



Grupo Temático N° 17: Identidades, cultura y formas de conciencia en el trabajo

Coordinadores: Javier P. Hermo Cecilia M. Lusnich

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

Autor/es: Nicolás Dzembrowski

E – mails: ndzembrowski@gmail.com; ndzembrowski@ceil-conicet.gov.ar

Pertenencia institucional: CEIL-CONICET

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

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



Introducción

A partir del trabajo de investigación para la realización de mi Tesis doctoral¹, cuyo objetivo fue comprender las prácticas de organización del trabajo que se estructuran en las cooperativas de trabajo conformadas de procesos de recuperación de empresas en el Área Metropolitana de Buenos Aires, es que en el presente trabajo me dedicaré a profundizar en uno de los principales hallazgos de la Tesis referido a los sentidos que las/los trabajadoras/es le imprimen a sus prácticas cotidianas de trabajo.²

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

En efecto, a lo largo de estas páginas, podremos observar cómo esta experiencia colectiva que es la recuperación se inscribe y se plasma en la subjetividad de los trabajadores, no solo como discurso, sino en el modo en que movilizan su fuerza de trabajo, distribuyen recursos, asignan áreas de competencia, reconocen saberes y jerarquías. La formación de la cooperativa, significó un cambio para los trabajadores en diversos aspectos. Ya sea en términos personales, por pasar de ser asalariados a asociados para el trabajo, como en términos organizacionales, por las diferencias e innovaciones que debieron introducir al tratarse de un colectivo autogestionado.

¹“Asociatividad para el trabajo: Cooperativas de trabajo conformadas de procesos de recuperación de empresas en el Área Metropolitana de Buenos Aires”, Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, defendida el 31/03/2015.

²Para ello se retoman los datos relevados en 33 cooperativas de trabajo pertenecientes al MNFRT, a partir de la aplicación de un cuestionario semiestructurado y de la realización de entrevistas en profundidad a trabajadores/as de dichas cooperativas.

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

De este modo, la división técnica del trabajo se mantiene o se intenta mantener de la forma más parecida posible a la empresa anterior, sobre todo en aquellas cooperativas en las que fue posible *recuperar* y poner a producir la maquinaria y las instalaciones de la empresa fallida. No obstante, como hemos tenido ocasión de analizar (Dzembrowski, 2015), lo que se observa es una redefinición de la división social del trabajo. Ésta deja de ser la tajante separación entre administración y producción, entre concepción y ejecución, entre cuellos azules y blancos. Esta redefinición se debe a factores de índole práctico, como la escasez de personal que se afrontó *capacitando(se)*, pero también de índole político: si la propiedad de los medios de producción es el fundamento del poder disciplinario del patrón, el usufructo colectivo de dichos medios requiere la construcción de consensos que vuelven variables los criterios de autoridad. Este nuevo estado de cosas, con sus connotaciones materiales y simbólicas es el principal desafío al modo de ser trabajador adquirido en la empresa fallida y por lo tanto, el punto de observación más productivo para comprender las implicancias subjetivas de la asociatividad.

A continuación presentaré el análisis realizado sobre las principales modificaciones en la organización del trabajo que fueron introducidas por los socios, analizando la impronta que dejan estas transformaciones en el modo de ser trabajador en estas experiencias. Los principales cambios que realizaron los trabajadores desde que conformaron las cooperativas de trabajo apuntaron al acople de funciones, a la modificación de horarios y días de trabajo y a la variación de ingresos.

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

Los ingresos son uno de los aspectos sobre los que se tienen que tomar decisiones, una de las principales modificaciones que realizaron es la variación de ingresos, en tanto se estableció un

criterio de igualdad para los retiros de todos los asociados. Esta modalidad es una particularidad que el MNFR recomienda a las cooperativas que son parte del mismo. Así lo exponía el presidente del MNFR Dr. Luis Caro en una entrevista³:

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

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

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

En un primer momento, más allá de los imperativos más o menos explícitos de los profesionales y militantes que contribuyeron en cada proceso, el reparto igualitario era producto de la escasez de fondos disponibles. En muchos casos, aún estando los patrones al frente, hacía varios meses que recibían pagos semanales con los que apenas llegaban a cubrir los gastos de movilidad desde y hacia la fábrica. En las primeras semanas posteriores a la *recuperación*, literalmente, se *vivía* en la fábrica, pensando en resistir las amenazas de desalojo hasta que la justicia autorizaba la explotación de las instalaciones. Según he relevado, en estos primeros días los

