de concepción. Como bien dijimos anteriormente, extinguida la relación salarial en las empresas recuperadas, podríamos conjeturarse que la división social del trabajo propia de la organización anterior desaparece. Sin embargo, hemos observado cómo en ciertas situaciones la función patronal pervive, aún en ausencia de la patronal. Aunque ya no se encuentre el sujeto que encarnaba la dominación, en lo interno sigue operando la autoridad. De esta manera, la lucha de los/as trabajadores/as contra la dominación es mucho más difícil, porque implica una lucha contra las mismas prácticas internalizadas en sus *habitus*. En este sentido, es muy clara la respuesta de un trabajador de la empresa láctea:

> Aparte, vos imagináte, uno toda la vida, hay que asumir, yo tengo veintidós años dentro de la empresa, siempre he sido empleado. Y he pasado por varios lugares, por varios puestos, siempre estuve recibiendo órdenes. Ahora, estamos tratando de aprender de la otra parte, la parte que no sabíamos (L.C. Entrevista nº 2. Miguel, 2008).

La ruptura con la dominación anterior implica un camino muy dificultoso y largo para los trabajadores de las empresas recuperadas. Esta ruptura -o más bien transformación- demanda el aprendizaje de nuevas prácticas y, sobre todo, el cuestionamiento de las anteriores. Los/as trabajadores/as deben poner en cuestión lo existente, someterlo a crítica. Podemos observar en las siguientes citas ciertos indicios de estas trasformaciones:

> Digamos que ahora se trabaja con más libertad, antes estaban los patrones, tenías que rendirles también a los patrones. Hay más libertad digamos (C.V. Entrevista nº 37. Silvia, 2008).

> Yo en este trabajo he estado muy conforme porque en realidad no tenemos a nadie que nos esté continuamente encima, controlando, sabemos el trabajo que tenemos que hacer y lo hacemos. Acá se trabaja tranquilo (C.V. Entrevista nº 50. Mirta, 2012).

> Porque vos ves la libertad con que trabajan, la tranquilidad. En la carpintería en la que trabajé antes todo eso no existe. Cámaras por todos lados, control de baño, control de todo. Acá es muy distinto (C.V. Entrevista nº 35. Gregorio, 2008).

Otro indicio importante hacia formas más estructurantes de trabajo, lo podemos observar en la contribución que realizan los sujetos a la organización del trabajo. Para Dejours (2006) el trabajo puede permitir la subversión de las relaciones de dominación mediante el reconocimiento que hace el otro de la contribución del sujeto a la organización del trabajo. En contrapartida a la contribución que el sujeto aporta, el mismo espera una retribución. La retribución esperada es de naturaleza simbólica, se trata del reconocimiento. Reconocimiento como constatación de su contribución y como gratificación por su aporte. En palabras de un trabajador:

> Todos los días cuando terminamos la producción, sentimos una satisfacción interna porque es algo que vos hacés con tu sacrificio y que es tuyo, que es nuestro. Todo el sacrificio que vos hacés es para vos, eso tiene un valor inmenso (L.C. Entrevista nº 9. Carlos, 2011).

Todas estas transformaciones sólo son posibles si los/as trabajadores/as construyen un nuevo colectivo. Sólo podemos hablar de colectivo en situaciones en que las relaciones de cooperación y confianza se hacen posibles por medio de la elaboración de reglas comunes[146]. La construcción de este colectivo es la dificultad más importante que deben sortear los trabajadores de las empresas recuperadas. La lucha emprendida, los obstáculos superados, los logros obtenidos, no garantizan la perdurabilidad de lógicas colectivas que alimentan al dispositivo autogestionario. Tampoco el mandato de "hacerse cargo de la empresa" desde un estatus igualitario, ha implicado una concepción cooperativista de manera automática y compartida por todos de la misma manera y en los mismos tiempos (Perbellini et al., 2013). Sin embargo, creemos que los/as trabajadores/as lentamente están transitando este proceso:

> Creo que en la cooperativa, el lugar de trabajo es un lugar social muy importante donde uno se siente contenido por sus compañeros, uno contiene y los demás contienen, en momentos donde uno viene con un problema personal dando vuelta o de salud, o preocupada por otra cosa siempre hay alguien dispuesto a darnos una mano. Así que este

[146] El análisis sobre la conformación del colectivo lo vamos a profundizar en el capítulo siguiente.

> reacomodamiento realmente me produjo mucho bienestar (L.C. Entrevista nº 21. Griselda, 2012)
>
> Más allá de los problemas y de los distintos grados de involucramiento, creo que la gran mayoría de los integrantes hoy no volverían a trabajar bajo patrón. Considero a la recuperación como algo muy positivo, por la solidaridad y la forma distinta de trabajo, pese a los problemas internos de grupo. Además de parte de la sociedad hay un reconocimiento de nuestro esfuerzo (L.C. Entrevista nº 31. Marina, 2012).

***

En síntesis…

En este capítulo nos propusimos problematizar cómo opera la organización del trabajo en las empresas recuperadas, haciendo hincapié en el peso de la organización de la empresa de origen en la nueva organización autogestiva y en sus elementos técnicos y de control/dominación.

Cuando indagamos en la división técnica del trabajo, pudimos observar una reivindicación de parte de los/as trabajadores/as de la organización de los puestos y tareas tal como estaban diagramados en la empresa de origen. En algunos casos comprobamos una rotación de los mismos, pero no hemos encontrado un criterio colectivamente deliberado. De esta forma, afirmamos que en las empresas recuperadas prima una memoria técnica y un rutina organizacional del colectivo que lleva a no poner en cuestión la organización anterior. Sin embargo, también fue posible observar ciertas trasformaciones incipientes que están relacionadas a, por ejemplo, buscar alternativas a la actual producción, que pueden conducir a cambios estructurales en la organización.

A su vez, observamos que si bien los/as trabajadores/as deben hacerse cargo de las funciones de coordinación de conjunto -que antes era de propiedad exclusiva de la dirección de la empresa-, este proceso no está libre de contradicciones. Los/as trabajadores/as deben darse la tarea de compatibilizar las múltiples lógicas profesionales, a partir de la voluntad de superar colectivamente las dificultades que impone la organización del trabajo.

Por otro lado, pudimos corroborar a partir de observar qué sucede con la división social del trabajo, que el conflicto capital-trabajo propio de la organización anterior no se extingue sino que muta, se transforma. Si la organización del trabajo es la mediatización de la voluntad de un otro, en el caso de las empresas recuperadas la identificación de ese otro se torna muy complejo. La anterior coacción patronal es resignificada en otro tipo de coacción. El conflicto se traslada

hacia la relación dirigentes-dirigidos, y el consejo de administración pasa a ocupar el lugar confrontativo que antes ocupaba la patronal. Hay una permanencia de una visión de la organización de tipo piramidal y, por ende, la necesidad de buscar una figura de dirección. La función patronal pervive aún en ausencia del patrón y es reproducida y confirmada cotidianamente. Sin embargo, la ausencia de esta figura demanda también un aprendizaje de la práctica cooperativa que puede incentivar el cuestionamiento de la organización anterior.

Por último, teniendo en cuenta la división genérico-sexual del trabajo que se da en las empresas recuperadas, pudimos observar una persistencia de esquemas propios de una matriz patriarcal, a partir de la reproducción de ciertos roles, funciones, lugares. Sin embargo, también pudimos reconocer una incipiente modificación de estos esquemas, a partir de, por ejemplo, la introducción de la mujer en un área particularmente masculina: producción.

Es así que, no podemos ser ingenuos en pensar que hoy en día las empresas recuperadas han logrado una total transformación de la organización del trabajo propia de la empresa capitalista tradicional. Todavía los/as trabajadores/as no han podido realizar una mutación que implique una ruptura con la anterior división social, técnica y genérico-sexual del trabajo. Sin embargo, podemos observar indicios que nos dan la pauta que los trabajadores, muy lentamente, están transitando hacia un tipo de organización del trabajo diferente a partir del cuestionamientos de ciertas prácticas anteriores, la lucha contra las mismas formas de dominación internalizadas por años y las constantes invenciones que deben realizar para llevar adelante la producción. En el complejo proceso en que se encuentran involucrados los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas, se van dando indicios de ciertas transformaciones, donde la cooperación se torna en un componente central para ir atenuando las asimetrías.

En el próximo capítulo vamos a problematizar la última dimensión de análisis propuesta. Tal como dijimos anteriormente, afirmamos que toda empresa tiene una función identitaria (Sainsaulieu, 1987). A su vez, sostenemos que la organización del trabajo implica siempre una relación social que interviene en decidir cómo debe ser realizado el trabajo y que para comprenderla mejor es necesario, entre otras cuestiones, observar la contribución que realizan los sujetos a la misma. En este sentido, a cambio de su contribución los/as trabajadores/as esperan una retribución simbólica: el reconocimiento. Detrás de esta expectativa existe una búsqueda y construcción de identidad (Dejours, 1998b; 1998d). Es por esto que, para terminar de comprender

de qué modo se configuran las empresas recuperadas en su etapa de consolidación, es necesario reflexionar acerca del proceso de construcción de las identidades laborales de sus trabajadores/as.

CAPÍTULO 4: LA IDENTIDAD LABORAL DE LOS/AS TRABAJADORES/AS DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS

4.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo corresponde a la tercera dimensión de análisis propuesta: la identidad laboral. El objetivo del mismo es reflexionar acerca del proceso de construcción de las identidades laborales de los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas. Si bien sabemos que esta es una tarea compleja debido a que las identidades se van reconstituyendo continuamente, acordamos con Battistini (2009) cuando propone analizar a las mismas a partir de lo que denomina *momentos identitarios relevantes* o *referenciales identitarios,* como aquellos puntos significativos, de estabilidad o de posicionamiento que nos permiten realizar este análisis.

En este sentido, nos proponemos indagar en las trayectorias laborales de los/as trabajadores/as –socializados/as en la anterior relación salarial- para observar las condiciones que han estructurado su identidad laboral. A su vez, vamos a analizar los diferentes saberes que los/as trabajadores/as ponen en juego en el propio ámbito laboral y que forman parte de su identidad, para comprender cómo utilizan estos saberes en la nueva organización autogestiva. Y por último y a modo de síntesis, vamos a realizar una reflexión sobre cómo se ha ido conformando el colectivo de trabajadores/as autogestionados/as en las empresas recuperadas, teniendo presente las dificultades de su construcción.

Para llevar adelante estos objetivos, en primer lugar, realizamos un breve recorrido por el debate acerca de la problemática de la identidad, con el fin de problematizar y justificar teóricamente la elección del concepto de identidad laboral que vertebra todo el capítulo. Esta categoría la vamos a trabajar a partir de dos teorías. Por un lado, la elaborada por Claude Dubar (1998a, 1998b, 2001, 2002), centrándonos específicamente en su concepto de identidad profesional. Por el otro, continuamos la perspectiva de análisis ya utilizada en el capítulo anterior -la corriente francesa de la psicodinámica del trabajo (Dejours, 1992, 1998a, 2006, 2012a, 2013a; Dessors y Guiho Bailly, 1998)- para comprender la relación existente entre identidad y trabajo.

En segundo lugar, problematizamos las concepciones anteriores a la luz de los dos casos seleccionados. Este recorrido lo hacemos a partir de la introducción de cuatro variables de análisis: socialización y habitus asalariado, trayectorias laborales, saberes colectivos y conformación del colectivo.

4.2. EL DEBATE ACERCA DE LA PROBLEMÁTICA DE LA IDENTIDAD

Respecto a la problemática de la identidad se ha escrito mucho, estructurándose diversas teorías sobre este eje. Como bien expone Battistini (2009), nos enfrentamos ante una problemática compleja, determinada por la multiplicidad, las fragmentaciones en el tiempo y en el espacio de las referencias de identificación, las intersecciones y antagonismos entre los discursos, prácticas y posiciones que le dan sustento.

Dubar (2002: 10) caracteriza a la identidad como polifórmica, ya que remite a objetos y ámbitos diferentes, con acepciones diversas. Brubaker y Cooper (2001) argumentan que, o tiende a significar demasiado -cuando se entiende en un sentido fuerte-, demasiado poco -cuando se entiende en un sentido débil- o nada -por su total ambigüedad-[147]. Hall (2003) plantea que en los últimos años se registró una explosión discursiva en torno de este concepto, al mismo tiempo que se lo sometió a una crítica minuciosa[148].

A pesar de tener presente estas dificultades, en este apartado revisamos algunas teorías y concepciones, con el objetivo de orientarnos hacia categorías de análisis que nos permitan reflexionar sobre la construcción de un marco teórico que resulte operativo para trabajar empíricamente con esta problemática.

En primer lugar, es necesario aclarar que, tal como señalan varios autores (Dubar, 2002; Hall, 2003; Brubaker y Cooper, 2001), es posible agrupar las teorías sobre la problemática de la

[147] Brubaker y Cooper (2003) son escépticos en relación al uso del concepto identidad. En su lugar, intentan encontrar otras categorías con significados más claros. Una de las categorías que utilizan es la de identificación, que invita a especificar los agentes que llevan a cabo la acción de identificar sin requerir de un identificador específico. Dividen entre identificación relacionales y categoriales. Uno puede identificarse a sí mismo o a otra persona por medio de su posición en una red relacional, o puede identificarse a sí mismo o a otra persona por ser miembro de una clase de personas que comparten algún atributo categorial.

[148] Para Hall (2003) la identidad debe ser considerada como producto de ámbitos históricos e institucionales específicos en el interior de formaciones y prácticas discursivas específicas.

identidad en dos conjuntos: un enfoque de tipo esencialista o substancialista y uno nominalista o constructivista.

La primera, plantea Dubar (2002: 11), reposa sobre la creencia de esencias inmutables y originales. Propugna una singularidad esencial de cada ser humano y una pertenencia a priori heredada desde el nacimiento. La segunda indica que no hay esencias eternas, que todo está sometido al cambio. La identidad va a depender de la época determinada y del punto de vista específico. En este sentido, la identidad es el resultado de un proceso de identificación contingente. En este trabajo vamos a asumir este segundo enfoque interpretativo.

Desde esta línea, la identidad se reconstituye continuamente a partir de las transformaciones del contenido y la naturaleza de la vida cotidiana, especialmente con la reorganización del tiempo y el espacio. Es este sentido, Giddens (1997) plantea que en un contexto de una gran diversidad de opciones y posibilidades, el *"sí mismo"* tiende reflexivamente a reconstituirse. La *"identidad del yo"* es el yo entendido reflexivamente por la persona en función de su biografía[149]. La identidad de una persona no se ha de encontrar en el comportamiento ni en las reacciones de los demás, sino en la capacidad para llevar adelante una crónica particular. Se estructura continuamente sobre la consideración del riesgo en las actividades diarias.

Este segundo tipo de concepción de identidad, rechaza los intentos totalizadores de cualquier esencialismo y busca un rumbo más flexible de análisis afirmando un doble proceso de determinaciones e indeterminaciones dentro de una trama social dada y negando la concepción de identidad como un conjunto preexistente de atributos dados. *"La identidad sería entonces una construcción nunca acabada, abierta a la temporalidad, la contingencia, una posicionalidad relacional, sólo temporariamente fijada en el juego de las diferencias"* (Arfuch, 2005: 24).

Como bien plantea Battistini (2009: 29), si bien la inestabilidad es la norma y la contingencia es la forma en que vamos construyendo nuestras identidades, no podemos pensar dicha construcción sin algunos momentos de estabilidad o de posicionamiento. Son los *"momentos identitarios relevantes"* los que nos obligan a mirar hacia atrás y encontrar las referencias que nos permitan reconstruir pasos anteriores y construir nuevas referencias a partir de aquellas que se nos presentan en el momento actual.

[149] En este sentido la podemos asimilar a la idea de *trayectoria subjetiva* –biográfica- de Dubar (2002) que veremos seguidamente. Sin embargo, a la misma le falta la contraparte que Dubar denomina *trayectoria objetiva* -institucional-.

Es así que el autor va a hablar de *"referenciales identitarios"*, como *"aquellas acciones, personas, organizaciones, que se sitúan como nuestras referencias, que nos sirven como marco desde donde mirar y mirarnos"* (Battistini, 2009: 36). Son los puntos identitarios significativos a los largo de la vida. Son producto de una condición objetiva pero también dependientes de su propia subjetividad. Nuestros ambientes más cercanos -familia, compañeros, barrio, trabajo- son los privilegiados para determinar los referenciales.

Dubar (1998b), nos plantea el problema que se suscita al diferenciar entre lo individual y lo social. Para los que consideran la identidad como vinculada a una esencia individual -carácter, personalidad o cualquier otro trazo permanente-, la identificación psíquica precede y orienta la categorización social, emergiendo lo social como una especie de exterior. Al contrario, los que consideran la identidad relativista, reducen la identidad biográfica a una ilusión, siendo la trayectoria social objetiva -categorizada por las instituciones- la que determina las identificaciones subjetivas haciendo que la persona no exista por fuera de sus marcos sociales.

Contra ambas posturas, indica Dubar (1998b), la historia de las ciencias sociales ofrece tentativas conceptuales, buscando traspasar la oposición entre el esencialismo de una identidad personal preestablecida y el relativismo de las categorizaciones sociales diversas. Sin embargo, esto también ha traído muchas confusiones. Es así que el autor plantea que es necesario unir lo que denomina trayectorias objetivas -la secuencia de las posiciones sociales ocupadas en la vida- y la trayectoria subjetiva -expresada en relatos biográficos-. La cuestión es aprehender las identidades sociales como procesos, al mismo tiempo, biográficos e institucionales.

La categoría metodológica que utiliza Dubar (2002: 12) es la de formas identitarias. Son modos de identificación que pueden ser de dos tipos: *"las identificaciones atribuidas por los otros ('identidades para los otros') y las identificaciones reivindicadas por uno mismo ('identidades para sí')".*

La concepción de forma identitaria está relacionada con las nociones de identidad social virtual e identidad social real planteadas por Goffman (1998). Justamente para Dubar (2002), Goffman es el sociólogo que mejor ha medido la importancia de la relación subjetiva en la identidad atribuida por los otros -la identidad virtual-. La identidad social virtual es resultado del mecanismo de atribución de identidades por los otros al individuo, caracterizada por las demandas enunciadas en esencia y el carácter que atribuimos al individuo. La identidad social real apela, en cambio, al proceso de incorporación de la identidad por el mismo individuo -

mecanismo de apropiación-. Estas identidades no necesariamente coinciden. Por el contrario los individuos se esfuerzan en desarrollar estrategias identitarias que permiten reducir la diferencia entre ellas (Goffman, 1998).

Para Goffman (1998), estas estrategias se estructuran a partir de transacciones objetivas y subjetivas. En el primer caso, se trata de una transacción externa entre el individuo y los otros que le son significativos para compatibilizar la identidad real con la virtual. Las transacciones subjetivas implican una negociación interna en el individuo que intenta asimilar la identidad virtual a la identidad real, buscando sortear la tensión entre la necesidad de salvaguardar una parte de las identidades heredadas y el deseo de construir nuevas identidades en el porvenir.

Es así que, no podemos pensar en la identidad como un todo acabado, sino más bien como un momento identificatorio dentro de un trayecto que nunca concluye, pero con una dirección en tanto lucha por el reconocimiento, la visibilidad y la legitimidad. Estos procesos de subjetivación e intersubjetivación se sostienen sobre una malla de sentimientos, ideas, representaciones sociales que se construyen en procesos de larga duración, que no sólo se estructuran sobre las esferas económica y social sino también simbólica y cultural, como un todo complejo. Las condiciones históricas de existencia de los sujetos son la clave para entender las significaciones que ellos otorgan a los bienes culturales, materiales, sociales y simbólicos (Dicapua y Perbellini, 2010).

Estas teorías que se van relacionando en diferentes supuestos -la identidad definida como mutable, contingente, histórica y, al mismo tiempo, biográfica e institucional (Dubar, 1998b), virtual y real (Goffman, 1998), para sí y para los otros (Dubar, 2001, 2002)- nos van a servir como base conceptual para retomar la problemática que más nos interesa: qué sucede con la identidad laboral de los trabajadores de las empresas recuperadas, socializados en su relación laboral anterior como obreros asalariados bajo una lógica fabril capitalista disciplinaria, en su nueva posición como trabajadores autogestionados.

En el próximo apartado nos introducimos en la noción de identidad laboral a partir de dos teorías que consideramos centrales para el estudio de la misma y que nos servirán de marco para el análisis posterior: la concepción de identidad profesional de Dubar y la perspectiva de identidad en el trabajo desde la corriente francesa de la psicodinámica del trabajo.

4.3. EL ESTUDIO DE LAS IDENTIDADES LABORALES

Como dijimos en capítulos anteriores, desde el surgimiento de la sociedad industrial, el trabajo adquirió un lugar fundamental. El capitalismo industrial consolidó una nueva relación laboral, la salarial. Castel (1997) afirma que la uniformidad de derechos que se les reconocía a los asalariados por medio del trabajo, pasó a ser constitutivo de la identidad social de los trabajadores. En la sociedad salarial se pudo desplegar una estructura relativamente homogénea en su diferenciación. Lo esencial de las actividades sociales quedó centrado en el grupo de los asalariados, ya que la mayoría de los miembros de esa sociedad encontraban en el mismo un principio único que a la vez los unía y los separaba y, de tal modo, daba fundamento a su identidad social. No implicaba sólo un modo de retribución del trabajo, sino la condición a partir de la cual se distribuían los individuos en el espacio social.

Desde la década de 1970 y particularmente desde 1990 en América Latina, la crisis del modelo de acumulación implicó la transformación de la relación salarial propia del modelo keynesiano-fordista. En Argentina, con la implementación del modelo neoliberal, asistimos a un proceso de desindustrialización, de apertura indiscriminada a bienes y capitales externos y de privatización de los servicios públicos. Este proceso, nacido con el golpe de Estado de 1976 y profundizado en la década de 1990, condujo a la destrucción del aparato productivo y la contracción del mercado interno, dejando como saldo una creciente desocupación, que se vio fortalecida por las llamadas leyes de flexibilización laboral las cuales llevaron a la sub-ocupación y a la precarización de las condiciones de trabajo. Este proceso trajo consigo la crisis del trabajo asalariado.

Como bien indica De la Garza (2001), hasta mediados de los ‘70 era aceptada la idea de la centralidad del trabajo en las relaciones sociales. A partir de los ’80, los analistas comenzaron a dividirse entre aquellos que propugnaban acerca del fin del trabajo y los que defendían la postura de su transformación pero no de su fin. Acordamos con Garabito Ballesteros (2006) cuando pronuncia que el trabajo no ha perdido importancia en la conformación de las identidades. En todo caso, hay determinados aspectos del trabajo que han perdido influencia en la conformación de identidades, pero continúa teniendo un peso fundamental en su significación. Creemos que no se está dando una crisis identitaria laboral, sino que se está dando una ampliación de la misma en términos de sus significados, discursos y prácticas.

Es a partir de esta línea que nos centramos en dos teorías que trabajan la problemática de la identidad laboral. Por un lado, nos introducimos en la noción de identidad profesional acuñada por Dubar y, por el otro, nos adentramos -en continuidad con el capítulo anterior- en la relación que establecen los autores de la corriente de la psicodinámica del trabajo, entre identidad y trabajo.

4.3.1. La noción de identidad profesional

Como dijimos más arriba, Dubar (2001: 5) se va a dedicar a estudiar lo que denomina identidades profesionales. El autor se pregunta: *"¿De qué modo nuestro trabajo nos permite definirnos a nosotros mismos y ser definidos por los demás? ¿Cómo se vincula el trabajo con la cuestión de las identidades?"*.

Para Dubar (1998a), las formas identitarias están constituidas por las formas de identificación atribuidas por los otros -identidades para los otros- y las identificaciones reivindicadas por uno mismo -identidades para sí-. La primera se relaciona con las formas espaciales de las relaciones sociales -eje de relación- y la segunda con las formas de temporalidad -eje biográfico-.

La identidad para los otros, es la que concierne a la atribución de la identidad tanto por las instituciones como por los agentes directamente en interacción con el individuo. Este tipo de identidad no se puede analizar por fuera de los sistemas de acción en los cuales el individuo está implicado y resulta de las relaciones de fuerza entre todos los actores concernientes y de la legitimidad -siempre contingente- de las categorías utilizadas (Dubar, 1998a).

