



## **Fábricas recuperadas: los sentidos de la organización cotidiana del trabajo**

### **Recovered factories: the senses of everyday work organization**

### **Fábricas recuperadas: os sentidos de organização diária do trabalho**

**Nicolás DZEMBROWSKI\***

Recibido: 23.07.17

Aprobado definitivamente: 10.11.17



#### **RESUMEN**

Los procesos de recuperación de empresas por sus trabajadores en la Argentina se presentan como un fenómeno extendido en el número de casos y en la ubicación geográfica, así como en la amplitud de sectores de actividad económica en los que se desarrollan. Los inicios de esta modalidad asociativa los encontramos hacia fines de los años noventa, pero con mayor intensidad en los primeros años del 2000. Por otra parte, existen antecedentes históricos en nuestro país sobre la existencia de procesos en los que los trabajadores asumieron algún tipo de participación en la gestión de la producción.

En el presente trabajo me propongo analizar los sentidos que las/los trabajadoras/es de las fábricas y empresas recuperadas le imprimen a sus prácticas cotidianas de trabajo. De esta forma, el objetivo de este trabajo es analizar las relaciones de producción configuradas a partir de la recuperación, entendiéndolo por tales los modos en los que los trabajadores se posicionan respecto a sus compañeros y al 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 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.

**Palabras clave:** cooperativas de trabajo, fábricas recuperadas, asociatividad para el trabajo

#### **ABSTRACT**

Recovery processes of companies for their workers in Argentina are presented as a spread in the number of cases and the geographical location as well as the breadth of economic sectors in

---

\* Doctor en Ciencias Sociales UBA, Becario Posdoctoral con sede en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CEIL-CONICET), Profesor Regular Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ). Correo: [ndzembrowski@gmail.com](mailto:ndzembrowski@gmail.com)

which developing phenomenon. The beginnings of this form of association are found in the late nineties, but with greater intensity in early 2000. Moreover, there are historic precedents in our country about the existence of processes in which workers took some kind of participation in production management.

In this paper I will analyze the way / the workers / is recovered factories and companies will bring to their everyday work practices. Thus, the aim of this paper is to analyze the relationships of production starting configured recovery, defined as the ways in which workers are positioned relative to its peers and work. One of the epidermal issues of this process on the speech expressed as the dilemma of not wanting to be employed but also become employers. This statement has numerous and varied connotations that are observed to analyze the configuration of production processes and decision-making that characterizes these experiences. The hypothesis guiding this work is that this configuration is not merely a way of doing it is shaping the way-of-being-in-the-world that these workers acquire when passing through the experience of this specific type of association.

**Keywords:** workers cooperatives, recovered factories, associativity for work

## RESUMO

Os processos de recuperação de empresas para os seus trabalhadores na Argentina são apresentados como um diferencial no número de casos ea localização geográfica, bem como a amplitude de sectores económicos em que desenvolvimento fenômeno. Os primórdios desta forma de associação encontram-se no final dos anos noventa, mas com maior intensidade no início de 2000. Além disso, existem precedentes históricos em nosso país sobre a existência de processos em que os trabalhadores tomaram algum tipo de participação na gestão da produção. Neste artigo eu vou analisar a forma como as / os trabalhadores / fábricas é recuperados e empresas trará para suas práticas cotidianas de trabalho. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar as relações de produção a partir de recuperação configurado, definida como as maneiras pelas quais os trabalhadores estão posicionados em relação aos seus pares e trabalho. Uma das questões epidérmicas deste processo sobre o discurso expressa como o dilema de não querer ser utilizados, mas também tornar-se empregadores. Esta declaração tem numerosas e variadas conotações que são observadas para analisar a configuração de processos de produção e de tomada de decisão que caracteriza essas experiências. A hipótese orientadora deste trabalho é que esta configuração não é apenas uma maneira de fazê-lo está a moldar o modo-de-ser-no-mundo que estes trabalhadores adquirem quando passar através da experiência deste tipo específico de associação.