³El MNFR surge en el año 2000, a partir de la recuperación de una fábrica metalúrgica ubicada en la localidad de Sarandí, al sur del conurbano bonaerense. Su objetivo como movimiento es lograr poner en funcionamiento a las cooperativas, sosteniendo el derecho al trabajo por sobre el derecho a la propiedad, argumentando que ambos principios se encuentran consagrados en la Constitución Nacional, pero que en el caso de los quiebras de las empresas y ante la posibilidad de la pérdida de las fuentes laborales, el derecho al trabajo debe prevalecer por sobre el otro. La visión que sostiene el movimiento encabezado por el abogado Luis Caro, está basado en la viabilidad de las cooperativas en tanto unidades productivas que pueden competir en el mercado.

trabajadores y sus familias comían de las *ollas populares* que se organizaban con donaciones y aportes de distintas fuentes. El propósito de la recuperación era continuar obteniendo sus ingresos desde el trabajo realizado en la fábrica, lo cual implicaba desarrollar un criterio de administración de los recursos que iba más allá de la satisfacción inmediata de las necesidades de los trabajadores y sus familias, como puede verse en este segmento del testimonio de Víctor, socio de la cooperativa de trabajo Evaquil Ltda.:

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

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

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

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

La cooperativa de trabajo Vieytes Ltda está ubicada en el barrio porteño de Barracas y se dedica a la elaboración de materias primas para heladerías y confiterías. Fue recuperada a mediados del año 2002 y al momento del relevamiento realizado contaba con 50 trabajadores, pero

sus primeros años fueron realmente difíciles. En los primeros meses el énfasis estaba puesto en lograr reinsertarse en el mercado, por eso apenas se entregaba un dinero a quienes vivían lejos para que pudieran viajar a trabajar. Todos los demás recursos se invertían en hacer pruebas que pudieran insertarse en el mercado y de este modo tener un destino para la producción⁴. Una vez superada esta etapa, era necesario generar un volumen de materia prima que permitiera poner en marcha la fábrica. Durante todo ese período, los trabajadores solventaban sus necesidades y las de su familia haciendo *changas*. Esto implicaba que solo quienes no tenían otro ingreso *retiraban* recursos de los fondos que se iban acumulando como capital corriente.

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

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

⁴Esto responde a la necesidad de desarrollar un producto confiable para su incorporación al proceso de elaboración de productos comestibles (recordemos que esta cooperativa se inserta en el mercado de productos alimenticios – fabricación de materias primas para heladerías y confiterías-) los cuales deben estar aprobados por las autoridades competentes.



Héctor deja en claro que el monto en los retiros es igual para todos cualquiera sea su función dentro de la cooperativa, pero también dice que para que eso ocurra es necesario haber alcanzado el estatus de “socio”. Esto implica que la igualdad en los retiros está dada por el carácter de asociado y que aquellos trabajadores que son contratados o en proceso de ser asociados no gozan de este privilegio. En tal sentido, podemos decir que el retiro igualitario constituye de alguna manera una huella, una práctica que mantiene viva la historia de los primeros años, la épica de la *recuperación*. No obstante, esto no implica que haya una igualdad absoluta en cuanto al poder en el colectivo de trabajo, ya que la asignación de roles y áreas de incumbencia sigue estando atada al reconocimiento colectivo de los saberes, y entonces, hay quienes son mecánicos y hacen una tarea calificada, y quienes solo juntan las colillas de cigarrillo del piso. De este modo, las jerarquías se mantienen, aún cuando no se expresen económicamente.

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

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

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

Esta cooperativa fue recuperada a comienzo del año 2007, contaba con 63 trabajadores al momento en el que la visité. El relato de Gustavo en torno a cómo opera la distribución de los beneficios permite observar cómo cada organización establece en el día a día reglas propias de funcionamiento, que si bien tienen como eje la disposición general que rige para todas las cooperativas vinculadas al MNFR, pueden ser matizadas en función de las propias necesidades y



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

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

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

¿Y reniegan porque?