La identidad para sí, atañe a la interiorización activa, a la incorporación de la identidad por los individuos mismos. No puede analizarse por fuera de las trayectorias sociales por y en las cuales los individuos construyen su identidad que no es otra cosa que la historia que ellos cuentan sobre lo que ellos son. En este caso, el grupo de referencia del individuo puede ser diferente de aquel al que él pertenece "objetivamente" para los otros. Sin embargo es el único grupo que importa "subjetivamente" para el individuo (Dubar, 1998a).

Estos dos procesos pueden no coincidir. Esto hace que se desplieguen estrategias identitarias destinadas a reducir la distancia entre las dos identidades que pueden tomar dos formas: por un lado, la de transacciones externas entre el individuo y los otros significativos, tendiente a acomodar la identidad para sí a la identidad para los otros -transacción objetiva- y, por

el otro, la de transacciones internas al individuo, entre la necesidad de salvaguardar una parte de sus identificaciones anteriores -identidades heredadas- y el deseo de construir nuevas identidades en el futuro -identidad pretendida o a la que se aspira- tendientes a asimilar la identidad para los otros a la identidad para sí -transacción subjetiva-. Por otro lado, las configuraciones identitarias constituyen formas relativamente estables pero siempre evolutivas de compromiso entre los resultados de estas dos transacciones diversamente articuladas (Dubar, 1998a: 114).

El espacio común donde se restituye la relación de las dos dimensiones de la identidad -para sí mismo y para los otros- es el proceso de socialización. La identidad, entonces es *"el resultado a la vez estable y provisorio, individual y colectivo, subjetivo y objetivo, biográfico y estructural, de diversos procesos de socialización que conjuntamente construyen los individuos y definen las instituciones"*[150] (Dubar, 1998a: 111). La identidad siempre será producto de socializaciones sucesivas.

Los individuos deben reconstruir sus identidades sociales a partir de: las identidades sociales heredadas de la generación precedente, las identidades adquiridas en el curso de la socialización inicial -primaria- y las identidades posibles accesibles en el curso de la socialización secundaria (Dubar, 1998a: 118).

En relación al proceso identitario biográfico, las esferas del trabajo y de la formación constituyen dominios pertinentes de identificaciones sociales de los individuos. Ciertas trayectorias están marcadas por la continuidad inter e intra-generacional y otras están marcadas por la ruptura desafiando las identidades anteriormente adquiridas y construidas. Para Dubar (1998a: 121), entre los acontecimientos más importantes para la identidad social, la salida del sistema escolar y la confrontación con el mercado de trabajo constituyen momentos esenciales en la construcción de una identidad autónoma. De esta confrontación dependen las modalidades de construcción de una identidad profesional que constituye, no sólo una identidad laboral, sino también y sobre todo una proyección de sí en el futuro, la anticipación de una trayectoria de empleo y la puesta en obra de una lógica de aprendizaje y de formación. No se trata sólo de *"elegir un oficio o la obtención de un diploma"*, sino de la construcción personal de una estrategia identitaria que pone en juego la imagen de sí, la apreciación de sus capacidades y la realización de sus deseos.

[150] Traducción propia.

En cuanto al proceso identitario relacional, Dubar (1998a) indica que para analizar la construcción biográfica de una identidad profesional, los individuos deben entrar en las relaciones de trabajo, participar en las actividades colectivas en organizaciones, intervenir en los juegos de actores.

Esta perspectiva nos conduce al planteo de Sainsaulieu (1987)[151], en cuanto a que la identidad laboral está fundada sobre representaciones colectivas distintas -de los pares, de los jefes, de los otros grupos, etc.-. Esta concepción ancla la identidad en la experiencia relacional y social del poder, y hace de las relaciones laborales el lugar donde se experimenta el enfrentamiento de los deseos de reconocimiento en un contexto desigual, inestable y complejo. Por ende, la construcción de la identidad depende de la naturaleza de las relaciones de poder en el espacio de trabajo y del lugar que ocupa el individuo y su grupo de pertenencia.

En síntesis, indica Dubar:

> Si el proceso biográfico puede definirse como una construcción en el tiempo, por los individuos, de identidades sociales y profesionales a partir de las categorías ofrecidas por las diferentes instituciones sucesivas (familia, escuela, mercado de trabajo, empresa) y considerada a la vez como accesible y valorizada (transacción subjetiva); el proceso relacional concierne al reconocimiento, en un momento dado y dentro de un espacio determinado, de legitimación de las identidades asociadas a los saberes, competencias e imágenes de sí, propuestas y expresadas por los individuos en los sistemas de acción. La articulación de estos dos procesos representa la proyección del espacio-tiempo identitario de una generación confrontada a las otras en su flujo biográfico y su despliegue espacial. Las formas sociales de esta articulación constituyen a la vez la matriz de estas categorías estructurantes del espacio de las posiciones sociales (alto/bajo pero también dentro/fuera del empleo) y la temporalidad de las trayectorias social (estabilidad/movilidad pero también continuidad/ruptura) (1998a: 126) [152].

Dubar (2002) va a dejar en claro que las identidades profesionales no se refieren a las categorías socio-profesionales que sirven para clasificar a los individuos en función de su actividad laboral, ni a los apelativos que sirven para designarse a uno mismo a partir del propio empleo. Llama identidades profesionales a las normas identitarias que se pueden localizar en el ámbito de las actividades de trabajo.

Como decíamos anteriormente, la noción se acerca a lo que Sainsaulieu (1987) llama identidades en el trabajo y que designa modelos culturales o lógicas de actores organizados. Pero se diferencia en un aspecto: no son solamente de relación, sino también biográficas -tipos de

[151] Sainsaulieu es uno de los referentes teóricos más importantes de Dubar.
[152] Traducción propia.

trayectorias en el curso de la vida laboral-. *"Las identidades profesionales son para los individuos formas socialmente reconocidas de identificarse mutuamente en el ámbito del trabajo y del empleo"* (Dubar, 2002: 113).

Las identidades profesionales[153] se centran en las relaciones entre el mundo de la formación y el mundo del trabajo y del empleo. Se trata también de identidades sociales, en la medida en que en un sistema social dado, la posición social, la riqueza, el estatus y el prestigio dependen del nivel de formación, de la situación de empleo y de las posiciones en el mundo del trabajo (1998a).

Estas identidades no derivan mecánicamente de las situaciones definidas desde el exterior a partir de criterios objetivos, sino de las relaciones que se mantienen con los otros actores, del trabajo vivenciado, de una situación construida y definida subjetivamente.

4.3.2. La relación identidad/trabajo desde la corriente francesa de la psicodinámica del trabajo

Para los autores de esta corriente de análisis, el trabajo continúa ocupando un lugar central en el devenir y la identidad del sujeto. La identidad es esa parte del sujeto que nunca se estabiliza definitivamente y necesita de una confirmación reiterada cada día; si no se da, puede producirse una crisis y el sujeto no lograr reconocerse a sí mismo (Dessors y Molinier, 1998: 12).

Es así que la identidad es una conquista que se capitaliza en el orden de lo singular pero se opera en el orden de la intersubjetividad. La realización de sí mismo pasa por la mirada del otro. En el ámbito social, la búsqueda de la identidad debe reconducirse permanentemente por medio del reconocimiento del hacer, *"donde me vuelvo lo que soy"*. Sólo se accede a sí mismo y al otro por la mediación de un hacer considerado, tomado en cuenta. Abierto a la dinámica del reconocimiento, el trabajo puede contribuir a la realización de sí mismo. Trabajar es entonces beneficiarse con un lugar para hacer y hacerse con los otros. O sea que la construcción de la identidad es tributaria de la intersubjetividad en situación de trabajo (Dessors y Molinier, 1998).

[153] Para poder definir el concepto identidad profesional y sus formas típicas, Dubar realiza un vasto trabajo empírico en diferentes empresas francesas. Sus entrevistas -a asalariados concernidos por las "innovaciones" en las empresas- estuvieron dirigidas a explorar tres dominios: el "mundo vivido del trabajo"; la trayectoria socio-profesional y los movimientos de empleo; la relación de los asalariados con la formación y la manera como ellos han aprendido el trabajo.

El proceso de reconocimiento de la identidad, supone el examen del hacer del trabajador y no de la personalidad. Esa búsqueda de la identidad moviliza la habilidad, el ingenio, la inteligencia y la creatividad (Dejours, 1992). Lo justo es que el aporte que hace el sujeto al trabajo sea reconocido. Cuando no lo es, el resultado es un sufrimiento muy peligroso para la salud mental y se produce una desestabilización de las referencias en que se apoya la identidad (Dejours, 2006).

Entonces, el reconocimiento es un elemento decisivo en la dinámica de la movilización subjetiva de la inteligencia en el trabajo. Cuando se reconoce la calidad del trabajo, lo que adquiere sentido son los esfuerzos, las angustias, las dudas, las decepciones. El trabajador observa entonces que todo ese sufrimiento no fue en vano y no sólo ha contribuido a la organización del trabajo, sino que ha hecho de sí un sujeto diferente del que era antes del reconocimiento. El sujeto puede transferir ese reconocimiento del trabajo al registro de la construcción de su identidad (Dejours, 2006).

Es así que el trabajo se inscribe en la dinámica de la autorrealización. La identidad constituye el armazón de la salud mental. No hay crisis psicopatológica que no tenga en su centro una crisis de identidad. Y esto es lo que confiere a la relación con el trabajo su dimensión "dramática". Al no contar con los beneficios del reconocimiento de su trabajo, ni poder acceder al sentido de la relación que vive con ese trabajo, el sujeto se enfrenta a su sufrimiento, que puede llegar a ser desestructurante, capaz de desestabilizar la identidad y la personalidad (Dejours, 2006: 30-31).

O sea que el reconocimiento de la calidad del trabajo realizado puede inscribirse en términos de ganancia en el registro de la identidad. Pero la secuencia ontológica es aquí fundamental: reconocimiento del hacer en primer lugar, gratificación identitaria después:

> La conquista de la identidad en la dinámica intersubjetiva del reconocimiento en el trabajo concierne esencialmente a la realización de sí mismo en el campo de las relaciones sociales. (…) La realización de sí mismo en el campo social mediante la psicodinámica del reconocimiento constituye uno de los dos aspectos de la construcción de la identidad, que se coloca al lado de la construcción de la identidad en la economía erótica (Dejours, 1998b: 47).

Para estos autores, la relación identidad-trabajo está siempre mediatizada por los otros, en el juicio de reconocimiento. Ahora bien, el reconocimiento implica el juicio de los pares, que sólo es posible si funciona en un colectivo o en una comunidad de pares. De modo que el colectivo

aparece como el eslabón fundamental y el punto sensible de la dinámica intersubjetiva de la identidad en el trabajo (Dejours, 2013a).

Pero a su vez, es necesario tener en cuenta que la identidad siempre es el resultado de una lucha nunca definitivamente ganada. Es esa parte del sujeto que nunca se estabiliza y que requiere una confirmación reiterada cada día. Sin esta confirmación puede producirse una crisis de identidad en la que el sujeto ya no se reconoce y siente amenazada su propia continuidad. La identidad es entonces aquello mediante lo cual el sujeto siente su continuidad (Dejours, Dessors y Molinier, 1998).

Por otra parte, la identidad implica dos nociones: en primer lugar, las características del sujeto que lo hacen semejante a otros sujetos de la misma clase. Es ese aspecto de la identidad que sitúa al sujeto en el campo social a partir de la pertenencia a una clase, a un grupo, a un colectivo, a una comunidad. En segundo lugar, es lo que hace que un sujeto se distinga de los otros, aquello por lo que no es idéntico a ningún otro. Este último aspecto es el que le confiere al sujeto la singularidad, la originalidad (Dejours, Dessors y Molinier, 1998: 198). Como bien dice Dejours (2012a), desde la psicodinámica del trabajo lo que siempre está en juego es la lucha por la identidad y su estabilización.

4.4. ANÁLISIS DE LOS CASOS

4.4.1. SOCIALIZACIÓN SALARIAL Y HABITUS ASALARIADO DE LOS/AS TRABAJADORES/AS DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS

Como decíamos más arriba, el proceso de socialización es el espacio en donde se restituye la relación de la identidad para los otros y la identidad para sí mismos. Este proceso está conjuntamente construido por el individuo y por las instituciones que lo definen. Por ende, la identidad siempre será el producto de socializaciones sucesivas (Dubar, 1998a). En este sentido, los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas han sido socializados en la relación salarial -como trabajadores/as en relación de dependencia bajo una lógica fabril capitalista disciplinaria-

constituyendo desde esa posición sus *habitus* (Bourdieu, 1999a; 2011). Esto conduce a que en las empresas recuperadas se encuentren en una persistente tensión entre los esquemas adquiridos en su socialización salarial anterior y los que van adquiriendo en su nueva posición como trabajadores/as autogestionados/as.

De esta manera, el concepto de *habitus* nos sirve en el análisis de nuestros casos para reconocer la tensión que existe en los trabajadores entre el pasado incorporado y la posición presente, permitiéndonos analizar el peso de ese pasado. En este sentido, la pregunta que nos hacemos en este apartado es: ¿Qué peso tiene el habitus asalariado en su nueva posición como trabajadores/as autogestionados/as?

Para dar respuestas a estas preguntas, en primer lugar vamos a definir qué entendemos con la noción de *habitus asalariado,* para luego examinar específicamente qué sucede con el habitus de los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas. Esta variable de análisis se torna un eje conceptual determinante para comprender y analizar la identidad laboral de los/as trabajadores/as de las mismas.

4.4.1.1. Construyendo la noción de *habitus asalariado*

Para Bourdieu (1999a), los agentes sociales están dotados de habitus, incorporados a los cuerpos a través de las experiencias acumuladas. Los habitus son esquemas de percepción, apreciación y acción que permiten llevar a cabo actos de conocimiento práctico, basados en la identificación y el reconocimiento de los estímulos a los que están dispuestos a reaccionar así como a engendrar. Son estrategias adaptadas y renovadas pero dentro de los límites de las imposiciones estructurales de las que son producto y que los definen.

El yo como habitus -sistema de disposiciones- comprende en la práctica el espacio físico y social. A su vez, está comprendido en este espacio y ocupa en él un lugar que está asociado a cierta toma de posición acerca del mundo. Este cuerpo funciona como un principio de individuación -localizado en tiempo y espacio-, sometido a un proceso de socialización.

Es así que la capacidad de elaborar la realidad social, que a su vez está socialmente elaborada, es la de un cuerpo socializado. El agente no es nunca del todo el sujeto de sus prácticas. El sentido práctico, o sea, el conocimiento práctico, corporal, que cada agente tiene de su posición en el espacio social y que rige su propia experiencia del lugar ocupado, es lo que le permite obrar. Por ende, *"este conocimiento orienta las intervenciones en las luchas simbólicas*

de la existencia cotidiana que contribuyen a la elaboración del mundo social" (Bourdieu, 1999a: 243).

Hay que tener en cuenta que los esquemas de habitus -manera particular de entablar relaciones con el mundo, implica un conocimiento que permite anticipar el curso del mismo- permiten adaptarse a contextos parcialmente modificados y elaborar la situación como un conjunto dotado de sentido. El agente conoce el mundo, lo comprende, lo habita como si fuera un hábitat familiar. En tanto que es fruto de la incorporación de un principio de visión y división constitutivo de un orden social, el habitus engendra prácticas ajustadas a este orden. Elabora al mundo mediante una manera concreta de orientarse hacia él. Pero el agente no elige el principio de su selección, o sea, su habitus. Los esquemas de elaboración que aplican al mundo también han sido elaborados por este. Es decir:

> el habitus como sistema de disposiciones a ser y hacer es una potencialidad, un deseo de ser que, en cierto modo, trata de crear las condiciones de su realización, y, por lo tanto, de imponer las condiciones más favorables para lo que es. (…) el agente hace lo que está en su mano para posibilitar la actualización de las potencialidades de que está dotado su cuerpo en forma de capacidades y disposiciones moldeadas por unas condiciones de existencia. Y muchos comportamientos pueden comprenderse como esfuerzos para mantener o producir un estado de mundo social (Bourdieu, 1999a: 197).

Es así que las prácticas que engendra el habitus están regidas por las condiciones pasadas de la producción y están adaptadas a las condiciones objetivas, siempre que las condiciones en las cuales el habitus funciona hayan permanecido semejantes a las condiciones bajo las cuales se ha constituido. Al ser producto de un determinado tipo de regularidades objetivas, esas disposiciones tienden a engendrar prácticas razonables que son posibles dentro de esos límites (Bourdieu, 2011).

A su vez, para Bourdieu el habitus es forma incorporada de la condición de clase y de los condicionamientos que esta condición impone. Para el autor las características de una clase provienen de la distinción entre dos aspectos: la condición y la posición. La condición de clase está ligada a cierto tipo de condiciones materiales de existencia y de práctica. La posición de clase se refiere al lugar ocupado en la estructura de las clases respecto de las demás. La clase no puede definirse sólo por una propiedad, sino por la estructura de las relaciones entre todas las propiedades pertinentes -capital económico, social, cultural y simbólico- (Gutiérrez, 2011).

Por otro lado, el *ethos* de clase es la propensión a lo probable. Por intermedio del *ethos* de clase, la visión del mundo económico y social, la relación con los demás y con el cuerpo propio, se afirma en cada una de sus prácticas (Bourdieu, 2011).

Hay que tener en cuenta que la correspondencia entre las estructuras y los habitus es sólo un caso particular del sistema de casos posibles de relaciones entre las estructuras objetivas y las disposiciones:

> La tendencia a perseverar en su ser que los grupos deben al hecho de que los agentes que los componen están munidos de disposiciones durables, capaces de sobrevivir a las condiciones económicas y sociales de su propia producción, reside en el origen de la inadaptación y de la adaptación, de la revuelta y de la resignación (Bourdieu, 2011: 80).

En este sentido, para Bourdieu (2007) el habitus no es sólo pasado que sobrevive en lo actual y que tiende a perpetuarse, también es capacidad de generación. Esa capacidad es, al mismo tiempo, infinita y estrictamente limitada. El habitus es una capacidad infinita de engendrar, con total libertad pero a su vez una libertad controlada, unos productos -pensamientos, percepciones, expresiones, acciones-, aunque siempre tiene como límite las condiciones históricas y socialmente situadas de su producción. Esa autonomía o esta libertad es la del pasado actuado y actuante que, al funcionar como capital acumulado, produce historia a partir de la historia y asegura así la permanencia en el cambio.

La trasgresión simbólica de una frontera social, indica Bourdieu (1999a), tiene un efecto liberador, porque en la práctica hace realidad lo impensable. Pero sólo resulta posible si se cumplen ciertas condiciones objetivas. Para que un discurso o una acción que tratan de poner en tela de juicio las estructuras objetivas tengan alguna posibilidad de ser reconocidas como legítimas y ejercer un efecto de ejemplaridad, es necesario que las estructuras cuestionadas de ese modo estén a su vez en un estado de incertidumbre y de crisis que favorezcan la incertidumbre respecto a ella.

Es así que, el habitus no está necesariamente adaptado ni es necesariamente coherente. En casos de crisis o cambios drásticos, los agentes tienen dificultades para mantener unidas las disposiciones asociadas a estados o etapas diferentes, y algunos tienen dificultades para adaptarse al nuevo orden establecido, sus disposiciones se vuelven disfuncionales, y los esfuerzos que pueden hacer para perpetuarlas contribuyen a hundirlos más profundamente en el fracaso. El

ejemplo de una crisis o cambio drástico que nos facilita el autor -y que nos sirve en esta investigación- es la pérdida de empleo:

> Como el trabajo proporciona, en sí mismo, un beneficio, la pérdida del empleo implica una mutilación simbólica, imputable tanto a la pérdida del salario como a la pérdida de las razones de ser asociadas al trabajo y al mundo del trabajo (Bourdieu, 1999a: 267). [154]

Con respecto a la noción de habitus asalariado, es necesario aclarar que Bourdieu no hace referencia directa a esta categoría, sino que la construimos en este trabajo porque nos resulta necesaria para analizar la identidad laboral de los trabajadores de las empresas recuperadas. De esta manera, a la noción de habitus de Bourdieu le incorporamos los elementos propios de la denominada relación salarial -relación capital/trabajo-.

Castel (1997) indica que la constitución de la relación salarial moderna supuso la reunión de ciertas condiciones: la posibilidad de circunscribir el conjunto de la población activa, una enumeración de los diferentes tipos de empleo, una delimitación de los tiempos de actividad en oposición a los períodos de inactividad y la medición precisa del tiempo de trabajo. Es recién a principios del siglo XX que la misma se impuso inequívocamente, dando paso a la sociedad salarial, como sociedad en la que casi todos son asalariados, y por ende, la identidad social se define a partir de la posición que se ocupa en el salariado.

Es así que una relación salarial supone: un modo de retribución de la fuerza de trabajo, el salario -que gobierna el modo de consumo y de vida de los obreros y su familia-, una forma de

[154] Hay que tener en cuenta que Bourdieu no analiza exhaustivamente a lo largo de su obra la problemática del trabajo. Sin embargo, en las investigaciones que realizó en Argelia en la década del ’60 -que le sirvieron como marco empírico para su teorización posterior- el denominado mundo del trabajo aparece como un elemento significativo. Bourdieu realiza una investigación sobre la desestructuración y la miseria de la sociedad argelina a causa de la colonización y la guerra, y sobre el paso de una sociedad pre-capitalista a una sociedad capitalista. Los resultados de la investigación fueron publicados en varios artículos y en dos libros: “Travail et travailleurs en Algérie” (1963) -centrado en los trabajadores urbanos- y, junto a Sayad, “Le déracinement” (1964) -centrado en los campesinos desplazados-. En estos libros hay una diferencia con los análisis posteriores. Frente a la teoría del habitus como una estructura coherente que permite al sujeto adecuarse a la realidad circundante, aquí todo es desajuste. Campesinos y sub-proletarios se hallan en tensión entre unos esquemas adquiridos en una sociedad tradicional y la nueva situación de extensión de las relaciones capitalistas. La desestructuración de la sociedad tradicional lleva a los individuos a la conciencia del desajuste entre sus esquemas y la realidad y al retorno reflexivo sobre estos esquemas. A su vez, el funcionamiento en los mismos sujetos de dos lógicas distintas: la tradicional en la que fueron socializados y la nueva que están aprendiendo. La mayoría de los argelinos alternarían entre ambas lógicas según la situación o las mezclarían en síntesis inestables e incluso contradictorias: vivirían una experiencia de desdoblamiento (Martín Criado, 2013). Por otro lado, en su texto “La doble verdad del trabajo”, Bourdieu (1999b) analiza específicamente el trabajo asalariado, y plantea que sólo puede entenderse en su doble verdad: su verdad objetiva y su verdad subjetiva. La coerción objetivadora que ha sido necesaria para constituir el trabajo asalariado en su verdad objetiva, ha hecho olvidar que esta verdad tuvo que conquistarse en contra de la verdad subjetiva.

disciplina del trabajo que regula el ritmo de la producción y el marco legal que estructura la relación de trabajo (Castel, 1997). A su vez, para Boyer (1998) implica una forma concreta de división social y técnica del trabajo, la modalidad de movilización y apego de los asalariados a la empresa, los determinantes del ingreso salarial y la forma de vida asalariada ligada a la adquisición de mercancías o a la utilización de servicios colectivos.

En este mismo sentido, Neffa (2010) plantea que los denominados verdaderos empleos o empleos típicos, eran aquellos donde la relación salarial adoptaba las formas fordistas. Se trataba de un trabajo asalariado subordinado al capital, dependiente y heterónomo; con una mayoría de trabajadores del género masculino y que trabajaban a tiempo completo dentro de un establecimiento; y caracterizado por estar regulado mediante contratos de trabajo por tiempo indeterminado -mediante convenios colectivos de trabajo- y garantías de seguridad social.

Como dijimos en capítulos anteriores, desde la década del ’70 y, particularmente desde los ’90 en América Latina, se fueron poniendo de manifiesto signos de agotamiento de este modelo y la transformación del empleo. El desempleo y la precarización del trabajo fueron las manifestaciones más visibles de una transformación profunda. Sin embargo, como indica Castel (1997), hoy no debemos hablar de la muerte de la sociedad salarial, sino de una metamorfosis. Las transformaciones que se han dado en el mercado de trabajo han modificado las anteriores formas típicas de la relación salarial, pero la misma -con otras características- continua gobernando la sociedad.