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

¿Y eso quedó estipulado así o se puede revisar?

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



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

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

En esto el relato de Jorge es bien claro al plantear la cuestión que tensiona la cooperación cuando dice que “tanto la señora que barre, como yo que estoy encargado de la parte eléctrica cobro lo mismo que ella, cosa que por momentos medio que renegamos de eso, pero ya está quedo estipulado así”. Acá Jorge está planteando explícitamente una diferencia de jerarquías en la importancia de cada uno en el proceso productivo. No es lo mismo dedicarse a tareas de limpieza que ser encargado de la parte de mantenimiento eléctrico de una fábrica, pero igualmente cobran lo mismo. Esto es puesto en cuestión por quienes hacen un trabajo más calificado pero lo aceptan aunque no sin resignación. Incluso, Jorge lo plantea desde el plano legal⁵ cuando dice que “es contrario a lo que dice la ley de trabajo, dice a igualdad de condiciones el mismo salario,

⁵El Artículo 81 de la Ley de Contrato de Trabajo se refiere a la igualdad de trato. La norma establece que “El empleador debe dispensar a todos los trabajadores igual trato en identidad de situaciones. Se considerará que existe trato desigual cuando se produzcan discriminaciones arbitrarias fundadas en razones de sexo, religión o raza, pero no cuando el diferente tratamiento responda a principios de bien común, como el que se sustente en la mayor eficacia, laboriosidad o contracción a sus tareas por parte del trabajador”. También está presente en el art. 14 bis de la Constitución Nacional, que entre otras garantías, asegura al trabajador igual remuneración por igual tarea.



nosotros hacemos a desigualdad de condiciones el mismosalario”. Aquí es necesario precisar que la ley de contrato de trabajo no rige para los socios de las cooperativas, en ese plano resulta evidente que en el discurso de Jorge está operando supasado como asalariado y no su presente como trabajador autogestivo.

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

Compartir funciones como muestra de compromiso

Parte de las nuevas maneras de organizarse en el trabajo y de las formas de asumir mayores responsabilidades, se relaciona con el acople de funciones. Esto ocurre a partir de reforzar el esfuerzo de cada trabajador en la realización de sus funciones para liberarse más rápido de su tarea asignada y sumarse al trabajo en otro sector o al de un compañero en el mismo sector. Así lo plantea Gustavo, un socio de la cooperativa de trabajo Curtidores Unidos Ltda.:

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

Aquí encontramos dos cuestiones que se redimensionan a partir de esta modificación en la forma de realización del trabajo en el marco de la asociatividad. Por un lado, se vuelve a hacer presente cómo la cooperación para el trabajo en este tipo de experiencias asume un carácter solidario, que en este caso es producto de la necesidad de mejorar los tiempos de producción. La



intención de acelerar el trabajo es entendida como un “beneficio para todos” que se traduce en el ahorro de recursos por el acople de funciones. De esta manera, se vuelve evidente el cambio operado en el sentido de responsabilidad que asumen los trabajadores dentro de la cotidianidad del trabajo cooperativo.

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

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

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

Porque antes venías y cumplías un horario y hacías lo que sabías que tenías que hacer, pero ahora no, ahora tenés que mirar, perfeccionar que es lo que se puede hacer con eso y salir a la

calle y ver qué es lo que hay en el mercado, qué es lo nuevo que sacaron ¿Viste?, ¿Podemos hacer eso?, ¿Y cómo lo podemos hacer?, ¿Con quién hay que ir a hablar?, ¿A quién hay que ir a ver? Todo eso que antes no teníamos ni noción y ahora lo tuvimos que aprender. (Víctor socio de la cooperativa de trabajo Evaquil Ltda.)