De este modo, en esta investigación denominamos con la categoría de *habitus asalariado* a los esquemas de percepción, apreciación y prácticas, y a las disposiciones que los agentes han adquiridos a partir de su posición en el espacio social como trabajadores/as asalariados/as, socializados/as en este tipo de relación -empleo estable, de por vida, con garantías de la seguridad social y, al mismo tiempo, disciplinario, jerárquico, heterónomo-. Si el habitus es el pasado que sobrevive en lo actual y que tiende a perpetuarse en el porvenir actualizándose en prácticas estructuradas según sus principios (Bourdieu, 2007), en los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas el habitus asalariado persiste en su nueva posición como trabajadores/as autogestionados/as. Sin embargo, el habitus también es capacidad de generación -a partir de situaciones de desajuste-. En este sentido debemos tener en cuenta la posibilidad que los/as trabajadores/as adquieran un habitus diferente en su nueva posición como trabajadores/as autogestionados/as.

Es por esto, que afirmamos que los/as trabajadores/as de empresas recuperadas se encuentran en una perpetua tensión entre unos esquemas adquiridos en su socialización salarial y los nuevos que van adquiriendo en su nueva posición como trabajadores/as autogestionados/as. Se enfrentan a un constante funcionamiento de dos lógicas distintas: la tradicional en la que fueron socializados -relación salarial capitalista disciplinaria- y la nueva que están aprehendiendo -cooperativa, autogestiva y asociativa-. Nuevamente, la condición de hibridez de las empresas recuperadas la podemos encontrar en el propio cuerpo de los/as trabajadores/as, en la tensión entre el habitus asalariado y su nueva posición como trabajadores/as autogestionados/as.

4.4.1.2. El peso del habitus asalariado en la nueva posición como trabajadores/as autogestionados/as

Los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas han sido socializados/as como obreros/as asalariados/as. En este sentido, responden a un perfil de identidad laboral vinculado a su condición de origen, enmarcada en una relación de dependencia proveniente de un empleo estable y duradero. Desde esa socialización inicial, protagonizaron un proceso donde adquirió relevancia la defensa de su fuente de trabajo, como manera de seguir asegurando su identidad como trabajadores -aunque en este proceso perdieron su condición de asalariados/as-.

Experiencia como la del obrero, indica Bourdieu (1999a: 268), supone unas condiciones generales como la existencia de tendencias constantes en el orden económico o social en el cual uno está inserto. Pero también condiciones particulares como el hecho de tener un empleo estable y ocupar una posición social que implica un porvenir asegurado, o incluso seguir una carrera como trayectoria previsible. Este conjunto de certidumbres componen esa relación estable y ordenada con el porvenir, que constituye el fundamento de todos los comportamientos llamados razonables -incluidos aquellos que proponen la transformación del orden establecido-. En este sentido nos indicaba una trabajadora de la cristalería:

> Imagináte, hace treinta y cinco años que empecé con esto, y sí, me gusta, me gusta. Sólo que hoy no es redituado como en aquel momento. En aquel momento como S.A., eran buenos tiempos, se pagaban convenios, cada uno tenía su categoría (C.V. Entrevista nº 37. Silvia, 2008).

Al recuperar la empresa, los/as trabajadores/as deben asumir otra posición. Como plantea Bourdieu (1999a: 206-207), la relación entre las disposiciones y las posiciones no siempre adoptan la forma de ajuste. Si el agente vive en un mundo que no es diferente del que ha moldeado su habitus primario, la armonización se efectúa sin dificultad. Pero la homología entre el espacio de las posiciones y el de las disposiciones nunca es perfecta y siempre existen agentes desplazados, a disgusto en su lugar. Frente a su condición anterior -en este caso asalariados/as- que no necesitaba explicitarse ni justificarse y funcionaba de manera automática, la desestructuración de esos esquemas -al quebrar la empresa- conduce a los/as trabajadores/as a la conciencia del desajuste entre estos y la nueva realidad -empresa autogestiva-. A su vez, los/as trabajadores/as se enfrentan a un constante funcionamiento de dos lógicas distintas: la tradicional en la que fueron socializados/as y la nueva que están aprehendiendo.

En este sentido, Bourdieu (1999a: 210-211) explica que a posiciones contradictorias corresponden a menudo habitus desgarrados, dados a la contradicción y la división contra sí mismos. Cuando un campo experimenta una crisis y sus regularidades resultan trastocadas, puede que el habitus se encuentre enfrentado a condiciones de actualización diferentes de aquellas en las que fueron producidos. Esto sucede, por ejemplo, cuando los agentes perpetúan disposiciones que se han vuelto obsoletas debido a las transformaciones de las condiciones objetivas, o que ocupan posiciones que requieren disposiciones diferentes de aquellas que deben a su condición de origen. Estas posiciones contradictorias la podemos observar claramente en los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas:

> La gente, el grueso de la gente no tiene una autonomía laboral, está acostumbrado a que alguien le diga lo que tiene que hacer. Hay alguien que toma la posta y otro que todavía habla como esperando que pase el capataz y le diga ponéte a trabajar. No tiene esa autonomía, no sabe manejarla. Pasa como en muchas cosas, cuando la gente está acostumbrada a que le dicen todo lo que tiene que hacer se queja, pero cuando de pronto pueden elegir, no saben elegir. Entonces es un proceso que lleva todo su tiempo, de saber elegir, de poder decidir por uno mismo, cuando uno está acostumbrado a que todos deciden por vos (L.C. Entrevista nº 7. Griselda, 2010).

> A donde hay muchas personas, en una cooperativa, la mentalidad de cada uno es distinta, hay algunos que entienden lo que es cooperativismo, a otras personas les da lo mismo, piensan en el sueldo nada más. No piensan que si esta semana no hay plata hay que buscar de generar un poco más de producción, o quedarse media hora más. No, no, acá hay personas que buscan de trabajar las horas y listo (C.V. Entrevista nº 36. José, 2008).

Para Bourdieu (1999a) lo social existe de una doble manera, en las cosas y en los cuerpos. Es una suerte de complicidad ontológica, entre un habitus y un campo, lo que constituye el fundamento de toda práctica social. Esta relación se instituye entre dos realidades, que son dos modos de existencia de la historia o de la sociedad. La historia hecha cosa, institución objetivada -campo-, y la historia hecha cuerpo, institución incorporada -habitus- (Gutiérrez, 2004: 291). En este sentido, en las empresas recuperadas podemos observar dos tipos de tensiones que están intrínsecamente relacionadas. Conflictos internos en la propia empresa, donde se confrontan los diferentes tipos de habitus de los agentes y, al mismo tiempo, conflictos en el propio cuerpo del trabajador, en el cual entra en tensión la posición anterior con la actual, y que dan lugar a lo que Bourdieu ha denominado como habitus desgarrados.

Claro ejemplo de estas tensiones son los diferentes grados de involucramiento de los/as trabajadores/as con el proyecto autogestivo. En las empresas recuperadas podemos observar, por parte de algunos/as trabajadores/as, el sostenimiento de prácticas individualistas que, restringiendo la participación a lo estrictamente exigido por el puesto de trabajo, generan un desentendimiento hacia la labor colectiva implícita en la organización de este nuevo paradigma. En este sentido es claro el discurso de un viejo trabajador -oficial de banco- de la cristalería:

> Querés que te diga la verdad, la verdad. A mí me tienen al día, a mí no me deben nada. Yo cobro todos los sábados. A mí me fueron a buscar hace cinco años atrás: mirá Héctor ¿querés venir a trabajar? Hasta me pagaban un remis para venir acá porque yo vivo lejos. Yo de la fábrica, si hablo mal soy un desagradecido. A mí me tienen al día, no gano mucho, pero me pagan. No gano una locura pero cobro (C.V. Entrevista nº 38. Héctor, 2008).

Estas prácticas son más afines con un habitus asalariado que, amparadas por los criterios de jerarquía y división del trabajo típicas del modelo anterior, producen una distribución desigual de la carga del trabajo. Esta desigual participación, compromiso y responsabilidad de los trabajadores con el proyecto autogestivo, produce conflictos importantes al interior de las cooperativas. En palabras de un trabajador y una trabajadora de ambas empresas:

> La responsabilidad acá es las 24 horas. Pero no todos los trabajadores tienen ese compromiso. Algunos trabajan tal cual lo hacían con la patronal. Hay un grupo de gente que sí apoya. Algunos marcan tarjeta y se van. No se involucran. Es necesario que hagan ese cambio. Hay algunos que no son más empleados de nadie. Hay otros que quieren ser empleados (L.C. Entrevista nº 10. Martín, 2011).

> Yo los veo ahora más interesados en sus propias cosas y no en la cooperativa. Hay algunos que toman las responsabilidades y otros que no, que se siguen creyendo que son… que hay

> una persona que a fin de semana o a fin de mes les va a pagar. Y no se preocupan que ellos tienen que producir para que después esa semana entre dinero (C.V. Entrevista nº 46. Norma, 2011).

Además de los conflictos relacionados a los diferentes tipos de involucramiento con el proyecto autogestivo, las tensiones dentro de las empresas recuperadas están relacionadas a la confrontación entre los diferentes tipos de habitus de los/as trabajadores/as. Un ejemplo claro lo podemos observar en la empresa cristalera, en la cual es posible vislumbrar la tensión existente entre trabajadores de dos generaciones confrontadas: los/as mayores de sesenta y los/as menores de veinticinco años.

Los/as primeros son, en su mayoría, viejos/as trabajadores/as socializados en formas típicas de la relación salarial: empleos estables, con contratos por tiempo indeterminado, a tiempo completo, dentro de un espacio fijo y gozando de las garantías de la seguridad social. Los/as segundo, nuevos/as trabajadores/as nacidos en un contexto neoliberal, en el cual el desempleo, la precarización, la informalidad y la incertidumbre son las características más visibles. El enfrentamiento entre estas dos generaciones, produce conflictos importantes al interior de la cooperativa. Como bien plantea Bourdieu:

> los conflictos generacionales oponen no clases de edad separadas por propiedades de naturaleza, sino habitus producidos según modos de generación diferentes, es decir por condiciones de existencia que, de lo posible y de lo probable, hace que los unos experimenten como natural o razonable unas prácticas o aspiraciones que los otros sienten como impensables o escandalosas, y a la inversa (2007: 101).

Los/as trabajadores/as más viejos/as fueron formados -y desde esa posición construyeron su habitus- en un contexto en el cual el ciclo vital se estructuraba claramente en tres etapas secuenciales: formación, empleo y jubilación. Los varones jóvenes pasaban por un período de prueba relativamente corto y al concluir se los empleaba con un contrato de duración indeterminada, de manera definitiva, con lo cual obtenían su autonomía financiera, se casaban más jóvenes y rápidamente asumían responsabilidades familiares (Neffa, 2003). En este sentido, nos indicaban dos viejos trabajadores de la cristalería:

> Porque yo te digo, yo empecé acá a los trece años. Tengo sesenta años de existencia, y tengo más de cuarenta y cinco de trabajo, yo hasta los treinta fui oficial, y después empecé a ser encargado. Mi pensamiento es: yo nací acá adentro y quiero morirme acá adentro (C.V. Entrevista nº 38. Gregorio, 2008).

> Entré a trabajar en la cristalería en 1960, 19 de setiembre de 1960. Tenía quince años. Entré sin saber nada. Como un aprendiz, como un chico. Tener el molde, cortar vaso, llevar el archa. Después con el tiempo fui aprendiendo. Ahora soy oficial de banco (C.V. Entrevista nº 43. Ángel, 2011).

En contraposición, los/as trabajadores/as más jóvenes han establecido una relación reversible entre trabajo, desempleo, formación, empleo. A su vez, entran más tarde al mercado de trabajo, están más afectados por el desempleo, son contratados durante mucho tiempo con sucesivos contratos de duración determinada en empleos de carácter precario, temporarios o de tiempo parcial. La entrada de los jóvenes al empleo se hace con bajos salarios y los ingresos son irregulares. Por consiguiente, las transiciones entre formación, empleo y jubilación no son ahora irreversibles. Como bien indica Bourdieu (1998), es el reino absoluto de la flexibilidad a través de la individualización de la relación salarial, donde el fundamento último de todo este orden económico, es la violencia estructural de la desocupación, la precariedad y la amenaza de despido. En este sentido nos decían dos jóvenes trabajadores:

> Tengo otros estudios, yo tengo otras cosas. Yo creo que esto es por un tiempo, no es por mucho más. Yo tengo una carrera empezada, que la tengo que terminar (C.V. Entrevista nº 40. Laura, 2011).

> Sí, acá, yo puedo seguir, hasta que me canse, y haga otro trabajo, o capaz que me vuelve a agarrar ganas de estudiar. Si puedo seguir quedándome acá, voy a seguir quedándome acá porque me gusta. Pero si no… no sé (C.V. Entrevista nº 41. Ezequiel, 2011).

Estas dos generaciones fueron socializados en contextos opuestos: la mayoría de los mayores de sesenta entraron a la cristalería a los trece, catorce o quince años, y adquirieron su habitus en un contexto de salarización típica. Los/as menores de veinticinco crecieron durante la década neoliberal, socializados en un contexto de inestabilidad e incertidumbre. La confrontación entre generaciones y, por ende, entre diferentes tipos de habitus es muy notable en esta empresa. En las citas siguientes podemos observar claramente la tensión existente respecto al horario de trabajo. La primera cita es de un viejo trabajador, y la segunda de una joven trabajadora:

> Nosotros con la gente joven renegamos muchísimo… Vienen, se van, vienen cuando quieres. A mí me gusta la disciplina. Yo llego a las 4:30 horas acá, y tres o cuatro vienen a las 4:30, son las 5 y hay diez personas nomás, y tenemos que ser treinta, treinta y cinco. Entonces que pasa… espero diez minutos más, quince minutos más. Si me pongo en duro, queda el trabajo con cinco o seis por día. Por ahí pego un latigazo, por ahí cuando veo que se hacen los locos empiezo a castigar (C.V. Entrevista nº 35. Gregorio, 2008).

> A las 4:20, 4:30 ya tenés que estar arriba. Algunos se levantan a las 4. Los grandes, los mayores, se levantan a las 4, vienen 4:30, preparan todo. Es como más tradicional eso, pero nosotros llegamos con lo justo, quince minutos antes y ya está (C.V. Entrevista nº 40. Laura, 2011).

Otra tensión directamente relacionada a la prolongación del habitus asalariado en la nueva posición como trabajadores/as autogestionados/as, es la persistencia de ciertas prácticas sindicales -propias de la relación capital/trabajo- al interior de las cooperativas. Un ejemplo claro de la perduración de este tipo de prácticas -en el sentido de confrontación con una patronal ya inexistente- lo podemos observar en la empresa láctea.

Los/as trabajadores/as de la empresa láctea siempre tuvieron una relación muy estrecha con el gremio ATILRA, a través de sus delegados sindicales. Como bien plantea Basualdo (2010), uno de los rasgos particulares de la estructura sindical argentina, es el alto grado de penetración que alcanzó en los establecimientos laborales a través de la instauración de instancias de representación directa de los trabajadores. Los delegados son los representantes de los trabajadores en los distintos establecimientos laborales. Son los encargados de representar a la totalidad de los trabajadores de la fábrica ante la patronal y de liderar los reclamos obreros vinculados con las condiciones de trabajo, de salubridad, el nivel salarial, incidentes o demandas específicas. Además son los que mantienen la función de articulación entre los trabajadores y el sindicato.

En este caso, y como dijimos anteriormente, el sindicato ATILRA seccional Rosario tuvo una intervención muy importante en el conflicto de los diecisiete despedidos en 2001[155], luego un papel protagónico en el proceso de recuperación en el año 2006[156], y por último, fue participante directo en la negociación con la jueza encargada de la quiebra[157]. En la nueva gestión asociativa, los/as trabajadores/as -por lo menos en sus inicios[158]- mantuvieron la relación con el mismo. En palabras de una trabajadora:

> Cuando formamos la cooperativa al inicio sí estuvo, pero como cooperativa no podemos tener un sindicato. No podíamos seguir perteneciendo al sindicato de ATILRA. Pero nos

[155] Ver Capítulo 2, punto 2.5.2.2.
[156] Ver Capítulo 2, punto 2.5.2.3.
[157] Ver Capítulo 2, punto 2.5.3.1.
[158] Los trabajadores de L.C. mantuvieron la relación con ATILRA seccional Rosario hasta el año 2008. En noviembre de 2008 se desencadenó un conflicto -que venía de tiempo atrás- entre la seccional Rosario y la conducción nacional. El saldo del enfrentamiento fue la disolución, de parte del Consejo Directivo Nacional, de la seccional Rosario. Los afiliados que pertenecían a la regional Rosario fueron divididos entre la seccional El Trébol y una nueva seccional creada en 2009, Totoras. Hoy en día sigue sin haber una seccional en Rosario.

> sentimos muy representados igualmente por ellos. Hace dos años cuando hubo ese problema con Atilra Buenos Aires, estuvimos todos nosotros defendiendo y apoyando a Atilra Rosario. Para nosotros es sumamente importante este sindicato, la gente que sigue participando en este sindicato. Pero ya te digo, a nivel regional, a nivel Rosario. Porque creo que es sumamente rescatable y se separa de cualquier otro gremio (L.C. Entrevista nº 6. Marina, 2010).

Más allá de la estrecha relación, es interesante observar la persistencia de parte de algunos trabajadores de prácticas sindicales al interior de la cooperativa. Las mismas están directamente relacionadas a las prácticas anteriores, en la empresa de origen. En este sentido, la presidenta de la cooperativa nos relataba un episodio con dos trabajadores ex delegados sindicales:

> Yo he tenido una experiencia dentro de la cooperativa, antes de ser presidenta, como síndico de la cooperativa. Mis compañeros querían que haya otro ingreso económico, y no podíamos. Y me decían, si no conseguís esto vamos a hacer paro. ¿Pero el paro a quién se lo están haciendo? Nos hacemos nosotros solos el paro. A esto voy… el hecho de que el cambio de esta cultura de autogestión que no está todavía dada (L.C. Entrevista nº 6. Marina, 2010).

Podemos observar en este caso cómo los ex delegados, no sólo mantenían su rol de representación del conjunto de los/as trabajadores/as al reclamar al consejo de administración el aumento en la distribución de los ingresos -visualizando al consejo como patronal con la que se confronta-, sino que continuaban utilizando -como amenaza- una práctica de lucha propia del movimiento obrero: el derecho a huelga.

A su vez, podemos ver en esta empresa cómo este tipo de conflicto se traslada también al ámbito más democrático de toda organización autogestiva: la asamblea. En este sentido, un ex-delegado sindical al referirse al conflicto respecto a la compra del terreno en General Lagos[159], nos relataba las estrategias que se daban dentro de la asamblea para "inducir" el voto de los/as otros/as socios/as:

> Nosotros que fuimos sindicalistas, sabemos que la primera propuesta es la que gana. El que no tiene compromiso levanta la mano cuando ve que los otros levantan. Somos así en el apuro de irnos. Las decisiones se pueden inducir. Entre dos propuestas si le dan mayor fuerza a una, gana esa. Generalmente es así. Dígala primera, no segunda (L.C. Entrevista nº 19. Horacio, 2012).

[159] Ver Capítulo 2, punto 2.5.3.1.

En síntesis, podemos observar en los tres ejemplos anteriores, cómo la persistencia de un habitus asalariado se ve reflejada en una ausencia de valores comunes y de relaciones de reciprocidad, que dificultan la coordinación e impactan en las relaciones de cooperación y en el proceso de igualación. En el plano de las relaciones internas esta tensión -que aparece como una síntesis inestable e incluso contradictoria- emerge como una conflictividad difusa, que muchas veces llega a poner en cuestión la viabilidad misma del proyecto autogestivo. De este modo, la pregunta que se hace a sí mismo un trabajador de una de las empresas recuperadas, nos marca fielmente esta difícil posición ante la que se enfrentan los trabajadores: *"Yo no elegí dejar de ser asalariado. ¿Por qué cambiar?"*[160].

Es así que los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas se enfrentan a la difícil situación de aprehender otra visión del mundo. Para Bourdieu (1999a), el proceso de incorporación que tiende a constituir el habitus, sólo pueden alcanzar el éxito en la medida en que los agentes sean capaces de reactivar unas disposiciones que las acciones de inculcación anteriores han depositado en los cuerpos. Y en este margen de libertad se basa la autonomía de las luchas a propósito del mundo social, de su significación, su orientación y su devenir, así como su porvenir: la creencia de que tal o cual porvenir es posible, probable o inevitable, puede en determinadas coyunturas, movilizar a todo un grupo y contribuir de este modo a propiciar o impedir el advenimiento de ese provenir.

4.4.2. LAS TRAYECTORIAS LABORALES DE LOS/AS TRABAJADORES/AS DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS

La noción de trayectoria laboral implica una síntesis entre los aspectos más objetivos y medibles del trabajo, y las concepciones y percepciones más subjetivas de éste (Frassa, 2005). Dubar (1998b) indica que para analizar las trayectorias -en nuestro caso las trayectorias laborales de los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas-, es necesario articular dos aspectos del proceso de la vida: la trayectoria objetiva que se define como la secuencia de las posiciones sociales ocupadas en la vida, medida por categorías estadísticas; y la trayectoria subjetiva que se

[160] L.C. Entrevista nº 27. Raúl, 2012.

expresa en los relatos biográficos, como una historia personal cuyo relato actualiza visiones de sí y del mundo.

Es así que podemos definir a las trayectorias laborales como el resultado de las estructuras de segmentación del mercado de trabajo y al mismo tiempo de un proceso de interpretación y evaluación por parte de los individuos de su situación y de las posibilidades para delinear estrategias futuras (Dávolos, 2001).

Es por esto que, como bien indica Longo (2011), las trayectorias laborales se diversifican no solamente debido a la heterogeneidad que inunda el mercado de trabajo, sino también como consecuencia de la pluralidad de sentidos que los individuos otorgan a situaciones similares. Las prácticas laborales de diversos tipos implican y ponen en evidencia aspectos simbólicos -motivaciones, proyectos, intereses, valores, estrategias, representaciones- que muestran la pluralidad de sentidos otorgados al trabajo por los diferentes individuos. A su vez, las trayectorias laborales no pueden analizarse dejando de lado el tiempo y su efecto. Existe una pluralidad de temporalidades que son construcciones activas, que se realizan en un tiempo presente y pertenecen a individuos socialmente situados.

En nuestro caso, el análisis de las trayectorias laborales de los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas, nos va a ayudar a observar las condiciones objetivas y subjetivas pasadas, presentes y futuras que estructuran su identidad laboral. De este modo, vamos a tener en cuenta los referenciales identitarios o puntos identitarios significativos de los trabajadores (Battistini, 2009), producto de la conjunción de condiciones objetivas -las categorías socio-profesionales-, y las percepciones más subjetivas que tienen respecto a las posiciones que han ocupado a lo largo de su vida.

4.4.2.1. Las trayectorias laborales de los/as trabajadores/as de la cristalería

El colectivo de trabajadores de la cristalería se divide entre los viejos/as trabajadores/as –trabajadores/as de la empresa de origen con una edad promedio de sesenta años- y los/as nuevos/as trabajadores/as -que entraron directamente a la cooperativa y que las edades varían desde veinte a sesenta y cinco años-.

Cuando indagamos las trayectorias laborales de los/as viejos/as trabajadores/as de la cristalería, podemos observar que en la mayor parte de los casos, el único oficio que han

conocido es el de cristalero. Este oficio marcó su trayectoria desde el principio de su vida laboral, marcando su identidad profesional -para sí y para los otros- como artesanos cristaleros.

En este sentido, por ejemplo, los seis oficiales de banco entraron a trabajar en la cristalería en la década del ’60 con sólo trece, catorce o quince años. Realizaron un proceso de incorporación de esa identidad (Dubar, 2001) desde muy chicos, no reconociendo otro oficio, otro trabajo, otra forma de vida, más que la de artesanos cristaleros. En palabras de los mismos:

> Porque yo te digo, yo empecé a los 13 años acá. Tenemos 50 años de existencia. Yo tengo 40 de trabajo, yo hasta los 30 fui oficial, y después empecé a ser encargado (C.V. Entrevista nº 35. Gregorio, 2008).

> Entré de pibe, tenía 13 años. Entré en San Jorge, en la Cristalería. La madre de las fábricas. De ahí salieron todos los oficiales. Tenía 13 años cuando entré. En el año ’57. Y ahí aprendí más o menos algo, y después me fui a Paraná a trabajar en otra cristalería. Después volví a San Jorge, trabajé dos años más. Y después me vine a Cañada y no me fui más (C.V. Entrevista nº 38. Héctor, 2011).

Es así que en este oficio, es muy notable la fuerza de la identidad heredada (Busso y Gorbán, 2004), o sea, la elección positiva de un conjunto de saberes, prácticas, códigos y costumbres transmitidos por la familia y/o grupo, aceptados y revalorizados por los sujetos, reconociéndose como portadores de una herencia. Los/as trabajadores/as de la cristalería eligieron ser cristaleros, esto es lo que les marcó su identidad desde muy chicos, incorporando todo un conjunto de saberes y prácticas en relación al oficio. A su vez, muchos/as trabajadores/as han heredado el oficio de la generación precedente. Como indica Dubar (1998a), ciertas trayectorias están marcadas por la continuidad inter e intra-generacional. En este sentido nos decía una nueva trabajadora:

> Yo no fui la que me inscribí acá, fue mi mamá. Porque trabajaron casi todos acá, la familia de mi mamá, casi todos los hermanos de mi mamá trabajaron acá. Es como un poco tradicional. Es como si fuera una cadena. Empezó mi mamá en afiladura. Y acá en la parte de producción estuvieron mis tíos. Tres de mis tíos, hermanos de mi mamá (C.V. Entrevista nº 40. Laura, 2011).

Sin embargo, en el año 1995 los/as trabajadores/as vieron interrumpida su historia laboral -y también su identidad como trabajadores/as cristaleros/as-, cuando la empresa cerró sus puertas. Desde ese momento, comenzó una etapa marcada por la desocupación.

En este punto nos parece interesante recordar, junto a Jahoda (1987), los sentidos y funciones del trabajo/empleo. Para la autora, las funciones del empleo se pueden dividir en manifiestas y latentes. La función manifiesta es otorgar un ingreso para la subsistencia. Sin embargo, esto no acaba aquí, sino que el empleo otorga una cantidad importante de funciones que denomina latentes: imposición de una estructura temporal; establecimiento de vínculos personales y experiencias compartidas fuera de la familia; proposición de objetivos y propósitos que trasciendan al individuo, situándole en una dimensión colectiva más amplia; adscripción de un status y una identidad social. O sea, que la función social del empleo excede ampliamente a la mera subsistencia, y el desempleo marca una ruptura trágica de una forma de vida. En este sentido, una trabajadora de la cristalería recordaba los años de desocupación luego del cierre de la fábrica:

> Se pierde la noción de tiempo y espacio. Eso de levantarte a una hora, qué día es hoy… Es que estás viviendo al revés que los otros. Porque vos te levantás a otro horario, vas al baño y estás solo. Vivís al revés. Es como que quedás descolgado de todo. El problema principal está en la pérdida de la autoestima personal. En el deterioro del ser humano como persona. Eso yo creo que es el factor resquebrajante, cuando te quedás sin trabajo, porque te caés vos. No el que está al lado, ni tu hijo, ni… Vos te vas cayendo en un pozo (C.V. Entrevista nº 34. Patricia, 2008).

En las sociedades industrializadas modernas son las instituciones las que configuran el tiempo. Aún antes de que uno empiece a ganarse la vida en un empleo, el sistema escolar estructura la vida de un niño. Prácticamente cualquier empleo supone tener un horario fijo. Con el desempleo los días se alargan, el aburrimiento y la pérdida de tiempo se convierte en algo cotidiano. Es así que la pérdida de la estructura temporal habitual constituye un importante problema psicológico para la enorme mayoría de los desempleados (Jahoda, 1987).

Al indagar entre los/as trabajadores/as sobre las actividades que realizaron durante los siete años que la fábrica estuvo cerrada, pudimos observar cómo las trayectorias de cada uno se fueron diversificando. Algunos/as trabajadores/as se jubilaron, otros/as se mudaron a otras provincias para conseguir empleo, y la mayoría pasó por innumerables trabajos precarios. Sin embargo, hay algo que une todos los discursos: el sentimiento de vergüenza y la angustia generalizada:

> -¿En esos 8 años que la fábrica estuvo cerrada qué hiciste? -De todo, carpintero, pintura, albañil, peón, cualquier cosa. Tenía los hijos que eran chicos. Tenía que mantenerlos, así que prácticamente hice de todo. A parte del vidrio tuve que aprender otra cosa… de

> carpintero, albañil, corta yuyos. Me da vergüenza decirlo (C.V. Entrevista nº 38. Héctor, 2011).

> En el ’95 empezó mi calvario. Estuve unos años sin trabajar hasta que conseguí en una carpintería, estuve 2 años, la carpintería cerró, volví a quedar sin trabajo. Ya no conseguía trabajo en ningún lado porque estoy vieja. Es así, yo no me siento vieja pero soy vieja, para trabajar soy vieja. Te pedían hasta 35 años en cualquier lado. Y estuve haciendo lo que aparecía hasta que volvimos con este proyecto (C.V. Entrevista nº 44. Alicia, 2011).

Para Giddens (1997) el sentimiento de vergüenza es uno de los factores fundamentales de corrosión de la identidad. Y la vergüenza conlleva un alto grado de angustia. Afecta de manera directa a la identidad del yo, pues es en esencia angustia referida a la adecuación de la crónica por la que el individuo mantiene una biografía coherente. A su vez, la angustia se produce cuando hay una ruptura de la rutina. *“La ruptura y el ataque deliberado sobre las rutinas ordinarias de la vida producen un alto grado de angustia, un despojo de las respuestas socializadas que se asocian con la seguridad del manejo del cuerpo y con un marco predecible de vida social”* (Giddens, 2003: 97).

De esta manera, son interesantes las palabras de un nuevo trabajador de cincuenta y cinco años, ex mueblero/carpintero, que quedó desocupado a fines de los ’90 y nunca más pudo conseguir trabajo de su profesión:

> -¿Antes de qué trabajabas? -En los muebles. Cinco años desocupado. -¿Esos cinco años qué hiciste? -Nada (C.V. Entrevista nº 45. Armando, 2011).

Es notable en la cita anterior cómo la pérdida de trabajo está asociada directamente a la sensación de vacío. “Si no trabajo, no hago nada”. Como dice Bourdieu (1999a), con la pérdida de trabajo se pierden toda esa serie de nimiedades por medio de las cuales se realiza y se manifiesta de modo concreto una función socialmente conocida y reconocida, privados de este universo objetivo de incitaciones e indicaciones que orientan y estimulan la acción y, por ello, toda la vida social, los desocupados sólo pueden experimentar el tiempo libre del que disponen como tiempo muerto, tiempo para nada, carente de sentido.

Por otro lado, otro caso interesante es el de dos nuevas trabajadores que tienen cincuenta y cinco y sesenta y cinco años. Han ingresado directamente a la cooperativa a través de la Escuela de Artesanos vidrieros y cristaleros. Por primera vez en su vida, se insertaron en un ámbito laboral por fuera de la casa. Su identidad sexual ha sido construida en la esfera privada, en la

familia, en tanto mujer, madre, hija. Las identidades sexuadas son inseparables de las relaciones sociales de dominación entre los sexos. Para Dubar (2002), en tanto las mujeres permanezcan atadas a sus tareas domésticas no reconocidas económicamente, no podrán acceder más que a una identidad de procuración (hija de, mujer de, madre de). Nos decía una de las trabajadoras:

> Mi vida antes de acá era una vida normal, de ama de casa, crié mis hijos (…) Mi marido era de la idea que las mujeres deben estar en casa, así que por eso yo nunca trabajé, decisión de él (C.V. Entrevista nº 50. Mirta, 2012).

Sin embargo, para estas mujeres, las condiciones para poder trabajar fuera de la casa se vieron modificadas a partir de la finalización de su ciclo reproductivo. Es la salida de los hijos del hogar lo que las impulsa a ocupar el tiempo antes dedicado a ellos (Crescini y otras, 2013). Al respecto las trabajadoras señalan:

> Cuando mis hijos vinieron grandes, necesitaba hacer algo y bueno, con una amiga que ya venía a la escuela, de esta cooperativa, me invitó y comencé a venir. Y a partir de ahí me gustó y seguí viniendo (C.V. Entrevista nº 50. Mirta, 2012).

> Mis dos hijos que ya están grandes, no viven acá, están todos radicados en La Rioja, tengo nietos también pero están lejos (…) Yo trabajo desde chica en costura en mi casa. Sí, estuve de chica en un taller de costura donde aprendí hasta que me casé. Después trabajé siempre en mi casa. Así que es la primera vez que integro una cooperativa o que estoy así con compañeros (C.V. Entrevista nº 51. Estela, 2012).

Si bien estas mujeres tienen muy arraigadas las pautas culturales de los estereotipos sexuales, el cambio en la familia, implicó un cambio importante en sus vidas. Tal como plantea Dubar (2002: 18), hay que tener en cuenta que las identidades están siempre en movimiento y que la dinámica de desestructuración/reestructuración a veces toma la forma de una crisis de las identidades. Con esto el autor se refiere a las *"perturbaciones de relaciones relativamente estabilizadas entre los elementos que estructuran la actividad"*. Cada período de relativo equilibro, de reglas claras, políticas estables e instituciones legítimas, se acompaña de un conjunto de categorías compartidas por la mayoría y de un sistema simbólico de designación y de clasificación interiorizado. La ruptura del equilibrio constituye una dimensión importante y específica de la crisis. El cambio de normas, de modelos y de terminologías, provoca una desestabilización de los referentes, de las denominaciones y de los sistemas simbólicos anteriores. La crisis de las identidades implica desestabilización de la disposición anterior de las formas identitarias.

En este caso, al transformarse las posiciones ocupadas -finalización de la crianza de los hijos-, de alguna manera se agrietan las disposiciones anteriores y se abre la posibilidad de constitución de otras nuevas. Es, como diría Bourdieu (1999a: 267), *"la trasgresión simbólica de una frontera social"*:

> Mi marido, o sea, cuando comencé la escuelita, me dijo que empezara, que probara, pero no se pensó nunca que iba a trabajar porque no tenía necesidad de ir a trabajar (…) y ahora está disconforme con que yo trabaje, pero seguí viniendo (C.V. Entrevista nº 50. Mirta, 2012).

> Mi marido pensó que enseguida me iba a cansar, que iba a abandonar por el sacrificio de levantarse tan temprano. Pero bueno, no… por ahí a lo mejor no le gusta mucho, pero… bueno. Me deja estar (C.V. Entrevista nº 51. Estela, 2012).

Evidentemente la identidad de género de Mirta y Estela ha sufrido modificaciones, como así también la estructura interna de sus familias. Aparecen fisuras que permiten ciertos cambios: ya no se reconocen sólo como amas de casa, sino como trabajadoras de una cooperativa. Se puede pensar que, con sus limitaciones, su identidad de género comienza a sufrir pequeñas modificaciones.

Para Dejours (2012b), el trabajo puede permitir a las mujeres subvertir las relaciones sociales de dominación entre los sexos. Lo que hay que preguntarse, entonces, es bajo qué condiciones el trabajo puede o no, ofrecer una salida estructurante para la identidad sexual.

4.4.2.2. La empresa láctea: expectativas colectivas futuras

La situación de L.C. es diferente a la de la critalería. En primer lugar, el colectivo de trabajadores es un colectivo más joven. La edad promedio de los/as mismos/as es de unos cuarenta años y la mayoría no supera los diez años de antigüedad en la empresa de origen. Por otro lado, el colectivo no está dividido entre viejos/as y nuevos/as trabajadores/as. De los/as treinta y cinco socios/as, sólo dos son nuevos –hijos/as de ex trabajadores-. A su vez, si bien se han formado en un oficio -mantequero/cremero-, simbólica e identitariamente no tiene el peso del oficio de artesano cristalero. Todos estos elementos van a marcar trayectorias laborales diferentes a las que hemos analizado para el caso de C.V.

Decíamos más arriba que las trayectorias laborales están relacionadas a la evaluación por parte de los individuos de su situación y de las posibilidades para delinear estrategias futuras. En este sentido, en este apartado vamos a analizar las expectativas futuras de los trabajadores de la empresa láctea.

Tal como plantea Roberti (2011), el estudio de la temporalidad venidera es una dimensión crucial en el análisis de las trayectorias laborales. Las decisiones futuras son parte constitutiva de los recorridos presentes, ya que las expectativas, deseos y proyectos tienen la capacidad de orientar las prácticas y las elecciones actuales. Presente, pasado y futuro se entrelazan en una realidad.

A su vez, es necesario tener en cuenta que las representaciones sobre el futuro se configuran en base a condiciones objetivas de existencia, interviniendo los recursos subjetivos heredados y adquiridos, además de las oportunidades y limitaciones del contexto (Roberti, 2011).

De esta manera, un dato interesante a analizar es la expectativa futura que tienen los/as trabajadores/as de L.C. respecto de la nueva planta industrial que están construyendo en la localidad de General Lagos[161].

Si bien se han ido encontrando con innumerable dificultades en la construcción de la misma -falta de créditos, problemas con habilitaciones, dificultades para la llegada del gas, conflictos internos en relación la decisión respecto de la compra del predio, entre otras-, para los trabajadores la construcción de la misma es un incentivo muy importe. De esta manera, nos decía una trabajadora:

> Uno de los grandes incentivos fue cuando en General Lagos, donde se está haciendo la nueva planta, se colocaron las columnas de lo que va a ser la primer nave, eso de ver, en el medio del campo esas columnas fue como decir, bueno, acá estamos, de pie, a pesar de todo, eso reflejaba nuestra imagen, esas columnas en el medio de la nada, parados, de pie, con base de hormigón, así que fuertes, eso nos motivó mucho, el hecho de decir, si, pudimos hacerlo (L.C. Entrevista nº 6. Marina, 2010).

Las expectativas futuras no sólo están ancladas en los beneficios económicos que va a implicar la nueva fábrica, sino que los/as trabajadores/as erigen alrededor de la construcción de la misma un imaginario de unión del colectivo y de traspaso del proyecto a las generaciones futuras:

[161] Más adelante vamos a analizar los diferentes grados de involucramiento de los trabajadores de la empresa láctea respecto a este nuevo emprendimiento.

> Yo miro el proyecto de la cooperativa a futuro. En un futuro lejano. La fábrica nueva, que tus hijos puedan entrar a trabajar acá. A largo plazo miro (L.C. Entrevista nº 25. Patricio, 2012).

> Por ahí me enojo con algunos de mis compañeros, pero después pienso que se puede, que lo vamos a lograr. A pesar de que hemos tenido caídas nos levantamos y creo que todos estamos muy orgullosos de lo que estamos haciendo, de la nueva fábrica (L.C. Entrevista nº 14. Susana, 2011).

De esta manera, podemos observar cómo las trayectorias futuras forman parte de los recorridos presente, cómo las expectativas y deseos futuros tienen la capacidad de orientar las prácticas y elecciones actuales. El futuro deviene en comprensión del hoy, al haber éste adquirido la aptitud para construir el porvenir (Roberti, 2011).

Analizar las trayectorias pasadas, presente y futuras de los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas, nos permite comprender cómo se construyen, de-construyen y se vuelven a redefinir las identidades laborales. Las trayectorias laborales de los/as trabajadores/as denotan a su vez las trayectorias de las empresas recuperadas, que a su vez son representativas y enunciativas de las estructuras y de los procesos sociales en constante devenir.

4.4.3. SABERES COLECTIVOS DE LOS/AS TRABAJADORES/AS DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS

En este apartado, vamos a dar cuenta de los diferentes saberes de los/as trabajadores/as que se ponen en juego en el propio ámbito laboral y que forman parte de su identidad. El objetivo es comprender, no sólo como se han formado los/as trabajadores/as, sino cómo utilizan estos saberes en la nueva organización autogestiva.

En un primer apartado vamos a analizar, específicamente, los saberes de oficio de los/as trabajadores/as de la Cristalería, centrándonos en la transmisión del mismo y la innovación de los trabajadores en la cooperativa para recuperar el oficio. En un segundo apartado, vamos a realizar una reflexión sobre los saberes colectivos anteriores puestos en juego en la gestión autogestiva.

4.4.3.1. C.V.: la transmisión del oficio de artesano cristalero y las innovaciones producidas en la organización autogestiva

La noción de oficio contiene sus complicaciones. Muchas veces se usa indistintamente oficio, calificación, profesión. Para Vatin (2004), esta ambigüedad tiene su origen en la historia lenta de la génesis del salariado. Para el autor, es necesario relativizar los análisis que plantean que la noción de oficio sólo designa formas de organización pre-taylorianas. El oficio designa un tipo de trabajo -el de profesional- por oposición a otro tipo -el del obrero poco calificado-. Por otro lado, Touraine (1971) articula la noción de oficio con autonomía obrera en trabajos poco mecanizados, no sujetos a las exigencias de la gran serie y que continúa con la jerarquía obrera. En estos casos, para el autor hay que hablar de oficio y no de calificación.

Decíamos más arriba que Dubar (2002) va a introducir el concepto de formas identitarias como los modos de identificación atribuidos por los otros -identidad para los otros- y las identificaciones reivindicadas por uno mismo -identidad para sí-. Estas van a depender del lugar que se ocupa tanto fuera como dentro del trabajo y de los valores, creencias y representaciones que se emplean en la actividad profesional. Es así que las identidades profesionales son las formas socialmente reconocidas de identificarse mutuamente en el ámbito del trabajo.

A su vez, el autor (Dubar, 2002) identifica diferentes formas identitarias profesionales típicas: identidad de empresa, identidad de red, identidad fuera del trabajo e identidad categorial o de oficio[162]. Esta última, es una identidad de tipo comunitario, que supone la preeminencia de lo colectivo sobre los individuos que lo componen y la interiorización de normas muy aceptadas en materia de cualificación. Las identidades de oficio exigen para reproducirse una relativa estabilidad de las normas con las que se organizan y de las comunidades que las soportan. Hay que tener en cuenta que estas formas identitarias pueden ser asociadas a momentos privilegiados de una biografía profesional ideal. La identidad de oficio está relacionada al momento de la consolidación de la identidad ligado a la inserción y a la adquisición progresiva de la calificación en las carreras de oficio.

Asimismo, este tipo de identidad está estructurado en un tipo de saber específico: los saberes prácticos o profesionales, que implican articulaciones entre saberes prácticos y saberes técnicos, y están asociados a una lógica de la calificación en el trabajo (Dubar, 1998a).

[162] Dubar toma este modelo de Sainsaulieu, pero le agrega otros elementos. Sainsaulieu (1987) observa dentro de la identidad laboral diferentes *"modelos culturales de organización"* y *"definiciones de sí y de los otros"*: modelo negociador; afinitorio; de retiro; y fusional.

Si nos trasladamos al oficio del artesano cristalero, podemos observar -como hemos indicado en el capítulo anterior[163]- que en las industrias cristaleras artesanales existen dos tipos de trabajadores: los oficiales calificados y los no calificados. El saber del oficial no es teórico y deductivo sino inductivo: *"la atención, el buen vistazo, el buen olfato, y la evaluación de sus propios errores hacen a la calificación"* (Angélico y Bunel, 1989: 84).

Es, como indica Dejours (1998c: 236), una inteligencia práctica enraizada en el cuerpo. *"Un ruido, una vibración, un olor, una señal visual pueden solicitar al sujeto, pero antes que nada a su cuerpo"*. Esta dimensión corpórea de inteligencia práctica implica un funcionamiento que difiere del razonamiento lógico. Es la desestabilización del cuerpo total, en su relación con la situación, lo que desencadena el ejercicio de esta inteligencia. Esta dimensión corporal de la inteligencia es la que puede introducir verdaderas innovaciones. En palabras de dos trabajadores de C.V.:

> La mano de obra acá es muy calificada, acá son artesanos de muchos años de experiencia. Formar un artesano te lleva cerca de diez años. Pero no cualquiera puede ser artesano, esto es como pintar un cuadro. Todos podemos ir aprender, pero después artesanos hay uno en 100. Y acá que salga un maestro artesano realmente es difícil (C.V. Entrevista nº 33. Mario, 2008).

> Un artesano, artesano puro, como mínimo te lleva ocho años. Y aprendiendo todos los días a hacer cosas distintas. Vos tenés acá cinco o seis que son los más viejos, que tienen 40 años de vidrio (C.V. Entrevista nº 35. Gregorio, 2008).

En este tipo de industrias la carrera profesional de los/as trabajadores/as está relacionada con el aprendizaje del oficio: el aprendiz en primera instancia aprende los elementos de un oficio bajo la dirección de un obrero experimentado. Luego, como ayudante se le encargan ciertos trabajos que le permiten ya coordinar algunos elementos que le han enseñado. Finalmente, como maestro debe ser capaz de decidir los mejores métodos de trabajo y ejecutar los trabajos más complejos (Touraine, 1971).

El oficio se sostiene sobre un saber tácito, que puede ser formalizado, verbalizado y trasmitido bajo la forma de instrucciones, sólo en forma parcial. Se trata de un conocimiento que se construye a lo largo de un proceso prolongado de aprendizaje, fundamentalmente práctico, y que trasciende en su puesta en acto a los individuos aislados para conformarse como memoria técnica de un colectivo de trabajadores. Como indica Molinier (1998), las reglas de oficio no se

[163] Ver Capítulo 3, punto 3.4.1.4.

decretan, sino que se elaboran, tejen una tradición y se transmiten. Dos oficiales de banco nos expresaban:

> Este trabajo es de acuerdo a la habilidad de cada uno. No es que sea un trabajo que lo aprenden todos. Hay personas que lo aprenden más rápido, o llegan a cierto punto y ahí se traban. En el vidrio siempre se aprende algo nuevo, todos los días. Es de acuerdo a las ganas que vos tenés y a la habilidad, pasa por las dos cosas (C.V. Entrevista nº 36, José, 2008).

> Este oficio no es fácil. Uno cree que esto se aprende como cualquier cosa, por eso te digo. Entrás a los 13 años, para aprender… tengo más de 70 y todavía tengo que aprender. Cada día tenés que aprender algo nuevo. Viste que hay un refrán… no es fácil soplar botella. Y siempre al artesano lo comparo con el jugador de fútbol. Está el Maradona que sobresale, después está el otro que sigue que es más o menos bueno, el bueno, el regular y después está el malo. Esto es así, como un jugador de fútbol. Está el que sobresale, el bueno, el regular y el malo. Porque esto no es fácil (C.V. Entrevista nº 28. Héctor, 2011).

Al recuperar la empresa, los/as trabajadores/as tuvieron que enfrentarse a un obstáculo fundamental: la falta de trabajadores/as calificados/as en el oficio. Cuando la empresa cerró en 1995 se cortó totalmente la cadena de aprendizaje. A su vez, hay que tener en cuenta que en Argentina sólo existen tres cristalerías artesanales. Esto conduce a que exista en el país un número muy reducido de oficiales cristaleros. En palabras de una trabajadora:

> Lo que pasa es que al estar cerrada tantos años… ¿Qué pasa? Al cortarse todos estos años, se corta la mano de obra también, entonces ahora es más difícil, lleva más tiempo hacer gente nueva. Se hace todo un poco más complicado (C.V. Entrevista nº 48. Silvia, 2012).

Ante esta situación, los trabajadores/as comenzaron a buscar estrategias para superar el obstáculo de la falta de artesanos y de trabajadores/as calificados/as en el oficio. La estrategia más importante fue la creación de la única Escuela de Artesanos vidrieros y cristaleros[164] del país. Su objetivo era no sólo formar nuevos artesanos sino capacitar a actuales oficiales en el dominio de nuevas técnicas.

[164] La Escuela se creó en el año 2005 y contó con el respaldo del Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe (Resolución Nº 431) y de la Universidad Nacional del Litoral. El financiamiento lo realizó el Ministerio de Trabajo de la Nación, a través del Plan Integral de Capacitación y Promoción del Empleo "Más y mejor trabajo". En el acceso a la Escuela se dio prioridad a los beneficiarios del Plan Jefas y Jefes de Hogar Desocupados y a otras personas desempleadas que deseaban acceder a la capacitación para formarse en el oficio, con el fin de posibilitarles una pronta inserción laboral. Los cursos que dictaba están compuestos de clases prácticas y teóricas. Las primeras se desarrollaban directamente en la fábrica y estaban a cargo de los maestros artesanos. Las clases teóricas las dictaban docentes de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Litoral. En ellas se trabajaba sobre el uso de materiales, materia prima, fusión del cristal e introducción a las normas ISO.