Este fragmento de entrevista grafica las particularidades de las nuevas tareas que los trabajadores tuvieron que personificar a partir de la cooperativización del trabajo. Las responsabilidades que surgieron plantean la necesidad de la iniciativa de los trabajadores para hacer que la cooperativa funcione, es decir que desplieguen la dimensión autogestiva de la asociatividad para el trabajo (Maldovan & Dzembrowski, 2009). Víctor así lo expresaba cuando decía: “[Antes] hacías lo que sabías que tenías que hacer”. Aquí se presenta claramente en su discurso que el conocimiento de las funciones estaba dado desde la práctica heterónoma del trabajo, desde la imposición de una rutina en la que aquello que “sabías que tenías que hacer” era en realidad lo que la patronal ya había estipulado y que se resumía al trabajo productivo. Luego se presentó la necesidad de (auto)gestionar la producción y en ese sentido comenzar a realizar funciones nuevas que llevaron a nuevas preguntas como se planteaba Víctor “¿Podemos hacer eso?, ¿Y cómo lo podemos hacer?, ¿Con quién hay que ir a hablar?, ¿A quién hay que ir a ver?”.

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

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

Mauricio planteaba con sus palabras un tema recurrente en los cambios ocurridos en el grupo a partir de la conformación de la cooperativa. Cuando dice que antes “hacías tu trabajo y chau”, está remarcando que la cooperación se resumía al mínimo indispensable que la división técnica planteaba, y que llevaba a un tipo de interacción entre los trabajadores en la cual “siempre estaba el

trabajo de por medio”. En la nueva situación el objetivo a cumplir cambió, no es solamente la realización de una tarea puntual sino que el objetivo es mantener las fuentes de trabajo a partir de la gestión de la cooperativa. Este nuevo objetivo requiere de la participación de todos los integrantes del colectivo asociado en donde “la relación entre los agentes es lo más importante para que ese objetivo se cumpla”.

Es por esto que, a partir de la novedad autogestiva, el trabajador se ve a sí mismo como un experto en aquello que antes no formaba parte de sus preocupaciones, pero que sin embargo se muestra como posible de alcanzar a través de un aprendizaje. Esta novedad se vuelve a presentar en el relato de Luis, trabajador de la cooperativa de trabajo CIDECA Ltda., quien pondera la diferencia entre las tareas que debían realizarse bajo patrón frente a las que surgen del trabajo autogestivo:

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

La percepción de Luis sobre las tareas que debieron asumir como trabajadores autogestionados es valorada en este caso como el “desafío” que significa enriquecer las funciones de muchos que antes “estábamos preparados para trabajar nada más”. Así mismo vuelve a presentar el sentido de la palabra trabajo desde la percepción de lo que para Luis es “trabajar” y que nuevamente se referencia desde el lado productivo. De esta forma Luis plantea el sentido rutinario y despersonalizado que caracterizaba el trabajo bajo patrón, frente al desafío de asumir tareas nuevas que ponen a los socios en una posición de control real tanto del proceso de trabajo como de las funciones que permiten administrar la marcha económica y jurídica de la cooperativa. También se ve en este caso hasta qué punto la lógica del trabajo heterónomo naturalizaba para los trabajadores la separación entre el trabajar y el pensar.

Cuando Luis dice que antes estaban preparados para trabajar nada más, está dando por supuesto que el trabajar bajo la antigua condición asalariada era algo desprovisto de reflexión. El operario de una fábrica está preparado para “trabajar, nada más”, nuevamente el análisis de la entrevista permite observar como la anterior división social del trabajo era sentida por los trabajadores de producción como una división tajante que implicaba distinguir quiénes trabajaban y quiénes dirigían.



De estos fragmentos de entrevista sobresalen dos expresiones: “ahora lo tuvimos que aprender” y “para nosotros es un gran desafío”, que se vuelven significativas para entender como operó para los trabajadores el cambio de situación desde la forma de trabajo asalariada a la asociada. Son dos formas de plantear que la diferencia entre la organización anterior y la actual pasa fundamentalmente por la adquisición de nuevas funciones que requieren apropiarse de saberes y prácticas que enriquecen la vida del trabajador.