De este modo, la puesta en común con otros y la actualización del saber que la empresa tenía antes de la quiebra, fue estructurado, producido y compartido intersubjetivamente en la escuela. A partir de la misma se puso en común un sistema de símbolos y códigos socialmente compartidos sobre un saber hacer. Tal como plantea Spinosa (2007: 97), el saber hacer implica la construcción de un proceso de conocimiento de lo técnico y de apropiación y puesta en juego de los conocimientos en un sistema social dado. Resulta de la abstracción de las leyes y lecciones dadas por la experiencia particular del trabajo. Justamente estos saberes, cuya calidad son el resultado de procesos de experiencias históricamente compartidas y de aprendizajes prácticos que han ido testando su calidad y que permitieron estructurar nuevas certezas, sólo pueden ser trasmitidos por los actores que vivieron ese proceso.

Por lo tanto, el lugar de trabajo y la transmisión del oficio, constituyen comunidades de oficio (Dubar, 2002), que reconstruyen saberes instrumentales en la misma medida que estructuran solidaridades grupales. Así, la fábrica se transforma en un espacio donde se producen y legitiman formas de solidaridad e identidades en torno al trabajo. Se entiende entonces la importancia que el oficio tiene en este sentido. Como indica Dubar (2002: 136), dentro de las comunidades de oficio "*se transmiten formas de hacer, de sentir y de pensar, que constituyen a la vez valores colectivos (la conciencia 'orgullosa') y marcas personales ('un oficio en las manos')".* Nos decía una trabajadora de la cristalería que ingresó a la Escuela y luego pasó a formar parte de la cooperativa:

> Pasé por la Escuela de Artesanos, estuve seis, siete meses. Yo no sabía nada, comencé acompañando a una amiga, después me gustó y bueno, aquí estoy. Y después estuvimos dos meses, empezamos a trabajar en horarios... dos o tres horas a la mañana y después quedamos efectivas (C.V. Entrevista nº 50. Mirta, 2012).

La escuela se mantuvo hasta el año 2008. La urgencia económica de ese momento -que condujo a la declinación de la proyección a largo plazo-, más la muerte de dos maestros artesanos, llevaron a la decisión del cierre de la misma. Sin embargo, los/as trabajadores/as siguen considerando importante la reapertura de esta. Le otorgan un papel central al traspaso del oficio ante el obstáculo directo que implica el ciclo vital de los maestros artesanos -que unen directamente al ciclo vital de la cristalería-:

> La Escuela no funciona, pero es lo fundamental. (…) Y yo no estoy pensando para dos años, porque a pesar de lo viejo que soy, quiero que esta fábrica dure 100 años. No pienso

> que en dos años no estoy más y que se fundan. Sería un tarado si pienso así (C.V. Entrevista nº 35. Gregorio, 2008).

Hoy en día, los/as trabajadores/as volvieron a retomar el proceso de transmisión del oficio como lo hacían en la empresa de origen: el aprendiz bajo la dirección del oficial, en el propio puesto de trabajo:

> La escuela no funciona. Lo que hicimos fue incorporarla directamente en el mismo proceso de trabajo. Más o menos como se enseñaba antes. Un oficial y un aprendiz. De vez en cuando se organizan clases teóricas (C.V. Entrevista nº 49. Mauricio, 2012).

Es así que, si bien en un primer momento los/as trabajadores/as realizaron una innovación importante respecto a la trasmisión del oficio, la misma no pudo sostenerse en el tiempo. Al principio, la situación crítica a la que se vieron enfrentados -recuperar el oficio para que la fábrica pueda volver a producir- los llevó a inventar estrategias de transmisión del oficio diferentes a las aprendidas como obreros asalariados. Esto condujo a que los/as trabajadores/as deban desplegar esfuerzos de imaginación y demostrar ingenio (Dejours, 1998a) ante la nueva situación que debían afrontar. A esas experiencias críticas se enfrentaron como colectivo desde la fortaleza del oficio, desde ese saber hacer anterior, pero reactualizado a partir de la nueva estrategia inventada: la organización y puesta en funcionamiento de la Escuela de Artesanos. Los/as trabajadores/as lograron, por lo menos en sus inicios, encontrar formas novedosas sostenidas sobre un saber de oficio muy fuerte, construyendo un espacio social nuevo, colectivo y autogestionado.

4.4.3.2. Saberes colectivos anteriores puestos en juego en los procesos autogestivos

Tal como fuimos observando en los diferentes capítulos, los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas han ido superando distintos obstáculos surgidos en la gestión de la fábrica, en la producción, en la relación con el Estado y las políticas públicas, con los juzgados encargados de las quiebras, y también, en sus relaciones intersubjetivas. Estas superaciones son demostrativas de la puesta en juego de procesos de innovación construidos desde saberes colectivos anteriores y resignificados desde su nueva condición como trabajadores/as autogestionados/as.

Gran parte de esos saberes colectivos fueron originados en las empresas de origen y reinventados en el desarrollo del propio proceso de recuperación. Desde un sentido práctico (Bourdieu, 2007) y a partir de una memoria organizacional y técnica, los/as trabajadores/as pudieron enfrentar situaciones problemáticas, no sin conflictos internos importantes -propios de las contradicciones inherentes de este tipo de experiencias autogestivas- que muchas veces pusieron en cuestión la propia viabilidad de la empresa.

Los/as trabajadores/as, al recuperar la fábrica contaban con un saber que no tenía que ver sólo con el propio puesto de trabajo, sino un saber que Dejours (1998c) va a denominar *a la sombra*. Este tipo de saber tiene relación directa con el enfrentamiento entre la organización prescripta y lo real del trabajo. Decíamos en el capítulo anterior que para los autores de la corriente de la psicodinámica, el trabajo es todo lo que hombres y mujeres se ingenian en inventar para superar la brecha entre lo prescripto y lo real. Implica una movilización de resortes afectivos y cognitivos de la inteligencia, para enfrentar imprevistos, dificultades, obstáculos. Pero además implica atreverse a transgredir, a actuar con inteligencia pero de modo clandestino (Dejours, 2006).

Con estos saberes, con esta inteligencia nacida en la empresa capitalista tradicional de origen, los trabajadores tuvieron que enfrentar un proceso de recuperación y puesta en funcionamiento de manera autogestiva la fábrica. Este saber de fondo, anterior, de origen, fue reinventado y reactualizado en la nueva gestión productiva. En palabras de dos trabajadores de ambas empresas:

> En realidad, uno entra como en puntitas de pie, mirando con bastante cuidado y decís ¿de qué se trata todo esto, que va a pasar a partir de ahora, no? Pero vos imagináte, uno toda la vida, hay que asumir, yo tengo veintidós años dentro de la empresa. Y he pasado por varios lugares, por varios puestos. Conocemos toda la fábrica (L.C. Entrevista nº 2. Miguel, 2008)

> Yo hacía la parte química y ahora salí a gestionar… Supuestamente no sabía nada. Y sin embargo nos tuvimos que poner y salir y hablar, y lo supimos hacer (C.V. Entrevista nº 49. Mauricio, 2012).

Como bien plantea Dejours (1992: 126), los/as trabajadores/as poseen conocimientos considerables sobre la empresa en su conjunto. No es un conocimiento que se escribe o que se oficializa, es un conocimiento que se va acumulando a partir de la experiencia. Son saberes acumulados y poseídos en forma colectiva y son los saberes *"que hacen andar la fábrica".* Son

el fruto de las potencialidades creadoras e inventivas de los trabajadores. Es, desde nuestro punto de vista, el saber que les permitió recuperar la empresa.

4.4.4. LA CONFORMACIÓN DEL COLECTIVO EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS

En este apartado vamos a analizar la conformación del colectivo en las empresas recuperadas. En primer lugar, vamos a definir qué entendemos por colectivo y cómo se relaciona con la identidad laboral; para luego analizar cómo se ha ido conformando el colectivo de trabajadores/as autogestionados/as en las dos empresas recuperadas analizadas, teniendo presente las dificultades de su construcción.

Como bien indican los autores de la corriente de la psicodinámica del trabajo, el colectivo aparece como el eslabón fundamental y el punto sensible de la dinámica intersubjetiva de la identidad en el trabajo. La relación identidad/trabajo está siempre mediatizada por el juicio de los otros -de los pares-, o sea, por el reconocimiento que sólo es posible si funciona en un colectivo (Dejours, 2013a).

Para Davezies (1998), el colectivo tiene tres características importantes: en primer lugar, la confianza recíproca entre los individuos que lo constituyen. En segundo lugar, una función de límite, ya que define por medio de reglas, el margen de transgresión/maniobra/invención de sus miembros. Por último, la función de reconocimiento.

En este sentido, la pertenencia a un colectivo laboral supone que estén en vigor reglas de trabajo comunes. Sin esas reglas, no se puede hablar de colectivo, sino sólo de un grupo de personas. Y es fundamentalmente, con referencia a estas reglas de trabajo, que el juicio de reconocimiento del colectivo sobre el trabajo de cada sujeto puede proferirse (Dejours, Dessors y Molinier, 1998).

Es así que sólo hay colectivo de trabajo cuando hay reglas inventadas por este colectivo para organizar la actividad común. Pero estas reglas pueden ser elaboradas sólo cuando se establecen entre sus miembros relaciones de confianza. Trabajar, entonces, es *vivir juntos* (Dejours, 2013a).

De esta manera, para analizar la conformación del colectivo en las empresas recuperadas -siempre teniendo presente el rasgo de hibridez de las mismas, en tanto coexistencia de elementos de la empresa de origen y de la autogestiva-, vamos a tener en cuenta dos elementos: la elaboración de reglas comunes y colectivas, y la confianza. De alguna manera, este apartado se erige como una síntesis de todo el análisis anterior.

4.4.4.1. L.C.: el problema de la desconfianza

Tal como vimos en capítulos anteriores, hay dos elementos significativos que van a marcar el proceso de recuperación de la empresa láctea. Por un lado, el "breve pasaje traumático" desde la empresa capitalista tradicional a la empresa autogestiva[165]. Por el otro, una historia no saldada: el conflicto de los diecisiete despedidos en el año 2001[166]. Estos dos elementos, van a acompañar la vida de la empresa recuperada, imponiéndole ciertos límites y dificultades para la conformación del colectivo de trabajadores autogestionados.

En un primer momento, durante el proceso de quiebra, la solidaridad entre los/as trabajadores/as produjo una unión que tapó las diferencias. En el marco de las mayores dificultades afrontadas al inicio del proceso, el grupo de trabajadores/as construyó cierta unidad que funcionó como un nosotros que les permitió constituirse en una cooperativa. Como indica un trabajador: *"nos unió el espanto a nosotros"*[167]. Sin embargo, ese nosotros estuvo, de alguna manera, impuesto por el sindicato que negoció con la patronal el traspaso de la empresa, y por el juzgado que llevó adelante el proceso de quiebra y la conformación de la cooperativa[168].

Pasado este período inicial y ya en una etapa de consolidación, las historias no saldadas de la empresa de origen reaparecieron con fuerza incrementando las diferencias y conflictos al interior de la cooperativa. Luego de la regularización del proceso productivo, el malestar no resuelto se presentó con fuerza y mayor nivel de visibilidad. Tal como indican los/as trabajadores/as, ese malestar se dio en momentos de *"bonanza"*, reconociendo que es allí donde reaparecen las hostilidades entre los trabajadores, producto de la desconfianza. En palabras de una trabajadora:

[165] Ver Capítulo 2, punto 2.5.2.3.
[166] Ver Capítulo 2, punto 2.5.2.2.
[167] L.C. Entrevista nº 19. Horacio, 2012.
[168] Ver Capítulo 3, punto 3.7.1.3.

> Estábamos mejor cuando ni cobrábamos. En la época de bonanzas es cuando peor estamos (L.C. Entrevista nº 14. Susana, 2011).

Para los autores de la corriente de la psicodinámica del trabajo, la confianza se relaciona con la cooperación. Esta última, supone un compromiso a la vez técnico y social porque trabajar es *"vivir juntos"*. La convivencia supone la movilización de la voluntad de los trabajadores para conjurar los conflictos que pueden generar los desacuerdos entre las partes acerca de las maneras de trabajar. La cooperación no se puede definir, ni prescribirse. Tiene que ver con la libertad de los sujetos y la formación de una voluntad común, y exige relaciones de confianza (Dejours, 2013a: 29).

La confianza está relacionada con la construcción de acuerdos, normas y reglas que encuadran la manera de trabajar juntos (Dejours, 1998b). Si los mismos no son posibles, aparece la desconfianza que conduce a un mal ambiente de trabajo y se desorganizan las relaciones de convivencia común. En este contexto, el individualismo, el desligamiento y la desmovilización se tornan en regla general (Dejours, 1995). En este sentido, nos decía un trabajador:

> El problema acá es la mala intención. Hay desconfianza entre nosotros. Acá no vienen y los han visto trabajar en otro lado (L.C. Entrevista nº 15. Javier, 2011).

Hay que tener en cuenta, que la desconfianza entre los/as trabajadores/as se vio acrecentada desde fines de 2008, debido a las posturas diferentes respecto al lugar donde emplazar la nueva planta industrial. Tal como decíamos en el Capítulo 2[169], en ese momento el grupo de trabajadores se dividió en dos. El grupo mayoritario quería comprar al Juzgado encargado de la quiebra un terreno en la localidad de General Lagos -propiedad de los antiguos dueños-. El grupo minoritario, apoyado por el sindicato, quería adquirir un terreno en Andino. Las sospechas sobre los motivos de ambos bandos se acrecentaron con fuerza, generando una ruptura del grupo. Los trabajadores marcan este acontecimiento como el punto de inflexión de las relaciones intersubjetivas al interior de la cooperativa. En palabras de uno de ellos: *"Desde entonces hubo fraccionamiento"*[170].

Este hecho condujo a que los trabajadores que no estuvieron de acuerdo con la decisión tomada por la mayoría, se desliguen totalmente de la organización y construcción de la nueva

[169] Ver Capítulo 2, punto 2.5.3.1.
[170] L.C. Entrevista nº 9: Carlos, 2011

planta. Como indica Dejours (1995), al desorganizarse las relaciones de convivencia común, el desligamiento y la desmovilización se tornan en regla general. En este sentido nos decía un trabajador:

> El interés en el proyecto es de acuerdo al compromiso con la cooperativa. Esto se ve por ejemplo en la nueva planta en Gral. Lagos. Todos saben que de aquí nos tenemos que ir. Unos se interesan y otros no, otros ni conocen la fábrica. Organizamos una Fiesta de la Familia en Gral. Lagos para llevarlos al predio y que lo conozcan, y el grupo de oposición ni fue (L.C. Entrevista n° 9. Carlos, 2011).

De esta manera, la conformación del nuevo colectivo en la empresa recuperada estuvo condicionada desde sus inicios. En primer lugar, por las historias no saldadas acarreadas de la empresa de origen. En segundo lugar, porque el breve pasaje traumático condujo a que los trabajadores no transiten un período de lucha -toma de la fábrica, guardias, acampe- en el cual las relaciones intersubjetivas comienzan a adquirir otras características diferentes a las anteriores dirigidas por la relación salarial.

En un primer momento y, ante la premura por seguir produciendo, los conflictos fueron tapados. Sin embargo, en el año 2008 y ante una decisión fundamental como fue el lugar de emplazamiento de la nueva fábrica, las conflictividades no resueltas anteriores volvieron a surgir, y la desconfianza comenzó a permear las relaciones entre los trabajadores. El necesario *"vínculo vital"* (Davezies, 1998: 185) que se construye en situación de trabajo y que fomenta la cooperación y la confianza, estaba fuertemente dañado desde la empresa de origen.

Esta desconfianza inicial, condujo a que sea muy difícil llegar a acuerdos comunes entre los/as trabajadores/as. Como bien indica Dejours (2013a: 68), trabajar juntos, cooperar, supone poner en discusión y debate los diferentes modos operativos. De la calidad de la controversia depende la capacidad de evolucionar de lo colectivo, de progresar en sus capacidades colectivas, y allí reside la principal dificultad de la cooperación. Los/as trabajadores/as de L.C., todavía no han podido encontrar un espacio de deliberación colectiva[171] donde poner en discusión las normas, las reglas, que no van a determinar únicamente las maneras de hacer, sino que organizan también las condiciones de la cooperación, es decir las maneras vivir juntos y los modos de convivencia. En palabras de una trabajadora:

[171] Como planteamos en el Capítulo 2, punto 2.5.4.1., entre los/as trabajadores/as de L.C. hay un descreimiento del potencial de la asamblea.

> Fortalecerte internamente es lo que más cuesta y sobre todo lo que más se tiene que trabajar. El tema de las relaciones humanas no es nada fácil, así que creo que es el mayor desafío como empresas recuperadas, llevar adelante la cooperativa. El problema social es el problema con el cual todos los días tenemos que acarrear y es el peso más grande que tenemos las empresas, porque es tratar de, realmente, lograr un consenso, lograr ser cooperativos con nosotros mismos (L.C. Entrevista nº 10. Griselda, 2010).

4.4.4.2. C.V.: las múltiples divisiones del colectivo y el peso de la jerarquía de oficio

Decíamos más arriba que sólo es posible un trabajo colectivo si se logran federar las inteligencias singulares para inscribirlas en una dinámica colectiva común. Para lograr esto, es necesario construir un espacio de deliberación colectiva donde sea posible construir reglas de trabajo comunes. Entonces, trabajar juntos supone cooperar. La cooperación permite que los individuos coexistan y vivan juntos a través de la elaboración de compromisos negociados. *"En esto reside la extraordinaria potencia del trabajo respecto de la socialización: hacer posible la cooperación de los egoísmos en armonía"* (Dejours, 2013a: 86-87).

Sin embargo, la cooperación no puede definirse ni prescribirse. De este modo, en las empresas recuperadas el cambio de estatus de trabajadores asalariados bajo relación de dependencia a trabajadores que autogestionan de manera colectiva su fábrica, no implica el cambio espontáneo hacia actitudes cooperativas. Pese al carácter asociativo de estas empresas, los trabajadores aún deben elaborar las huellas dejadas en su subjetividad por el individualismo propio de las prácticas laborales neoliberales (Dicapua et al., 2011), y por el peso que el habitus asalariado sigue teniendo en su nueva posición como trabajadores/as autogestionados/as.

Si nos enfocamos en el caso de la empresa recuperada C.V., podemos observar que el proceso de recuperación fue muy diferente al de la empresa láctea. En este caso los/as trabajadores/as contaron con instancias anteriores de organización colectiva, como fue la guardia de la fábrica; conseguir los fondos para comprar en subasta pública la planta; o la campaña de sensibilización para conseguir el apoyo de los vecinos de la ciudad[172]. En estas acciones concretas, los/as trabajadores/as de la cristalería pudieron construir ciertas reglas comunes que les permitió, de a poco, construir un colectivo con características diferente al anterior en la empresa de origen.

[172] Ver Capítulo 2, punto 2.5.2.6.

Sin embargo, ya en la etapa de consolidación y al igual que en la empresa láctea, comienzan a aparecer ciertas situaciones de conflictividad que permiten visualizar dos grupos que se dividen y enfrentan -definidos como un "ellos" y un "nosotros"-. Hay que tener en cuenta que estos grupos no son siempre los mismos, sino que van mutando y conformando diversas figuraciones con oscilaciones en la balanza de poder (Elias, 1999), de acuerdo a variadas situaciones. En este caso, a lo largo de esta investigación, hemos detectado que en la base de estas tensiones operan tres principios de oposición: la división entre nuevos/as y viejos/as trabajadores/as; la división concepción y ejecución; y por último, la división entre trabajadores/as con mayor o menor compromiso con el proyecto colectivo autogestivo.

En relación a la división nuevos/as-viejos/as trabajadores/as, la oposición radica en dos elementos. Por un lado, y como dijimos más arriba, la confrontación entre los diferentes tipos de habitus de los miembros de la cooperativa. Los/as viejos/as trabajadores/as socializados/as en formas típicas de la relación salarial, y los/as nuevos/as trabajadores/as nacidos/as durante el neoliberalismo socializados/as en un contexto de inestabilidad e incertidumbre respecto al empleo. Por otro lado, las diferentes trayectorias laborales y el fuerte peso del oficio en los/as viejos/as trabajadores/as, que no reconocen otra identidad profesional más que la de artesanos cristaleros.

La segunda división observada, está relacionada con la separación al interior de la cooperativa entre los denominados trabajos de ejecución y de concepción[173]. La persistencia de esta separación está vinculada a la permanencia de una visión jerárquica propia de las empresas capitalistas tradicionales, en el sentido de que para algunos miembros del grupo existen áreas funcionales superiores y otras inferiores. Esta pugna se traduce en juegos de poder internos que derivan directamente en situaciones de conflictividad importantes.

Por último, la tercera división observada está relacionada con el mayor o menor compromiso con el proyecto colectivo. En el primer caso, son los/as trabajadores/as que contribuyen y se comprometen activamente en la construcción de este proceso autogestivo. En el segundo caso, los/as trabajadores/as que asumen una actitud de acompañamiento como simple identificación pasiva, reduciendo la participación a lo estrictamente acordado -las tareas según el puesto-, y desentendiéndose de la labor colectiva al delegar en otros estas responsabilidades[174].

[173] Ver Capítulo 3, punto 3.4.2.3.
[174] Ver Capítulo 2, punto 2.5.4.2.

A las divisiones anteriores, se le suma un elemento fundamental que va a pesar en las características que asume el colectivo de trabajadores/as: el oficio de artesano cristalero. La lógica estructurada en base al oficio, se constituye en el principio organizador de las relaciones jerárquicas tanto en la producción como en la gestión y la toma de decisiones de la cooperativa. Esto conduce a la adaptación de todo el colectivo a la estructura que impone el oficio, con una división técnica y social rígida[175]. Tengamos en cuenta en este punto, como bien indica Dejours (2013a: 72), que las normas de oficio no determinan únicamente las maneras de hacer, sino que organizan las condiciones de la cooperación, los modos de convivencia, o sea, el *"vivir juntos"*.

4.4.4.3. La compleja conformación del colectivo en las empresas recuperadas

En los apartados anteriores hemos analizado las dificultades que deben afrontar los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas para poder conformar un nuevo colectivo como trabajadores/as autogestionados/as. Sin embargo, más allá de los múltiples obstáculos, las dos empresas estudiadas, con sus marchas y contramarchas, continúan produciendo y transitando una etapa de consolidación.

Los/as trabajadores/as han logrado llegar a ciertos acuerdos que, si bien en muchos casos son resistidos, de alguna manera funciona como un paraguas que los aglutina. La percepción subjetiva sobre el trabajo, en tanto valor por el cual logran su dignificación, va a persistir y operar como herencia discursiva. De esta forma, los/as trabajadores/as de empresas recuperadas van a conformar el colectivo en torno a la representación del "trabajo digno". En palabras de uno de ellos:

> Esta es nuestra casa, acá entre los compañeros somos todos como familia, estamos todos por un mismo fin: no perder la fuente de trabajo y que esto genere algún excedente para llevar a casa (L.C. Entrevista nº 1. Patricio, 2008).

Las formas identitarias que construyen como colectivo, van a conllevar el rasgo de la hibridez, ya que se encuentran escindidas entre el disciplinamiento laboral patronal internalizado -habitus asalariado- y el nuevo cumplimiento funcional de lo autónomamente acordado en el grupo (Perbellini et al., 2012). De esta manera, la viabilidad de la empresa recuperada va a estar

[175] Ver Capítulo 3, punto 3.4.1.4.

marcada por la posibilidad de continuar realizando acuerdos colectivos y comunes que encuadren una cooperación efectiva.

La lucha emprendida, los obstáculos superados, los logros obtenidos -en términos productivos, económicos, políticos y simbólicos-, no garantizan de manera automática la perdurabilidad de lógicas colectivas que alimenten al emprendimiento autogestivo. Tampoco el mandato de "hacerse cargo de la empresa" desde un estatus igualitario, implica una concepción cooperativista de manera automática y compartida por todos de la misma manera y en los mismos tiempos. La conformación del colectivo de trabajadores/as autogestionados/as demanda el reemplazo de valores y prácticas en los que han sido socializados -jerarquía, disciplinamiento, individualismo-, por otros entre los cuales sobresalen la horizontalidad y el reconocimiento de la labor del otro.

Como indica Dejours (1998c), en contrapartida a la contribución que hace el sujeto en el trabajo, espera una retribución sin la cual termina por desmovilizarse. Esa retribución no es monetaria, sino el reconocimiento del conjunto respecto de la importancia de su acción, de su trabajo. Para el trabajador ese reconocimiento opera no sólo como confirmación de su identidad sino también como miembro del colectivo en tanto que maneja los códigos del mismo. A cambio de su sufrimiento, de sus esfuerzos, de su ingenio, de su involucramiento en el trabajo colectivo, los trabajadores esperan reconocimiento respecto de lo que hacen.

De esta manera, sólo la construcción de reglas comunes deliberadas en un espacio colectivo y el reconocimiento de la labor del otro como miembro importante del mismo, pueden crear la confianza mutua entre los trabajadores, imprescindible para la cooperación y por ende para la viabilidad de la empresa recuperada.

***

En síntesis…

En este último capítulo que, de alguna manera se torna en síntesis de los anteriores para comprender de qué modo se configuran las empresas recuperadas en su etapa de consolidación, nos propusimos reflexionar acerca del proceso de construcción de las identidades laborales de los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas.

En este sentido, pudimos corroborar que los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas han sido socializados/as como trabajadores/as en relación de dependencia bajo una lógica fabril capitalista disciplinaria, constituyendo desde esa posición sus habitus. Esto conduce a que en su nueva posición como trabajadores/as autogestionados/as, se encuentren en una persistente tensión entre los esquemas anteriores y los nuevos que están adquiriendo. De esta manera, la condición de hibridez de estas unidades productivas, se ve reflejada en el propio cuerpo de los trabajadores dando lugar a lo que Bourdieu (1999a, 2011) ha denominado como habitus desgarrados.

A su vez, pudimos observar una tensión entre los habitus de los diferentes agentes. En este sentido, vislumbramos prácticas más afines al habitus asalariado en, por ejemplo, la desigual distribución de la carga de trabajo -amparada por los criterios de jerarquía y división del trabajo del modelo anterior-, o en la persistencia de prácticas sindicales al interior de las empresas recuperadas.

Por otro lado, pudimos reconocer cómo los saberes colectivos anteriores son resignificados en la nueva gestión cooperativa a partir de la superación de obstáculos surgidos en la gestión, la producción, la relación con el Estado, o en la misma deliberación colectiva entre los trabajadores. A partir de los saberes anteriores, los/as trabajadores/as deben enfrentar situaciones problemáticas. Esto conduce necesariamente a una reinvención de los saberes a la sombra (Dejours, 1998c) -nacidos de la confrontación entre la organización prescripta y lo real del trabajo en la organización anterior-. Ese saber de fondo, de origen, es reactualizado en la nueva organización autogestiva.

Por último, afirmamos que los/as trabajadores/as se enfrentan a múltiples obstáculos para la conformación del nuevo colectivo autogestionado. Hay que tener en cuenta que los grupos en conflicto van mutando de acuerdo a las variadas situaciones con las que se enfrentan cotidianamente y van formando diferentes figuraciones. Los conflictos pasan por las tensiones entre nuevos/as y viejos/as trabajadores/as, entre generaciones diferentes, entre trabajadores/as de producción o de gestión, o entre los/as involucrados/as y los/as que no lo están con el proyecto colectivo.

De esta forma, la conformación del colectivo está condicionada desde sus inicios, por los esquemas, rasgos, elementos propios de la empresa de origen. Los/as trabajadores/as han tenido serias dificultades para encontrar un espacio de deliberación colectiva y puesta en discusión de

las reglas de trabajo que organizan la cooperación y el *vivir juntos*. Sin embargo, han podido llegar a ciertos acuerdos, que si bien son muchas veces resistidos, funcionan como un paraguas que los aglutina.

CONCLUSIONES

A lo largo de esta tesis hemos analizado a las empresas recuperadas en su etapa de consolidación. Partimos de considerar que a partir del momento en que los/as trabajadores/as han superado el proceso de recuperación propiamente dicho y las dificultades legales consiguientes; se encuentran en una etapa de actividad y afianzamiento productivo; están atravesando un período de avance no sólo en el terreno económico-productivo, sino también en el político, legal y social; han ido acumulando cierto capital simbólico que les confiere autoridad a la hora de acompañar a otros/as trabajadores/as que pretenden replicar estas experiencias y, al mismo tiempo, gozan de cierto reconocimiento y prestigio social; comienza una etapa que denominamos de consolidación y en la cual se hace necesario analizar cómo se reconfiguran internamente las mismas. Para dar cuenta de este objetivo y, redefiniendo una propuesta de Linhart (1997), construimos tres dimensiones de análisis que se encuentran en permanente interrelación: empresa, organización del trabajo e identidad laboral.

La primera dimensión de análisis nos permitió comprender cómo se configuran las empresas recuperadas en tanto empresas. Para ellos, nos servimos de algunas teorías enmarcadas dentro de la corriente francesa de sociología de las organizaciones (Sainsaulieu, 1987; Amblard et al., 1996; Linhart, 1997) y, a partir de una articulación de categorías, construimos nuestra definición de empresa como un sistema organizacional y un medio relacional, productora de identificaciones y sociabilidades, que implica un conjunto coordinado de actores productores de vínculos sociales y, al mismo tiempo, un espacio dialéctico de confrontaciones y antagonismos, cooperación y conflictos y relaciones de dominación y de poder.

Debido a que uno de los objetivos era explicar los componentes propios de las empresas tradicionales y los propios de las autogestionadas, para luego estudiar a las empresas recuperadas desde la conjunción de los mismos, incorporamos al análisis algunos elementos de la práctica cooperativa y autogestiva (Sainsaulieu, 1976; Peixoto de Alburquerque, 2004; Razeto, 2002). De esta manera, para llevar adelante este análisis seleccionamos tres variables que nos ayudaron a operacionalizar la dimensión empresa y a analizar nuestros casos de estudio: historia de la empresa, contexto institucional y elementos propios de la práctica cooperativa y autogestiva.

Sin embargo, no podíamos comprender cómo se configuran las empresas recuperadas en su etapa de consolidación si no problematizábamos la organización del trabajo que se da en las mismas, ya que toda empresa implica un lugar donde se organiza el trabajo. En este sentido, nos propusimos explicar cómo opera la organización del trabajo en las empresas recuperadas. Para realizar este análisis, utilizamos los aportes teóricos de los autores de la corriente francesa de la psicodinámica del trabajo (Dejours, 1992, 2006, 2012a, 2013a; Dessors y Guiho-Bailly, 1998). Si bien este abordaje fue creado para analizar las formas de organización del trabajo que se dan en organizaciones capitalistas jerárquicas, heterónomas, disciplinarias, nos proporcionó una base conceptual teóricamente sólida pero a la vez flexible para analizar a las empresas recuperadas, específicamente para ayudarnos a comprender el peso de la organización del trabajo de la empresa de origen en la nueva organización autogestiva, e identificar sus elementos técnicos y de control/dominación.

A su vez, la perspectiva de estos autores que definen a la organización del trabajo como una tecnología de dominación, una organización autoritaria que siempre produce sufrimiento en el trabajador, que se presenta como vehículo de la voluntad de un otro, lo ajeno, lo prescripto y que pone el énfasis en la confrontación entre la organización prescripta y lo real del trabajo (Dejours 1992, 2012a), nos puso ante el desafío de replantearnos qué sucede con la misma en las empresas recuperadas. Para realizar este análisis seleccionamos tres variables: división técnica, división social y división genérico-sexual del trabajo.

Para terminar de comprender cómo se configuran las empresas recuperadas en su etapa de consolidación, decidimos incorporar una tercera dimensión: la identidad laboral de los/as trabajadores/as. Esta última, se encuentra en interdependencia con las dos anteriores. En primer lugar, porque toda empresa tiene una función identitaria ya que es productora de identificaciones (Sainsaulieu, 1987). En segundo lugar, porque detrás de la contribución que las y los sujetos realizan a la organización del trabajo -y a cambio de la cual esperan un reconocimiento simbólico- hay siempre una expectativa de búsqueda y construcción de identidad (Dejours, 1998b; 1998d). La construcción de la identidad laboral es tributaria de la intersubjetividad en situación de trabajo, es una conquista que se capitaliza en el orden de lo singular pero se opera en el orden de la intersubjetividad. El trabajo, que continúa ocupando un lugar central en el devenir y en la identidad del sujeto, puede contribuir a la realización de sí mismo (Dessors y Molinier, 1998).

Para llevar adelante este análisis, nos servimos también de la propuesta de Dubar (1998a, 1998b, 2001, 2002), para quien la identidad es siempre producto de socializaciones sucesivas y está constituidas por las formas de identificación atribuidas por los otros y las reivindicadas por uno mismo. A su vez, define a las identidades profesionales como formas socialmente reconocidas de identificarse mutuamente en el ámbito del trabajo, y definida subjetivamente a partir de las relaciones que se mantienen con los otros actores (Dubar, 2002). Estos abordajes teóricos nos ayudaron a reflexionar respecto al proceso de construcción de las identidades laborales de los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas –socializados/as en la anterior relación salarial-, a partir de indagar en las condiciones que han estructurado su identidad laboral.

Para terminar de dar forma a esta última dimensión, nos servimos de la categoría de *habitus* propuesta por Bourdieu (1999a; 2011). Afirmamos que los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas han sido socializados/as en la relación salarial constituyendo desde esa posición sus habitus. En este sentido, nos dimos la tarea de construir la categoría de *habitus asalariado,* que definimos como los esquemas de percepción, apreciación y prácticas y las disposiciones que los agentes han adquirido a partir de su posición en el espacio social como trabajadores asalariados, socializados en ese tipo de relación -empleo estable, de por vida, con garantías de la seguridad social y, al mismo tiempo, disciplinario, jerárquico, heterónomo-. A partir de allí, nos propusimos comprender las tensiones que se producen en los/as trabajadores/as entre los esquemas anteriores y los que están adquiriendo en su nueva posición como trabajadores/as autogestionados/as. De esta manera, para operacionalizar la dimensión identidad laboral y analizar nuestros casos de estudio, seleccionamos cuatro variables: socialización y habitus asalariado, trayectorias laborales, saberes colectivos y conformación del colectivo.

Para realizar esta investigación seleccionamos dos empresas recuperadas ubicadas en el área del Gran Rosario. Ambos casos fueron elegidos por su riqueza y su capacidad explicativa y porque nos dieron la oportunidad de comprender este fenómeno desde sus diferencias y, al mismo tiempo, desde su complementariedad.

Todo este análisis nos permitió comprobar que las empresas recuperadas se configuran como un *híbrido* ya que en las mismas se ha modificado la relación capital-trabajo anterior a partir de la creación de formas asociativas y cooperativas de trabajadores/as, pero siguen quedando dentro y dependiente del mercado capitalista. Esta condición de hibridez que traspasa la estructura de las empresas, su organización del trabajo y la misma identidad laboral de sus

trabajadores, configura a las empresas recuperadas desde una contradicción inherente, produciendo importantes tensiones y conflictividades internas.

De esta manera, el análisis realizado en los dos casos de estudio seleccionados nos llevó a afirmar que, en tanto empresa, las empresas recuperadas devienen espacios sumamente complejos ya que se configuran a partir de la coexistencia y yuxtaposición de rasgos de la empresa tradicional -de origen- y los propios de una empresa autogestionada. En este sentido, pudimos observar cómo, en la configuración de las empresas recuperadas, la historia que acarrean de la empresa de origen -con sus conflictos no saldados, sus secretos, desconfianzas y también añoranzas, prestigio, seguridades- continúa teniendo un peso significativo y permeando las relaciones actuales entre los trabajadores, que se traducen en fuertes tensiones internas.

A la fuerza de la historia pasada, se le suman los obstáculos con los que se encuentran los trabajadores respecto al propio contexto institucional en el que están insertos y que nuevamente aporta rasgos de hibridez. Por un lado, siguen atados a la empresa de origen a través de las decisiones de los juzgados encargados de su quiebra y, por el otro, no tienen una figura legal propia que los ampare como trabajadores/as autogestionados/as y deben buscar figuras alternativas y ajenas para obtener ciertos derechos básicos como trabajadores/as.

A su vez, y como hemos ido afirmando a lo largo de la tesis, la conformación como cooperativas de trabajo es producto de un constreñimiento legal -lo ajeno, lo prescripto- a la que se vieron limitados por la necesidad de continuar con la actividad. Esto nos llevó a afirmar que la estructura de organización de las cooperativas -con la conformación de la asamblea y la elección de un consejo de administración-, no puede ser en sí misma un elemento suficiente para mantener los mecanismos de funcionamiento colectivo. La utilización de estas herramientas cooperativas no es fácil y acarrea múltiples conflictos al interior de los colectivos, ya que la potencia de los instrumentos autogestivos son difíciles de incorporar en organizaciones que se han basado por años en una lógica jerárquica de toma de decisiones.

Lo que pudimos comprobar es que, en muchas situaciones, los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas no han logrado superar el obstáculo de las relaciones jerárquicas entre los mismos socios y lo que se observa es una reconstitución de jerarquías y de la función patronal que se visualiza, por ejemplo, en lo que hemos denominado la “patronización” del consejo de administración. A esto se le suma el proceso de descreimiento del potencial de la asamblea para debatir y acordar temas conflictivos y como órgano de gobierno y mecanismo de concertación y

confrontación de proyectos diferentes. Los/as trabajadores/as siguen identificando a la asamblea desde los cánones impuestos por la matriz salarial anterior: una pérdida de tiempo de trabajo, un estorbo, que se traduce en una pérdida de beneficio económico.

En este sentido, pudimos afirmar que el problema de los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas no es practicar la autogestión utilizando sus herramientas cooperativas, sino el devenir de las relaciones interpersonales a partir de la misma. Los/as trabajadores/as deben crear otras formas de relación que requieren de una igualdad jamás practicada. Cada empresa se va dando diferentes estrategias para llegar a acuerdos colectivos en relación a los elementos prescriptos en la forma cooperativa. Si bien la ley determina estos elementos, llevar estos acuerdos a la práctica es un proceso dificultoso que requiere del encuentro entre los socios en un espacio de deliberación colectivo.

Por otro lado, la condición de hibridez la pudimos observar en la propia organización del trabajo que opera en las empresas recuperadas. A partir de la desaparición de la figura patronal, que imponía el lugar establecido para los/as trabajadores/as dentro de una organización del trabajo coactiva, jerárquica y disciplinaria, los/as trabajadores/as deben afrontar nuevas exigencias organizacionales y funcionales para las cuales cuentan con los elementos y esquemas que han adquirido en su socialización salarial anterior. En un principio y ante el desborde inicial que implicó el pasaje desde una empresa tradicional a una autogestionada, es entendible que los trabajadores adopten la organización que ya conocen y que les otorga seguridad. Sin embargo, en los casos estudiados pudimos evidenciar que la reivindicación de parte de los/as trabajadores/as de la estructura de puestos y tareas tal como estaban organizados en la empresa de origen, continúa presente en esta etapa de consolidación. De esta manera, pudimos reconocer que en las empresas recuperadas prima una memoria técnica y un rutina organizacional del colectivo que lleva a no poner en cuestión la organización anterior.

La toma de decisiones sobre la producción, debería ser una tarea que implique la cooperación de todos los miembros, fundada en una deliberación colectiva. Sin embargo, compatibilizar las múltiples lógicas profesionales para superar las dificultades que impone cotidianamente la organización del trabajo, es una tarea sumamente compleja que requiere la conformación de una voluntad común a partir de la cooperación y deliberación entre los miembros. Como bien dijimos, la cooperación es un grado suplementario en la complejidad e integración de la organización del trabajo, ya que se trata de la voluntad de las personas para

trabajar juntas y superar colectivamente las contradicciones que nacen por la esencia de la organización del trabajo. Las consecuencias de no lograr acuerdos respecto a la organización del trabajo, acarrea graves problemas en la planificación de la producción, que desencadenan en una desorganización general, producto del desconocimiento sobre el hacer del otro. Esto conduce a una descoordinación y desorganización generalizada y una falta de involucramiento o compromiso con el proyecto colectivo que desencadena en conflictos internos importantes.

A la reivindicación de la organización anterior, se suma la persistencia de una línea jerárquica de la toma de decisiones propia de una matriz salarial y de una organización del trabajo piramidal. Pudimos observar cómo, dentro de la organización del trabajo, la anterior coacción patronal es resignificada en otro tipo de coacción en el sentido de una búsqueda permanente de una figura de dirección. La función patronal pervive aún en ausencia del patrón y es reproducida y confirmada cotidianamente al trasladarse el conflicto capital-trabajo propio de la organización anterior, al conflicto dirigentes-dirigidos. El consejo de administración pasa a ocupar el lugar confrontativo que antes ocupaba la patronal. De esta manera pudimos confirmar una reproducción de ciertos conflictos propios de la matriz anterior en donde la relación capital-trabajo es intrínsecamente conflictiva, ya que la misma está implicada en un campo de correlaciones de fuerza imbuidas en relaciones de dominación. A estas conflictividades, se le suman las que produce la persistencia de una división genérico-sexual del trabajo propia de la organización anterior, a partir de la reproducción de ciertos roles, funciones y lugares.

De esta manera, pudimos afirmar que la organización del trabajo impuesta por la dirección de la empresa anterior e internalizada por los/as trabajadores/as, sigue manteniendo su peso en la nueva organización autogestiva hasta confrontar directamente con los principios cooperativos. Tenemos que tener en cuenta que la forma cooperativa les fue impuesta a los trabajadores y, por ende, se ha transformado en lo prescripto, lo ajeno. Esto confronta con lo real que sigue relacionado a las prácticas anteriores: estrategias de defensa, secretos, trampas. Es así que el peso de la organización del trabajo anterior, sigue operando como tecnología de dominación en las empresas recuperadas en su etapa de consolidación.

Sin embargo, también hemos podido constatar incipientes cambios que están relacionados a los procesos de invención, lucha, tareas de concepción, contribución a la organización del trabajo, que se movilizan cuando los/as trabajadores/as deben hacer frente a las múltiples y complejas dificultades que aparecen cotidianamente en el mismo proceso de trabajo. La

invención enfrenta a la realidad cotidiana. Sin embargo, afirmamos que sólo se podrá dar una redefinición de la organización anterior cuando los/as trabajadores/as pongan en cuestión la organización existente, la sometan a crítica, a través de la deliberación colectiva y la construcción de nuevas reglas de trabajo.

Todo el análisis anterior sería superfluo si no reparamos en lo que les sucede a los/as propios/as trabajadores/as, específicamente respecto a reconocer las condiciones que estructuran su identidad laboral. De esta manera, pudimos corroborar la tensión existente entre los esquemas anteriores adquiridos por los trabajadores de las empresas recuperadas en su trayectoria laboral y que han marcado su identidad, y los nuevos que están adquiriendo en su posición como trabajadores/as autogestionados/as. Esta tensión vuelve a mostrar con fuerza la condición de hibridez en la cual se encuentran insertos los/as trabajadores/as. La confrontación entre esquemas la pudimos visualizar, por un lado, en el propio cuerpo de los/as trabajadores/as y, por el otro, en los diferentes tipos de habitus que se enfrentan en una misma empresa en la cual entran en conflicto prácticas más afines a un habitus asalariado con las más afines a un habitus autogestionado.

De esta manera, este estudio nos permitió comprobar cómo los/as trabajadores/as se enfrentan a múltiples obstáculos en relación a la historia de la empresa, al contexto institucional en el que están insertos, a las propias dificultades cotidianas de la organización del trabajo, a sus esquemas internalizados, a sus propias trayectorias laborales. Todos estos elementos deben ser afrontados a partir de saberes colectivos adquiridos en la empresa anterior. Esto conduce a una necesidad de resignificación y reactualización de los saberes anteriores para hacer frente a los problemas actuales. A su vez, afirmamos que sólo es posible esta reinvención de saberes para hacer frente a los conflictos, obstáculos, tensiones actuales, a partir de la conformación de un colectivo de trabajadores/as autogestionados/as. La conformación del mismo se torna dificultosa y compleja porque está condicionada desde su inicio por los esquemas, rasgos y elementos de la empresa de origen.

Decíamos más arriba, y volvemos a corroborar, que la cooperación no puede definirse ni prescribirse. Es por esto que en las empresas recuperadas el cambio de estatus de trabajadores/as asalariados/as bajo relación de dependencia a trabajadores que autogestionan de manera colectiva su empresa, no implica el cambio espontáneo hacia actitudes cooperativas. Pese al carácter asociativo, colectivo y autogestivo de estas empresas, los/as trabajadores/as deben reelaborar las

huellas que han dejado en su identidad los esquemas anteriores. La lucha emprendida, los obstáculos superados, los logros obtenidos no garantizan de manera automática la perdurabilidad de lógicas colectivas. La conformación del colectivo de trabajadores/as autogestionados/as demanda el reemplazo de valores y prácticas en los que han sido socializados -jerarquía, disciplinamiento, dominación-, por otros entre los cuales sobresalen la horizontalidad, la cooperación y el reconocimiento de la labor del otro. Sólo la construcción de reglas comunes deliberadas en un espacio colectivo pueden crear la confianza mutua entre los/as trabajadores/as, imprescindible para la cooperación y por ende para la viabilidad de la empresa recuperada.

Por último, debemos remarcar que más allá de las contradicciones inherentes propias de estas empresas híbridas, estas experiencias encierran procesos de cambios, aprendizajes, invenciones e innovaciones. Estos/as trabajadores/as deben inventar otra empresa, otra forma de organizar el trabajo y reinventarse a sí mismos. Las contradicciones y conflictividades son parte intrínseca de estos procesos. Las tensiones inherentes al desarrollo del proceso autogestivo no invalidan ni deslegitiman a estas experiencias, por el contrario, las inscriben en la lógica procesual de un despliegue histórico. El efecto multiplicador que estas experiencias han generado y la conformación de movimientos más amplios, son acciones políticas muy importantes que devienen en una fuerza social desestructurante de valores dominantes y, que han adquirido a lo largo de los años y por el peso de los hechos, una fuerte legitimidad en la sociedad.

De este modo, creemos que todavía hay mucho por investigar en relación a las empresas recuperadas en su etapa de consolidación. No sólo internamente, como fue nuestro caso, sino en relación con lo que hemos denominado la conformación de una tecnología de recuperación y su efecto multiplicador -no sólo en Argentina, sino en otros países latinoamericanos y europeos-. Es necesario profundizar en la capacidad multiplicadora de las empresas recuperadas desde una dimensión política del fenómeno, a partir de la posibilidad de transmisión y puesta en común de sus logros, dificultades, resolución de conflictos, invenciones e innovaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ABELES, M. (1999). "El proceso de privatizaciones en la Argentina de los noventa ¿Reforma estructural o consolidación hegemónica?" en *Época. Revista Argentina de Economía Política.* Año 1, Nº 1.

- ABRAHAM, L. (2010). "Salarios en la provincia de Santa Fe 1930 - 1976" en *Escuela de Verano de Historia Económica del Hemisferio Sur*. Montevideo: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.

- AGUIRREZÁBAL, G. (2010). "Las empresas recuperadas en procesos de desarrollo local desde una perspectiva de economía social. El caso de la ciudad de Rosario". Tesis de Maestría. Maestría en Economía Social. UNGS.

- ALGRANTI, J. y RÉ, V. (2005). "Nuevas subjetividades sostenidas en las redes de formas comunitarias emergentes." en Murillo, S. (coord.) *Contratiempos. Espacios, tiempos y proyectos en Buenos Aires de hoy.* Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación.

-AMBLARD, H.; BERNOUX, P.; HERREROS, G. y LIVIAN, Y. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations.* París: Éditions du seuil.

- ANGÉLICO, H. y BUNEL, I. (1989). *Las relaciones sociales en empresas del vidrio, organización del trabajo, relaciones laborales e identidad profesional.* Buenos Aires: CEIL-CONICET, Serie Documentos de Trabajo, n. 21.

- ANGÉLICO, H.; FORNI, P. (1995). "Nacimiento de una organización sindical en un régimen conservador: el sindicato de obreros del vidrio y anexos de Avellaneda" en Revista *Desarrollo Económico*, v. 34, n. 136. Buenos Aires.

- ANTUNES, R. (2003). *¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del trabajo*. Argentina: Ediciones Herramienta.