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

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

La práctica de intercambiar y acoplar funciones es utilizada por muchas cooperativas, aunque no se puede decir que sea la forma principal de organización del trabajo en las mismas. El trabajo tiende a ser organizado en puestos fijos que son los que definen las tareas de cada trabajador, entonces el hecho de intercambiar o acoplar funciones se da cuando se vuelve necesario en casos puntuales. Es decir que el trabajo sufre modificaciones más por necesidades productivas que por una



decisión de establecer esa forma de organización como predeterminada. Una vez más surge del relato de una trabajadora de la cooperativa de trabajo Textil San Remo Ltda., que los intercambios de funciones y rotaciones responden a situaciones puntuales pero que, no obstante esto, refuerzan la dimensión solidaria del hecho asociativo:

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

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

Podemos pensar entonces que la porosidad del trabajo y los tiempos muertos que la organización del trabajo de tipo taylorista-fordista buscaba eliminar, es resignificada por los trabajadores de las recuperadas. ¿De qué manera? desde la colaboración con otros compañeros, sectores, puestos y tareas. Es decir que la baja intensidad del trabajo es ahora aprovechada para cumplir el objetivo de sacar adelante la producción de la manera más eficiente posible, dados sus condicionamientos técnicos. En este caso, la introducción de prácticas que desde la visión del capital podrían ser entendidas como una forma de flexibilización interna (Fernandez Álvarez 2012; De la Garza, 2000), para incrementar las ganancias (como son la rotación de tareas y puestos y la mayor autonomía de los trabajadores para organizar su trabajo cotidiano), operan como medidas de racionalización en el uso de los recursos de las fábricas –pero esta vez– con el eje en los trabajadores. Como decía Gustavo, el ahorro en gastos de “luz” o “gas” es una forma de “cuidarse” y ello, porque de la reproducción de las empresas depende la reproducción de las personas; no ya las ganancias de unos pocos, sino el bienestar de todos.



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

A esto me refiero cuando planteo la figura del “consenso productivo”, como superador de la división social del trabajo de tipo taylorista que regía en las empresas fallidas (Dzembrowski, 2015)⁶. Está claro que en las fábricas recuperadas no se da la subsunción real del trabajo al capital dada por la alienación de los trabajadores del producto que realizan, de los medios de producción que utilizan y de las formas de trabajar que desarrollan. Pero desde el momento en el que se mantienen ciertas viejas formas de organización del trabajo en su faceta heterónoma, y que a su vez éstas formas son llevadas a cabo con cierto grado de coordinación por parte de los referentes de cada cooperativa, es que me atrevo a plantear esta figura como síntesis para lo que respecta a la organización de la producción. La tomo como una metáfora que me ayuda a conceptualizar los acuerdos que disponen el equilibrio necesario entre cooperación y conflicto que se da ante el manejo de las “incertidumbres” que plantea la organización de todo proceso productivo (Crozier & Friedberg, 1990).

⁶Por “consenso productivo” entiendo a la forma de organización del trabajo por medio de la cual los trabajadores delegan responsabilidades productivas y administrativas en aquellos que, por características personales (antigüedad, liderazgo) y laborales (saberes técnicos), tienen un mayor conocimiento de las mismas. Esos acuerdos dan como resultado una forma particular de organizar el trabajo, una dinámica *sui generis* de cooperación.



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

La cooperación asociada en estos casos, no surge de manera premeditada y con el convencimiento de esta forma de trabajo como un ideal basado en los principios históricos que sostienen al cooperativismo. Estas experiencias son más bien la respuesta organizada, algunas veces de mejor forma que otras, que cientos de trabajadores ensayaron ante la angustia del desempleo como destino. Como me decía Jorge de la cooperativa de trabajo Palmar Ltda. cuando expresaba qué fue lo que los motivó a formar una cooperativa:

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

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

En este sentido, la asociatividad para el trabajo se desplegó y se sigue presentando con dificultades y contratiempos, que implican en la mayoría de los casos que los trabajadores asuman más responsabilidades que antes y se vean interpelados por nuevos temores frente al desconocimiento sobre cómo se lleva a cabo la gestión. Pero a lo largo de mi experiencia de investigación ningún entrevistado, si bien muchos reconocieron que estaban conformes con la anterior situación de asalariados, manifestó querer volver atrás con la decisión de la conformación de las cooperativas.