- ARCEO, E. y BASUALDO, E. (2002). "Las privatizaciones y la consolidación del capital en la economía argentina" en Azpiazu, D. (editor) *Privatizaciones y poder económico. La consolidación de una sociedad excluyente*. Universidad Nacional de Quilmes.

- ARFUCH, L. (comp.) (2005). *Identidades, sujetos y subjetividades*. Buenos Aires: Prometeo.

- ARVON, H. (1980). *L'autogestion*. Paris: PUF.

- AZPIAZU, D. (1994). “La industria argentina ante la privatización, la desregulación y la apertura asimétrica de la economía. La creciente polarización del poder económico” en Azpiazu, D. y Nochteff, H. *El desarrollo ausente*. Buenos Aires: FLACSO.
- AZPIAZU, D. (1999). “La problemática (des)regulatoria en el ‘shock’ neoliberal de los años noventa” en Azpiazu, D. (comp.) *La desregulación de los mercados. Paradigmas e inequidades de las políticas del neoliberalismo.* FLACSO. Buenos Aires: Editorial Norma.
- BAREMBLITT, G. (2005). *Compendio de análisis institucional.* Ediciones Madres de Plaza de Mayo.
- BARRÈRE-MAURISSON, M. (1998) *La división familiar del trabajo: la vida doble.* Buenos Aires: Editorial LUMEN/HVMANITAS.
- BARSKY, O. (1994). “Los complejos agroindustriales lecheros en América Latina y Argentina” en Martínez de Ibarreta, M., Posada, M. y Pucciarelli, P. (comp.). *Estudios Agroindustriales*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- BASUALDO, E. (2006). *Estudios de historia económica Argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- BASUALDO, V. (2010). “Los delegados y las comisiones internas en la historia argentina. Una mirada de largo plazo, desde sus orígenes hasta la actualidad” en BASUALDO, E. et al. *Desarrollo económico, clase trabajadora y luchas sociales en la Argentina contemporánea.* Buenos Aires: IEC-CONADU.
- BATTISTINI, O. (2000). “La negociación colectiva y la estructura sindical en Argentina (1988 - 1998)” Tesis de Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo. UBA.
- BATTISTINI, O. (2009). “Ser estable: ¿una necesidad en las construcciones identitarias?” en Battistini, O. et al. (comp.) *Los trabajadores en la nueva época capitalista. Entre el ser y el saber.* Buenos Aires: Editorial Teseo.
- BECCARIA, L. (2002). “Empleo, remuneraciones y diferenciación social en el último cuarto del siglo XX” en VV.AA.: *Sociedad y sociabilidad en la Argentina de los 90.* Buenos Aires: Biblos.
- BEMBI, M. y NEMIÑA, P. (2007). *Neoliberalismo y desendeudamiento. La relación Argentina-FMI.* Buenos Aires: Capital Intelectual, Colección Claves para todos.
- BENADIBA, L. y PLOTINSKY, D. (2005). De entrevistadores y relatos de vida. Introducción a la historia oral. Buenos Aires: Imago Mundi/Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.

- BIALAKOWSKY, A. et al. (2003). “Identidad y cultura en las nuevas formas de gestión y autogestión de los trabajadores” en *VI Congreso Nacional de Estudios de Trabajo*. Buenos Aires.
- BIALAKOWSKY, A. et al. (2004). “Empresas Recuperadas: cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores” en *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 9, Nº 26. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.
- BIALAKOWSKY, A. et al. (2005). “Identidad y conflictos entre trabajadores en empresas autogestionadas. La recuperación del método” en *7° Congreso ASET*. Buenos Aires.
- BOTTICELLI, S. (2009). “La distinción entre trabajo intelectual y trabajo manual en el ‘Capitalismo Cognitivo’”. Ponencia presentada en el XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS). Buenos Aires.
- BOURDIEU, P. (1998). *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto.* Madrid: Taurus.
- BOURDIEU, P. (1999a). *Meditaciones pascalianas*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- BOURDIEU, P. (1999b). *Contrafuegos*. Barcelona: Anagrama.
- BOURDIEU, P. (2007). *El sentido práctico*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- BOURDIEU, P. (2011). *Las estrategias de la reproducción social.* Buenos Aires: Siglo XXI.
- BOYER, R. (1989) *La teoría de la regulación: un análisis crítico*. Buenos Aires: Editorial Hvmanitas-CEIL.
- BOYER, R. (1998). “Le politique à l’ère de la mondialisation et de la finance: le point sur quelques recherches régulationnistes”. Paris: CEPREMAP-CNRS-EHESS.
- BRAVERMAN, Harry (1987). *Trabajo y Capital Monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. México: Editorial Nuestro Tiempo.
- BRUBAKER, R. y COOPER, F. (2001). “Más allá de ‘Identidad’.” Apuntes de Investigación del CECyP, Nº 7.
- BUSSO, M. y GORBÁN, D. (2004). (2004). “Trabajando en el espacio urbano: la calle como lugar de construcciones y resignificaciones identitarias” en Battistini, O. (comp.). *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Buenos Aires: Prometeo.
- CAPÓN FILAS, R. (2003). *Aproximación Sistémica a las Cooperativas de Trabajo*. Derecho del Trabajo.

- CARENZO, S. y FERNÁNDEZ ÁLAVAREZ, M.I. (2011). “El asociativismo como ejercicio de gubernamentalidad: ‘cartoneros/as’ en la Metrópolis de Buenos Aires”. Revista *Argumentos*. México: UAM-X.
- CASTAGNA, A., GHILARDI, M., SECRETO, M. y WOELFLIN, M. (2005). “La industria de Rosario y el Aglomerado Gran Rosario (AGR) en el período 1993-2003: Factores condicionantes de la recuperación en la postdevaluación” en *Décimas Jornadas Investigaciones.* Rosario: Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. UNR.
- CASTAGNA, A. y WOELFLIN, M. (2006). “El Gran Rosario: cambios socioeconómicos posconvertibilidad y posibles estrategias futuras” en www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/el-02.pdf
- CASTEL, R. (1997). *La metamorfosis de la cuestión social.* Buenos Aires: Paidós.
- CASTEL R. (2004). *La inseguridad social. ¿Qué es estar protegido?* Buenos Aires: Editorial Manantial.
- CASTELLANI, A. (2002). “Implementación del modelo neoliberal y restricciones al desarrollo en la Argentina contemporánea” en CLACSO/UNESCO. *Más allá del pensamiento único. Hacia una renovación de las ideas económicas en América Latina y el Caribe*. Buenos Aires: CLACSO.
- CASTELLANI, A. y GAGGERO, A. (2011). “Estado y grupos económicos en la Argentina de los noventa” en Pucciarelli, A. (coord.) *Los años de Menem. La construcción del orden neoliberal*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- CATALANO, A., MENDIZÁBAL, N. y NEFFA, J. (1993). *Las condiciones y medio ambiente de trabajo y la salud de los obreros del vidrio en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires. Un estudio cuantitativo acerca de sus percepciones y vivencias sobre las condiciones y medio ambiente de trabajo y su relación con la salud*. Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad.
- CEA D´ANCONA, M.A. (1996). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- CERUTI, L. y RESELS, M. (2006). *Democracia Directa y Gestión Obrera. El SOEPU, la intersindical de San Lorenzo y la Coordinadora de Gremios: 1962-1976.* Rosario: Ediciones Del Castillo.
- CHEDID HENRIQUES, F. (2014). *Autogestao em empresas recuperadas por trabalhadores. Brasil e Argentina.* Florianópolis: Insular.

- CIOLLI, V. (2009). “La autogestión ayer y hoy. Una mirada desde el pensamiento de Antonio Gramsci” en Ruggeri, A. *La economía de los trabajadores:autogestión y distribución de la riqueza*. Buenos Aires: Ediciones de la Cooperativa Chilavert.
- CORIAT, B. (1985). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la* producción en masa. México: Siglo XXI editores.
- CORIAT, B. (1992). *El taller y el Robot*. Madrid: Editorial Siglo XXI.
- COSCIA, V. (2009). “Nueva fisonomía sindical: un acercamiento al fenómeno del ‘sindicalismo empresario’ en los ‘90”. Trabajo final del Doctorado en Ciencias Sociales. UBA.
- COSCIA, V., PERBELLINI, M. y SPINA, E. (2012). “Ocupaciones de fábricas en tiempos de crisis: el caso italiano a la luz de la experiencia argentina” en *III Jornadas Internacionales de Problemas Latinoamericanos*. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza.
- COSCIA, V., PERBELLINI, M. y SPINA, V. (2013). “El rol del sindicato en los procesos de ocupación de fábricas en escenarios de crisis económica. Estudio comparativo: Argentina (2001-2003) – Italia (2011-2013)” en *11º Congreso ASET*. UBA. Buenos Aires.
- CRESCINI, V., PÉREZ BARREDA, N., ROVETTO, F. y TIFNI, E. (2013). “Nuevas formas de organización del trabajo y sus repercusiones en las representaciones de género” en Dicapua, M., Mascheroni, J. y Perbellini, M. (comps.). *Detrás de la Mirilla: trabajo y género en las nuevas formas de asociatividad.* Rosario: Ediciones DelRevés.
- CRESWELL, J. (1994). *Research Desing. Qualitative & Quantitative Approaches*. Sage Publications: California.
- CROZIER, M. y FRIEDBERG, E. (1990). *El Actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva.* México: Alianza Editorial Mexicana.
- CRUCELLA, C. y ROBIN, S. (2012). “Economía y política en el Gran Rosario 2003-2011” en *4° Congreso Uruguayo de Ciencia Política*. Asociación Uruguaya de Ciencia Política. Uruguay.
- DAVEZIES, P. (1998). “De la prueba a la experiencia de trabajo. Identidades y diferencias” en Dessors, D. y Guiho-Bailly, M. (comp.) *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- DÁVOLOS, P. (2001). “Después de la privatización: trayectorias laborales de trabajadores con retiro voluntario” en *Revista Estudios del Trabajo* Nº 21. Buenos Aires.
- DAVOLOS, P. y PERELMAN, L. (2003). “La intervención sindical en las empresas recuperadas. Un estudio de caso” en *6° Congreso ASET*. Buenos Aires.

- DEJOURS, Ch. (1992) *Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la Psicopatología del Trabajo.* Buenos Aires: Humanitas.
- DEJOURS, Ch. (1995). "Intelegênciaoperária e organizaçao do trabalho: a propósito do modelo japonés de produçao" en Hirata, H. (org.) *Sobre o 'Modelo' Japonês*. San Pablo: EDUSP.
- DEJOURS, Ch. (1998a) *El factor Humano.* Buenos Aires: Lumen.
- DEJOURS, Ch. (1998b) "De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo" en *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- DEJOURS, Ch. (1998c). "Cómo formular una problemática de la salud en ergonomía y en medicina del trabajo" en Dessors, D. y Guiho-Bailly, M. (comp.) *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- DEJOURS, C. (1998d). "Inteligencia práctica y sabiduría práctica: dos dimensiones desconocidas del trabajo real" en *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- DEJOURS, Ch. (2006) *La banalización de la injusticia social*. Buenos Aires: Editorial Topía.
- DEJOURS, Ch. (2010). "Contribución de la Clínica del Trabajo a la Teoría del Sufrimiento" en *Revista Topía*. http://www.topia.com.ar/articulos/contribuci%C3%B3n-cl%C3%ADnica-del-trabajo-teor%C3%AD-del-sufrimiento. Última consulta: 23/11/13.
- DEJOURS, Ch. (2012a). *Trabajo vivo: sexualidad y trabajo*. Tomo I. Buenos Aires: Topía Editorial.
- DEJOURS, Ch. (2012b). "Seminario Internacional Sufrimiento y placer en el trabajo: a la luz de la psicopatología y la psicodinámica del trabajo". La Plata.
- DEJOURS, Ch. (2013a). *Trabajo vivo: Trabajo y emancipación*. Tomo II. Buenos Aires: Editorial Topía.
- DEJOURS, Ch. (2013b). "Conferencia: Christophe Dejours en Rosario". Facultad de Psicología. Rosario.
- DEJOURS, Ch., DESSORS, D. y MOLINIER, P. (1998). "Para comprender la resistencia al cambio" en Dessors, D. y Guiho-Bailly, M. (comp.) *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- DE LA GARZA TOLEDO, E. (coord.) (2000). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo.* México: FCE.

- DE LA GARZA TOLEDO, E. (2001). “Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo” en De la Garza Toledo, E. y Neffa, J. (coord.). *El futuro del trabajo. El trabajo del futuro*. Buenos Aires: Colección Grupo de Trabajo de CLACSO.
- DESSORS, D. (1998) “El enfoque psicodinámico de las repercusiones de la precariedad sobre la salud” en *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- DESSORS, D. y GUIHO-BAILLY, M. (comp.) (1998) *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- DESSORS, D. y MOLINIER, P. (1998) “La Psicodinámica del Trabajo” en *Organización del trabajo y salud. De la Psicopatología a la Psicodinámica del Trabajo*. Buenos Aires: Lumen.
- DEUX MARZI, M. (2006). “Las empresas recuperadas del Gran Rosario. Nuevas modalidades de producción, gestión y distribución” en *RILESS*. UNGS.
- DEUX MARZI, M. (2009). *Los procesos de recuperación de empresas del aglomerado Gran Rosario. Instituciones y prácticas en crisis y en emergencia*. Tesis de Maestría. UNGS.
- DICAPUA, M., LAGIU, E. y VALENTINO, N. (2003). “Estrategias de asociatividad en la reconstrucción de los lazos sociales a través del trabajo: PyMES y empresas ¿recuperadas?” en *Anuario de Sociología*. Vol. 2. Rosario: Laborde Editor.
-DICAPUA, M, et al. (2006) “Las dimensiones espacio-tiempo en la producción de la subjetividad obrera: un recorrido por las formas de organización y gestión del trabajo” Ponencia presentada en el *Congreso de Antropología.* Facultad de Humanidades y Artes. UNR.
- DICAPUA, M., MASCHERONI, J. y PERBELLINI, M. (comps.) (2013). *Detrás de la Mirilla: trabajo y género en las nuevas formas de asociatividad*. Rosario: Ediciones DelRevés.
- DICAPUA, M. et al. (2011). “Empresas recuperadas: cooperación y conflictividad” en Revista *OSERA* N° 5. Buenos Aires: IIGG. UBA. http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/
- DICAPUA, M. y PERBELLINI, M. (2010). “Identidades construidas en la lucha femenina por la recuperación de empresas.” en *Revista ORG & DEMO*. Vol. 11. Nº 2. San Pablo, Brasil: Univ. Estadual Paulista.
- DICAPUA, M. y PERBELLINI, M. (2013). “La división sexual y el sufrimiento en el trabajo: el caso de las empresas recuperadas” en Revista *Trabajo y Sociedad* Nº 20. Santiago del Estero: Universidad Nacional de Santiago del Estero. www.unse.edu.ar/trabajoysociedad

- DICAPUA, M., TAVELLA, M. y VALENTINO, N. (2005). “Empresas recuperadas y políticas sociales: presionar, resignificar, inventar.... producir” en *XXIII Congreso Nacional de Trabajo Social*. San Salvador de Jujuy.
- DROLAS, A., MONTES CATÓ, J. y PICCHETTI, V. (2005). “Las relaciones de poder en los espacios de trabajo”. Ponencia presentada en el XXV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Porto Alegre.
- DUBAR, C. (1998a). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles.* Paris: Armand Colin.
- DUBAR, C. (1998b). “Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos” em *Educação & Sociedade*. Vol. 19. Nº 62. Campinas.
- DUBAR, C. (2001). “El trabajo y las identidades profesiones y personales” en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. Año 7 Nº 13. ALAST. Buenos Aires.
- DUBAR, C. (2002) *La crisis de las identidades. La interpretación de una mutación*. Barcelona: Ediciones Bellaterra.
- EDWARDS, P.K. (1993). “El conflicto laboral: temas y debates en la investigación reciente”. *Cuadernos de Relaciones Laborales,* n° 3. Madrid: Editorial Complutense.
- ELIAS, N. (1998). “Ensayo sobre las relaciones entre establecidos y marginados” en Elias, N. *La civilización de los padres y otros ensayos*. Bogotá: Editorial Norma.
- ELIAS, N. (1999). *Sociología Fundamental*. España: Gedisa.
- FACULTAD ABIERTA (2003). “Informe del primer relevamiento entre empresas recuperadas por sus trabajadores”. *Programa Facultad Abierta*. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras. UBA.
- FACULTAD ABIERTA (2005). “Las empresas recuperadas en la Argentina. Informe del Segundo Relevamiento del Programa Facultad Abierta”. *Programa Facultad Abierta*. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras. UBA.
- FAJN, G. (coord.) (2003). *Fábrica y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad.* Buenos Aires: Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.
- FAJN, G. y REBÓN, J. (2005). “El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas” en *Revista Herramienta* Nº 28.

- FASANO, P. (2006). *De boca en boca: el chisme de la trama social de la pobreza.* Buenos Aires: Antropofagia.
- FERNÁNDEZ, A.M. y BORAKIEVICH, S. (2007) "Fábricas recuperadas. La anomalía autogestiva". Ponencia presentada en el *Primer Encuentro Internacional de Debate: "La economía de los trabajadores: Autogestión y Distribución de la Riqueza"*. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y letras. UBA.
- FERNÁNDEZ, A., MADOERY, O., GAVEGLIO, S., ANGELONE; J. (1997). "El rol de Rosario en un sistema regional de ciudades". Informe Convenio UNR y Municipalidad de Rosario. Rosario.
- FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, M.I. (2004). "Sentidos asociados al trabajo y procesos de construcción identitaria en torno a las ocupaciones y recuperaciones de fábricas de la Ciudad de Buenos Aires: un análisis a partir de un caso en particular" en Battistini, O. (comp.) *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, M.I. (2006) "Proceso de trabajo y fábricas recuperadas: algunas reflexiones a partir de un caso de la Cuidad de Buenos Aires" en *Labour Again documents,* www.iisg.nl/labouragain/documents/fernandez-alvarez.pdf
- FERNÁNDEZ ALVAREZ, M.I. (2007). "De la recuperación como acción a la recuperación como proceso: prácticas de movilización social y acciones estatales en torno a las recuperaciones de fábricas" en *Cuadernos de antropología social*, n° 25. Buenos Aires.
- FONTENLA, E. (2007). "Cooperativas que recuperan empresas y fábricas en crisis". Ciclo de complementación curricular en Ciencia Política y Gobierno. Departamento de Planificación y Políticas Públicas. Buenos Aires: Universidad Nacional de Lanús (UNLA).
- FORTINI, V. P. (2001). "Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa", en *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México.
- FRASSA, J. (2005). "El mundo del trabajo en cambio. Trayectorias laborales y valoraciones subjetivas del trabajo en un estudio de caso." Ponencia presentada en 7° Congreso *ASET*. Buenos Aires.
- GALENDE, E. (1997). *De un horizonte incierto.* Buenos Aires: Editorial Paidós.

- GARABITO BALLESTEROS, G. (2006). “El trabajo en la identidad y la identidad en el trabajo”. http://www.iztapalapa.uam.mx (Última revisión: 24/01/14).
- GARCÍA ALLEGRONE, V., PARTENIO, F. y FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, M.I. (2004). “Los procesos de recuperación de fábricas: una mirada retrospectiva” en Battistini, O. (comp.) *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- GIDDENS, A. (1997). *Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad en la época contemporánea*. Barcelona: Editorial Península.
- GIDDENS, A. (2003). *La construcción de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración.* Buenos Aires: Amorrortu editores.
- GINSBERG, M. y SILVA FAILDE, D. (2010). “La industria santafesina en perspectiva histórica”. Concurso La industria de Santa Fe y la proyección histórica del Bicentenario. Federación Industrial de Santa Fe.
- GIROLIMO, U. (2012). “Las Políticas Públicas como instrumentos para la superación de tensiones en Empresas Recuperadas de la ciudad de Rosario.” Tesina de Grado de la Lic. en Ciencia Política. Rosario: Facultad de Ciencia Política y RR.II. UNR.
- GOFFMAN, E. (1998). *Estigma. La identidad deteriorada*. Buenos Aires: Amorrortu.
- GRACIA, M.A. (2011) *Fábricas de resistencia y recuperación social. Experiencias de autogestión del trabajo y la producción en Argentina*. México: El Colegio de México.
- GRAMSCI, A. (2004) *Antología*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- GRIMBERG, M. (2009). “Poder, políticas y vida cotidiana. Un estudio antropológico sobre protesta y resistencia social en el área metropolitana de Buenos Aires” , Revista de *Sociologia e Política*, v. 17, n. 32. Curitiba.
- GUIHO-BAILLY, M. (1998) “Identidad sexual en el trabajo” en *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- GUTIÉRREZ, A. (2011). “Clases, espacio social y estrategias Una introducción al análisis de la reproducción social en Bourdieu” en Bourdieu, P. *Las estrategias de la reproducción social.* Buenos Aires: Siglo XXI.
- GUTMAN, G., GUIGUET, E. y REBOLLINI, J. (2003). “Los ciclos en el complejo agroalimentario argentino. Análisis de políticas lecheras en países seleccionados”. *Documento de Trabajo*. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación.

- HALL, S. (2003). “Introducción: ¿quién necesita ‘identidad’?” en Hall, S. y du Gay, P. (comp.) *Cuestiones de identidad cultural.* Buenos Aires: Amorrortu.
- HERNÁNDEZ, M. (2013). *El Movimiento de Autogestión Obrera en la Argentina*. Buenos Aires. Editorial Topía.
- HINTZE, S. y VÁZQUEZ G. (2011). “A modo de introducción a la problemática del trabajo asociativo y autogestionado” en Danani, C. y Hintze, S. (coord.) Protecciones y desprotecciones: la seguridad social en la Argentina 1990-2010. Los Polvorines: UNGS.
- HIRATA, H. (1997a) “División sexual e internacional del trabajo” en Hirata, H. y Kergoat, D. (1997) *La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio.* Asociación Trabajo y Sociedad. Centro de Estudios de la Mujer. CEIL/PIETTE. Buenos Aires.
- HIRATA, H. (1997b) “Relaciones sociales de sexo y división del trabajo. Contribución a la discusión sobre el concepto de trabajo” en Hirata, H. y Kergoat, D. (1997) *La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio.* Asociación Trabajo y Sociedad. Centro de Estudios de la Mujer. CEIL/PIETTE. Buenos Aires.
- HIRATA, H. y KERGOAT, D. (1997) “Relaciones sociales de sexo y psicopatología del trabajo” en Hirata, H. y Kergoat, D. (1997) *La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio.* Asociación Trabajo y Sociedad. Centro de Estudios de la Mujer. CEIL/PIETTE. Buenos Aires.
- HUDSON, J.P. (2011a). *Acá no me manda nadie: empresas recuperadas por obreros 2000-2010*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- HUDSON, J.P. (2011b) “Empresas recuperadas por los obreros: fin de etapa y nuevas instituciones” en *OSERA* N° 5. http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/
- HUDSON, J.P. (2011c). “Estudios sobre los presidentes de las empresas recuperadas por obreros. Una aproximación al trabajo intelectual y sus riesgos” en Panaia, M. (coord.) Trabajos, cuerpos y riesgos. Buenos Aires: Ediciones Luxemburg.
- IBARRA COLADO, E. (2000). “Teoría de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa” en de la Garza Toledo, E. (coord.) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo.* México: El Colegio de México y FCE.
- IPEC (2013). “Crecimiento del Gran Rosario en los últimos 30 años. Período 1980 – 2010”. *Informe Instituto Provincial de Estadística y Censos*. Santa Fe.

- JAHODA, M. (1987). *Empleo y desempleo: un análisis socio-psicológico*. Madrid: Ediciones Morata.
- KATZ, J. (2008). *Una nueva visita a la teoría del desarrollo económico*. Santiago de Chile: CEPAL-Comisión Documentos de proyectos.
- KERGOAT, D. (1997) "Por una Sociología de las relaciones sociales. Del análisis crítico de las categorías dominantes a una nueva conceptualización" en Hirata, H. y Kergoat, D. (1997) *La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio.* Asociación Trabajo y Sociedad. Centro de Estudios de la Mujer. CEIL/PIETTE. Buenos Aires.
- KOSACOFF, B. (1996). "La industria argentina: de la sustitución a la convertibilidad" en Katz, J. (ed.) *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura de funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años 90.* Buenos Aires: Alianza Editorial.
- KOSACOFF, B. y RAMOS, A. (2001). *Cambios contemporáneos en la estructura industrial argentina (1975-2000).* Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- KULFAS, M. y SCHORR, M. (2003). *La deuda externa argentina. Diagnóstico y Lineamiento propositivos para su reestructuración*. Fundación OSDE/CIEPP.
- LAGIU, E, SOLERO, C., TAVELLA, M. y VALENTINO, N. (2009). "En el ojo de la tormenta: empresas recuperadas y estrategias político-partidarias" en *e-Universitas* UNR Journal, Vol. 1, N° 3. Rosario. http://www.e-universitas.edu.ar/index.php/journal/article/view/21
- LAGIU, E., TAVELLA, M., y VALENTINO, N. (2005). "¿Obreros o patrones? La tarea de reconstruirse como trabajadores autogestionados" en *La Trama de la Comunicación*. Rosario: UNR.
- LAGIU, E., TAVELLA, M., y VALENTINO, N. (2013). "Un estilo de vida en las empresas recuperadas: el tiempo como precariedad" en Dicapua, M., Mascheroni, J. y Perbellini, M. (comps.). *Detrás de la Mirilla: trabajo y género en las nuevas formas de asociatividad*. Rosario: Ediciones DelRevés.
- LAPASSADE, G. (1981). *Sociología y Potencial Humano*. GEDISA.
- LINHART, D. (1997). *La modernización de las empresas*. Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad. PIETTE del CONICET.
- LONGO, M. (2011). "Trayectorias laborales de jóvenes en Argentina. Un estudio longitudinal de las prácticas de trabajo, las disposiciones laborales y las temporalidades juveniles de jóvenes

de la Zona Norte del Gran Buenos Aires, en un contexto histórico de diferenciación de las trayectorias." Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Sociales. UBA. Buenos Aires.

- LUXEMBURGO, R. (1971). *Reforma o revolución*. Montevideo: Nativa Libros.

- MAGNANI, E. (2003). *El cambio silencioso. Empresas recuperadas en Argentina*. Buenos Aires: Prometeo.

- MANDEL, E. (1973). *Control obrero, consejos obreros, autogestión: antología*. Ciudad Futura.

- MARTÍN CRIADO, E. (2013). "Cabilia: la problemática génesis del concepto de habitus" en *Revista Mexicana de Sociología* 75. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales.

- MASCHERONI, J., TAVELLA, M. y VALENTINO, N. (2012). "Empresas recuperadas y acción colectiva" en *VII Jornadas de Sociología* de la UNLP. La Plata.

- MAURICE, M. (1989) "Nouvelles technologies et nouveau modele de l'entreprise: changement et reproduction sociale." En *Critique Régionale* n°17. http://www.ulb.ac.be/socio/tef/revues/17-3.pdf (Última consulta 20/09/12).

- MOLINIER, P. (1998). "Condiciones subjetivas y sociales del ingenio en el trabajo" en Dessors, D. y Guiho-Bailly, M. (comp.)*Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: Editorial Lumen.

- MONTES CATÓ, Juan (2006). "Dominación y resistencia en los espacios de trabajo. Estudio sobre las relaciones de trabajo en empresas de telecomunicación." Tesis Doctoral. UBA. Buenos Aires.

- MONTES CATÓ, J. (2007). "Reflexiones teóricas en torno al estudio del conflicto laboral. Los procesos de construcción social de la resistencia". *Revista Trabajo y Sociedad.* Nº 9, Vol. IX. Santiago del Estero.

- MURILLO, S. (1996). *El mito de la vida privada. De la entrega al tiempo propio*. Madrid: Siglo XXI.

- NEFFA, J. (1990). *El proceso de trabajo y la economía de tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx, F.W. Taylor y H. Ford.* Buenos Aires: Editorial Humanitas.

- NEFFA, J. (2003). *El trabajo humano. Contribuciones a un valor que permanece.* Buenos Aires: CEIL-PIETTE/CONICET. Lumen Humanitas.

- NEFFA, J.C. (coord.) (2010). *La crisis de la relación salarial: naturaleza y significado de la informalidad, los trabajos/empleos precarios y los no registrados*. Buenos Aires: CEIL-PIETTE.

- NOGUEIRA, M.E. (2009). “Agendas de gobierno y concertación en el sector lácteo argentino. Dilemas para la construcción de política pública (1983-2008)”. Tesis Doctoral. Doctorado en Ciencia Política. UNR. Rosario.
- NOVICK, M. (1996) “¿Estrategia gremial o comportamiento defensivo? El destino de los sindicatos” en Revista *Encrucijadas*, N°4, año 2. Buenos Aires.
- NOVICK, M. (2000). “La transformación de la organización del trabajo” en de la Garza Toledo, E. (coord.) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: FCE.
- PALOMINO, H. (2003). “Las experiencias actuales de autogestión en Argentina. Entre la informalidad y la economía social” en Revista *Nueva Sociedad* N° 184.
- PALOMINO, H. (2005). “Los sindicatos y los movimientos sociales emergentes del colapso neoliberal en Argentina” en de la Garza Toledo, E. (comp.) *Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina*. Buenos Aires: Colección Grupos de Trabajo de CLACSO.
- PALOMINO, H. et al. (2011). “Cuestiones actuales sobre el universo de empresas recuperadas y las nuevas lógicas de agregación de actores” en *OSERA* N° 5. Buenos Aires.
- PANAIA, M. (2004). *El sector de la construcción: un proceso de industrialización inconcluso.* Buenos Aires: Nobouko editorial.
- PARTENIO, F. (2010). “Las manos, los saberes, las máquinas. Un análisis sobre la organización del trabajo en los elencos productivos de fábricas recuperadas” en Cross, C. y Berger, M. (comp.). *La producción del trabajo asociativo. Condiciones, experiencias y prácticas en la economía social.* Buenos Aires: Ediciones CICCUS.
- PARTENIO, F. (2013) “La generización y sexualización de la gestión colectiva del trabajo: cooperativas, fábricas recuperadas y emprendimientos de la economía social en Argentina desde una mirada latinoamericana” Ponencia presentada en *2° Consulta Regional “Los vínculos entre la Justicia Económica, Ecológica y de Género en América Latina”*. DAWN. Montevideo.
- PARTENIO, F. FRASSA, J. y GHIOTTO, M. L. (2011). “Gestionar, producir y prevenir. Un estudio sobre la producción de las condiciones y medio ambiente de trabajo en una cooperativa metalúrgica de la zona sur del Gran Buenos Aires” en *Concurso Bicentenario de la Patria*. Segunda Edición. Buenos Aires.
- PEIXOTO DE ALBURQUERQUE, P. (2004). “Autogestión” en Cattani, A. (comp.). *La otra economía.* Buenos Aires: Editorial Altamira.

- PERBELLINI, M. (2007). “La construcción de identidades sociales en las nuevas formas asociativas de trabajadores. El caso de las empresas recuperadas”. Tesina de grado. Rosario: Facultad de Ciencia Política y RR.II. UNR.
- PERBELLINI, M. (2010a). “‘Cuerpos’ y ‘lógicas autogestivas’: el caso de los trabajadores de empresas recuperadas.” en *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpo, Emociones y Sociedad*. Nº 4 Año 2. Buenos Aires: IIGG-UBA. http://www.relaces.com.ar/index.php/relaces
- PERBELLINI, M. (2010b). “Identidades puestas en juego en los procesos de recuperación de empresas: un estudio de caso.” en Revista *Temas y Debates*. Año 14. Nº 19. Revista Universitaria de Ciencias Sociales. UNR. Rosario.
- PERBELLINI, M., RUBIO, R. y VALENTINO, N. (2012). “‘Yo no elegí dejar de ser asalariado’: la repetición de hábitos asalariados como resistencia al cambio en trabajadores de empresas recuperadas” en *VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata*. http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/
- PERBELLINI, M., RUBIO, R. y VALENTINO, N. (2013). “Trabajadores de empresas recuperadas: conflictividades internas, hábitos asalariados y resistencia al cambio” en *XXIX Congreso Latinoamericano de Sociología ALAS Chile 2013*. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- PÉREZ BARREDA, N. (2011). “La industria en la región Gran Rosario y en la Región Metropolitana de Porto Alegre: un estudio comparativo de su evolución hasta 1985” en *5° Jornadas Uruguayas de Historia Económica*. Asociación Uruguaya de Historia Económica. Uruguay.
- PICONE, J. (2013). “Los regímenes diferenciales a casi 20 años de la ley 24.241. Cuestiones sin resolver” en *Infojus*. http://www.infojus.gob.ar/javier-picone-regimenes-diferenciales-casi-20-anos-ley-24241-cuestiones-sin-resolver-dacf130183-2013-07-12/123456789-0abc-defg3810-31fcanirtcod
- POZZI, P. y SCHNEIDER, A. (1994). *Combatiendo al Capital. Crisis y recomposición de la clase obrera argentina (1983-1993)*. Buenos Aires: El bloque editorial.
- RAZETO, L. (2002) *Las empresas alternativas*. Nordan.
- REBON, J. (2004). *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*. Colección Cuadernos de Trabajo Nº 2. Buenos Aires: Ediciones PICASO/La rosa blindada.

- REBÓN, J. (2007). *La Empresa de la Autonomía. Trabajadores recuperando la producción.* Buenos Aires: Colectivo Ediciones/PICASO.
- REBÓN, J., KASPARIAN, D. y HERNÁNDEZ, C. (2013). "Las fuentes de legitimidad del proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores. Avance de investigación en curso" en *XXIX Congreso ALAS*. Chile.
- REBÓN, J. y SAAVEDRA, I. (2006). *Empresas Recuperadas: la autogestión de los trabajadores.* Buenos Aires: Capital Intelectual.
- REBÓN, J. y SALGADO, R. (2008). "Transformaciones emergentes del proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores" en *LabourAgain Publications*. http://www.iisg.nl/labouragain/argentineantakeovers.php
- REYNAUD, J. (1988). "Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle ey régulation autonome". *Revue française de sociologie*. Vol. 29.
- REYNAUD, J. (1997). *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*. Francia: Armand Colin.
- ROBERTI, M.E. (2011). *El enfoque biográfico en el análisis social: Una aproximación a los aspectos téorico-metodológicos de los estudios con trayectorias laborales*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.683/te.683.pdf
- RODRIGUEZ, G. (2003). "Empresas recuperadas: otra respuesta de trabajadores en situación de conflicto laboral" en Seoane, J. (comp.). *Movimientos sociales y conflictos en América Latina*. CLACSO.
- RODRÍGUEZ GARAY, R., KOBILA, M., MORBELLI, C., PAROLÍN, M. y CHIARAMONI, N. (2013). "Cambio cultural y aprendizaje organizacional en empresas recuperadas rosarinas" en *XVIII Jornadas Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística*. UNR. Rosario.
- ROLDÁN, M. (1992) "La 'generización' del debate sobre procesos de trabajo y reestructuración industrial en los 90. ¿Hacia una nueva representación androcéntrica de las modalidades de acumulación contemporáneas?" en *Estudios del Trabajo* Nº 3. Buenos Aires.
- RUBIO, R., SOLERO, C., TAVELLA, M. y VALENTINO, N. (2014). "Empresas recuperadas en su etapa de consolidación: transformaciones en la organización y gestión de la fuerza de

trabajo" en *XI Congreso Argentino de Antropología Social*. Rosario: Facultad de Humanidades y Artes, UNR.

- RUGGERI, A. (2009). "Las empresas recuperadas por sus trabajadores, en torno a los problemas y a las potencialidades de la autogestión obrera" en Ruggeri, A. (comp.) *Las empresas recuperadas. Autogestión obrera en Argentina y América Latina.* Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires.

- SAINSAULIEU, R. (1976). "Sur les traces du fonctionnement collectif dans les organisationes" en *Bibliothèque du CEREQ L'organisation du travail et ses formes nouvelles*. Vol. Nº 10.

- SAINSAULIEU, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Dalloz.

- SALGADO, R. (2010). "Empresas recuperadas por sus trabajadores: sociogénesis y desarrollo del proceso en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires". *Documentos de Jóvenes Investigadores* N° 24. Buenos Aires: IIGG. UBA.

- SALGADO, R. (2012). "Aportes para el análisis de los procesos de desigualación distributiva en las Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires" en *Argumentos*. Revista de crítica social, N° 14.

- SAUTU, R., BONIOLO, P., DALLE, P. y ELBERT, R. (2005) *Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología.* Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).

- SCHVARZER, J. (1998). *Implantación de un modelo sin retorno*. Buenos Aires: Editorial AZ.

- SCHORR, M. (2012). "Industria y neo-desarrollismo en la posconvertibilidad". Revista *Voces en el Fénix* Año 3, Nº 16.

- SLUTZKY, D., ROFMAN, A. y DI LORETO, M. (2003). "Experiencias autogestionarias en un marco de crisis económico-social inédita: las empresas recuperadas". Ponencia presentada en el *VI Congreso Nacional de Estudios del Trabajo.* Buenos Aires.

- SPINOSA, M. (2007). "El análisis y reconocimiento del saber en el trabajo. (O de cuando se usan lupas para mirar las estrellas)" Ponencia presentada en el *V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. Montevideo.

- STAKE, R. (1998). *Investigación con Estudios de Caso*. Madrid: Morata.

- STECHER, A., GODOY, L. y DÍAZ, X. (2005). "Relaciones de producción y relaciones de género en un mundo en transformación" en Schvarstein, L. y Leopold, L. (comp.) *Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

- SVAMPA, M. (2005). *La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*. Buenos Aires: Taurus.
- TAYLOR, S. y BOGDAN, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- THWAITES REY, M. (2010). "Después de la globalización neoliberal. ¿Qué Estado en América Latina?" en *Cuadernos del Pensamiento Crítico Latinoamericano* Nº 32. CLACSO.
- TOMASETTA, L. (1975). *Participación y autogestión*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- TOURAINE, A. (1971), "La organización profesional de la empresa." en Friedmann, G. y Naville, P. (comp.) *Tratado de Sociología del Trabajo*. Tomo I. México: Fondo de Cultura Económica.
- URICOECHEA, F. (2002). *División del trabajo y organización social: una perspectiva sociológica.* Bogotá: Editorial Norma.
- VASILACHIS DE GIALDINO, I. (1992). *Métodos cualitativos I. Los problemas teórico-metodológicos.* Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- VATIN, F. (2004), *Trabajo, ciencia y sociedad*. Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad. CEIL-PIETTE/CONICET.
- VÁZQUEZ, G. (2011). "Sobre los conceptos de trabajo asociativo y autogestionado, sus organizaciones y trabajadores" en Danani, C. y Hintze, S. (coord.) Protecciones y desprotecciones: la seguridad social en la Argentina 1990-2010. Los Polvorines: UNGS.
- VIETA, M. (2009). "Las empresas recuperadas por sus trabajadores como cooperativas de trabajo" en Ruggeri, A. (comp.) *Las empresas recuperadas. Autogestión obrera en Argentina y América Latina.* Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires.
- VILLAVICENCIO, D. (2000). "Economía y sociología: historia reciente de una relación conflictiva, discontinua y recurrente" en De la Garza Toledo, E. (coord.) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo.* México: El Colegio de México y FCE.
- YIN, R. (1989). *Case study research: Design and methods*. Londres: Sage Pubications.
- YOGUEL, G. (1998). "El ajuste empresarial frente a la apertura: La heterogeneidad de las respuestas de las Pymes" en Revista *Desarrollo Económico*, Vol. 38. IDES.

- WYCZYKIER, G. (2009). *De la dependencia a la autogestión laboral (sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la Argentina contemporánea)*. Buenos Aires: Editorial Prometeo.

FUENTES SECUNDARIAS CONSULTADAS:

Fuentes digitales:

- Página web de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA). (www.facta.org.ar).
- Página web de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA). (www.fecootra.org.ar).
- Página de la Fundación para el Desarrollo de Cañada de Gómez (FU.DE.CA). (www.fudeca.org.ar).
- Página web del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (www.indec.mecon.gov.ar).
- Página web del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). (www.inaes.gob.ar).
- Página web del Programa de Trabajo Autogestionado. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (www.trabajo.gov.ar/promoempleo/autogestionadas).
- Página web del Sindicato Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina (www.atilra.org.ar).
- Página web del Sindicato Obrero de la Industria del Vidrio y afines (SOIVA). (www.soivavidrio.com.ar).
- Página web Sindicato Empleados de la Industria del Vidrio y afines de la República Argentina (SEIVARA) (www.seivara.org).
- Página web de la Unidad de Coordinación y Evaluación de Subsidios al Consumo Interno. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación. (www.ucesci.gob.ar).

Expedientes legales y Leyes:

- Decreto nº 3176/71 para Trabajadores en la Industria del Vidrio (regímenes diferenciales de jubilaciones).
- Expediente quiebra L.C. SAIC N°1413/01 y 598/03, Fallo Nº 4345. Juzgado en lo Civil y Comercial Nº 4 del Departamento Judicial de Rosario de Silvia Cicutto. 26 de diciembre de 2008.
- Ley Nacional de Cooperativas Nº 20.337 (año: 1973).
- Ley Nacional de Contrato de Trabajo Nº 20.744 (año: 1976) y sus modificatorias.
- Ley Nacional de Expropiaciones Nº 21.499 (año: 1977).
- Ley Nacional sobre Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones Nº 24.241 (año: 1993).
- Ley Nacional de Regulación de las Pequeñas y Medianas Empresas N° 24.467 (año: 1995).
- Ley Nacional de Concursos y Quiebras Nº 24.522 (año: 1995). Modificaciones: Ley Nacional Nº 25.589 (año: 2002). Ley Nacional Nº 26684 (año: 2011).
- Ley Nacional sobre Riesgos del Trabajo Nº 24.557 (año: 1995).
- Ley Nacional sobre Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes - Monotributo Nº 24.977 (año: 1997).
- Ley Nacional de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa N° 25.300 (año: 2000).
- Ley Provincial de Expropiación y Utilidad Pública Nº 12.167. Santa Fe (año: 2004).
- Resolución Nº 4664/2013 del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).
- Resolución nº 360/75 INAC de la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES).
- Resolución nº 784/92 de la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES).
- Resolución Nº 61/2007 del Ministerio de Economía y Producción de la Nación.

Convenios colectivos de trabajo:

- Convenio Colectivo de Trabajo Nº 2/88 para la industria lechera (año: 1988).
- Convención Colectiva 395/2004 para la Industria del Vidrio y Afines (año 2004).
- Convención Colectiva para la Industria del Vidrio y Afines (año 2012).
- Convenio Colectivo de Empresa: Cristalería San Carlos. Expediente 1.155.935/06. (año 2006).

Diarios y revistas consultadas:

- Ansol (www.ansol.com.ar).
- Colsecor Noticias (colsecornoticias.com.ar).
- Diario Cañada
- Diario El Ciudadano.
- Diario El Litoral.
- Diario La Capital.
- Diario La Opinión.
- Diario Mirador Rosquinense.
- Diario Página 12.
- Diario Rosario 12.
- Diario Uno Santa Fe.
- Diario Visión
- enREDando.org.ar
- Indymedia Rosario (www.rosario.indymedia.org)
- nodo TAU (www.tau.org.ar).
- Notiexpress (www.notiexpress.com.ar).
- otrodía.com (www.otrodia.com).
- Redacción Rosario (www.redaccionrosario.com).
- Revista ANTER
- Revista de la CTA
- Revista electrónica Mundo gremial (www.mundogremial.com).
- Rosarinos.com (www.rosarinos.com).
- Rosarionet (www.rosarionet.com.ar).
- Rosario 3 (www.rosario3.com).
- Síntesis de la Región (www.sintesisdelaregion.com.ar).

Entrevistas realizadas:

Nº	Año entrevista	Empresa recuperada	Nombre fantasía entrevistado/a	Comentario
1	2008	L.C.	Patricio	Presidente del primer consejo de administración. Sector: expedición.
2	2008	L.C.	Miguel	Miembro del tercer consejo de administración. Sector: laboratorio.
3	2008	L.C.	Jairo	Actualmente jubilado. Sector: depósito.
4	2008	L.C.	Sebastián	Sector: administración (compras).
5	2008	L.C.	Viviana	Actualmente no forma parte de la cooperativa. Sector: administración (ventas).
6	2010	L.C.	Marina	Síndica del segundo consejo de administración. Presidenta del tercer consejo. Secretaria del cuarto consejo. Sector: administración.
7	2010	L.C.	Griselda	Miembro del primer consejo de administración. Sector: administración.
8	2010	L.C.	Susana	Miembro del tercer consejo de administración. Sector: administración.
9	2011	L.C.	Carlos	Miembro del tercer consejo de administración. Sector: mantequería.
10	2011	L.C.	Martín	Tesorero del tercer consejo de administración. Presidente del cuarto consejo. Sector: laboratorio.
11	2011	L.C.	Roberto	Sector: depósito.
12	2011	L.C.	Sebastián	
13	2011	L.C.	David	Tareas de mantenimiento.
14	2011	L.C.	Susana	
15	2011	L.C.	Javier	Sector: laboratorio.
16	2011	L.C.	Mariano	Tareas de mantenimiento.
17	2011	L.C.	Marina	
18	2011	L.C.	Juan	Sector: planchada. Trabajador más grande de la empresa.
19	2012	L.C.	Horacio	Miembro del segundo consejo de administración. Ex delegado sindical. Sector: pasteurización.
20	2012	L.C.	Miguel	
21	2012	L.C.	Griselda	
22	2012	L.C.	Rodolfo	Sector: mantequería
23	2012	L.C.	Omar	Sector: mantequería

24	2012	L.C.	Carolina	Entró a trabajar directamente en la cooperativa. Hija de trabajador jubilado. Sector: en rotación por producción al momento de la entrevista.
25	2012	L.C.	Patricio	
26	2012	L.C.	Esteban	Sector: cremería.
27	2012	L.C.	Raúl	Ex delegado sindical. Sector: mantequería.
28	2012	L.C.	Gastón	Sector: planchada.
29	2012	L.C.	Pablo	Sector: mantequería.
30	2012	L.C.	Carlos	
31	2012	L.C.	Marina	
32	2008	C.V.	Hernán	Actualmente no forma parte de la cooperativa. Sector: química y horno.
33	2008	C.V.	Mario	Presidente de la cooperativa desde 2004 hasta 2009. Síndico en 2009. Expulsado de la cooperativa en asamblea de socios en 2010.
34	2008	C.V.	Patricia	Actualmente no forma parte de la cooperativa.
35	2008	C.V.	Gregorio	Sector: producción (encargado).
36	2008	C.V.	José	Miembro del consejo de administración hasta su fallecimiento en 2008. Sector: producción (oficial de banco).
37	2008	C.V.	Silvia	Miembro del consejo de administración desde 2009. Sector: afiladura (encargada).
38	2011	C.V.	Héctor	Sector: producción (oficial de banco).
39	2011	C.V.	Natalia	Nueva trabajadora (entró directamente a la cooperativa). Sector: producción.
40	2011	C.V.	Laura	Nueva trabajadora (entró directamente a la cooperativa). Sector: producción.
41	2011	C.V.	Ezequiel	Nueva trabajador (entró directamente a la cooperativa). Sector: producción.
42	2011	C.V.	Santiago	Nueva trabajador (entró directamente a la cooperativa). Sector: producción.
43	2011	C.V.	Ángel	Sector: producción (oficial de banco).
44	2011	C.V.	Alicia	Sector: afiladura.
45	2011	C.V.	Armando	Nueva trabajador (entró directamente a la cooperativa). Sector: afiladura.
46	2011	C.V.	Norma	Sector: administración.
47	2011	C.V.	Vanina	Nueva trabajadora (entró directamente

				a la cooperativa). Sector: administración.
48	2012	C.V.	Silvia	
49	2012	C.V.	Mauricio	Sector: producción.
50	2012	C.V.	Mirta	Nueva trabajadora (entró directamente a la cooperativa). Sector: producción.
51	2012	C.V.	Estela	Nueva trabajadora (entró directamente a la cooperativa). Sector: producción.
52	2012	C.V.	Oscar	Nuevo trabajador (entró directamente a la cooperativa). Presidente de la cooperativa desde 2009. Sector: química y horno.
53	2012	C.V.	Eduardo	Nuevo trabajador (entró directamente a la cooperativa). Miembro del consejo de administración desde 2009. Sector: administración
54	2012	C.V.	Ana	Sector: afiladura.
55	2012	C.V.	Manuel	Sector: producción.