En general prevalece el sentimiento de orgullo por la tarea realizada hasta ahora y la voluntad por continuar trabajando bajo la condición asociada. Muchos fueron quienes me transmitieron su alegría y orgullo personal por haber logrado la realidad de ser un poco más dueños de su presente y de su futuro, a la vez que la esperanza de poder legar a sus familias el resultado de su esfuerzo. Así

me lo expresaba Fabián, un socio de la cooperativa de trabajo Copacinox Ltda. cuando en una charla planteó un balance personal sobre el proceso de la recuperación:

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

En este relato, se vuelve presente el sentido que la dignidad del trabajo da un significado *sui generis* a los hombres y mujeres que sostienen a las fábricas recuperadas y se torna en un sentido en sí mismo que los alienta a continuar a pesar de todos los obstáculos que se les presentan. Fabián expresa con sus palabras la motivación que lo empuja en el día a día a llevar adelante el trabajo desde el lugar simbólico que para muchos de los protagonistas de las cooperativas significó la puesta en marcha de la producción autogestiva. El “amor propio” del que habla Fabián es parte de ese sentido que los trabajadores responden de las experiencias de recuperación. Ese sentimiento le otorga a la lógica que guía el funcionamiento y la participación de los trabajadores una particularidad diferencial, un plus difícil de captar desde los números de los balances o de los montos de los retiros.

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

trabajo Fundición LB Ltda. cuenta en su relato el sentimiento que le generó el maltrato sufrido por los antiguos dueños de la empresa:

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

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



trabajador asalariado sino también su “dignidad”, y al formar la cooperativa se dió una doble recuperación, la del trabajo y la de la dignidad.

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

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

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

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



nadie” me decía Ricardo, cuando conversábamos aquella tarde, y a la distancia mientras escribo este trabajo me doy cuenta que ya no son más operarios.

Reflexiones finales

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

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

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

Esto último no se puede comprender si no prestásemos atención a las motivaciones que tienen los trabajadores cooperativizados en el esfuerzo puesto para sacar adelante las fábricas. Esas motivaciones superan el hecho de sostener las fuentes de trabajo, o mejor dicho, en el sostenimiento de las fuentes de trabajo se ponen en juego una diversidad de significados. La dignidad de los trabajadores que había sido negada por la mayor parte de los antiguos dueños, el



orgullo que se experimenta a partir de ver lo logrado y el sentimiento de formar parte de un grupo que los contiene, se presentan entonces como parte de las motivaciones del trabajo asociativo que los trabajadores descubren en el día a día de la cooperación.

Las reflexiones y análisis hasta aquí esbozados nos abrieron un conjunto de interrogantes que refieren al rol que juegan criterios como la solidaridad, la cooperación, la autogestión en la configuración de la asociatividad para el trabajo. Es a partir de lo expuesto que podemos pensar en avanzar en futuros trabajos en categorías analíticas que nos permiten referenciar, desde las prácticas sociales de trabajo que expusimos, a la asociatividad para el trabajo como concepto ordenador de la diversidad de formas de pensar, actuar y significar la cooperación que ponen en juego los trabajadores de las fábricas recuperadas en la cotidianeidad.

Bibliografía

Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.

De la Garza Toledo, E. (Coord.) (2000). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, El Colegio de México. México: Fondo de Cultura Económica.

Dzembrowski, N. (2015) *Asociatividad para el trabajo: cooperativas de trabajo conformadas de procesos de recuperación de empresas en el Área Metropolitana de Buenos Aires*. Tesis de Doctorado para obtener el título de Doctor en Ciencias Sociales, UBA, Buenos Aires.

Fernández Álvarez, M I. (2012) “Luchar” por trabajo, trabajar “luchando”: prácticas cotidianas de organización y demanda en una empresa recuperada de Buenos Aires, en *Papeles de Trabajo N° 23* –Julio 2012- Centro de Estudios –Interdisciplinarios en Etnolingüística y Antropología Socio-Cultural, IDAES, Buenos Aires. pp. 11-26.

Laville, JL. (1997). L'association une liberté propre de la démocratie. En Laville, JL. & Sainsaulieu, R. *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris: Desclée de Brouwer.

Maldovan Bonelli, J. & Dzembrowski, N. & (2009). Asociatividad para el trabajo: una conceptualización de sus dimensiones, en *Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales*, 55, 1-9.

Vuotto, M. (2011). *El cooperativismo de trabajo en la Argentina: contribuciones para el diálogo social*. Lima: OIT/ Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina, Lima.