**Palavras-chave:** cooperativas de trabalho, fábricas recuperadas, associatividade para o trabalho

## SUMARIO

Introducción. La cuestión de los ingresos: Ser igual y saber más en una cooperativa. Compartir funciones como muestra de compromiso. Reflexiones finales. Referencias bibliográficas.

\*\*\*\*\*

## Introducción<sup>1</sup>

En las últimas décadas nos hemos acostumbrado a la idea de que cuando una fábrica o empresa quiebra sus trabajadores pueden exigir su continuidad bajo gestión de una cooperativa. Este acostumbrarnos implica no solo que es socialmente aceptable, aunque no necesariamente

---

<sup>1</sup>Este artículo se basa en el trabajo de campo realizado para la elaboración de mi tesis de doctorado: 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.

sencillo de lograr, sino también que se han desarrollado distintos canales institucionales para vehiculizar estos procesos (María Inés Fernández Álvarez, 2007) y que su ocurrencia ya no está atada a una coyuntura marcoeconómica particular –como la crisis de 2001- sino que ha pasado a formar parte de las herramientas que tienen a mano los trabajadores cuando la empresa en la que trabajan quiebra (Ruggeri, 2014).

La recuperación de fábricas y empresas ha sido una de las estrategias desplegadas desde mediados de los años 90<sup>2</sup> por los trabajadores argentinos para hacer frente a la amenaza de perder su empleo por quiebra o cierre de la unidad productiva y frente a la pasividad o connivencia de los patrones. Éstos son recurrentemente acusados por los trabajadores de haber abandonado sus empresas de un día para otro, sin dar explicaciones y sin honrar las deudas contraídas con sus proveedores, clientes y empleados. En muchos casos esta situación, según relatan los trabajadores, se explica por la caída de la demanda y/o aumento de los costos, dificultades para competir con otros establecimientos del sector o con los productos importados, por la crisis sectorial o general. Pero lo que siempre resalta en los relatos es que mientras que los patrones podían migrar, cambiar de actividad, liquidar los activos de la fábrica (lo que los trabajadores llaman “vaciar la fábrica”), para un grupo más o menos extenso de obreros y/o empleados el objetivo principal de sus vidas desde entonces comenzó a ser sostener la producción, recuperar esa fábrica o empresa para poder seguir ejerciendo su oficio (cfr. Fajn, 2003; Fernández Álvarez, 2006; Hudson 2009; Rebón, 2007; Wyczyckier, 2009 entre otros).

En efecto, a lo largo de estas páginas, podremos observar cómo esta experiencia colectiva que es la recuperación de la fábrica 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 y reconocen saberes y jerarquías. La formación de la cooperativa, significó un cambio para los trabajadores en diversos aspectos. Ya sea en términos personales, por pasar de ser asalariados a asociados para el trabajo, como en términos organizacionales, por las diferencias e innovaciones que debieron introducir al tratarse de un colectivo autogestionado.

Los cambios son producto de la nueva lógica del trabajo asociado y autogestivo en el cual los trabajadores deben disponer de la mejor manera posible los recursos con los que cuentan para realizar la producción o brindar el servicio. En ese sentido, estos cambios se orientan a las modificaciones que los trabajadores 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.

---

<sup>2</sup>El proceso de recuperación frente al cierre o quiebra de empresas reconoce en la Argentina antecedentes lejanos en el tiempo, a través de la vida sindical se transformaron en cooperativas distintas empresas en la década del 70 (Lozadur, Cita, Cat, entre otras), en la que también se dieron experiencias de gestión como fue el caso del Sindicato de Luz y Fuerza y Segba. Las experiencias de autogestión siguieron desarrollándose a mediados de los 80 como respuesta a la desindustrialización que se venía dando en ese período.

Para poder dar cuenta de estos diversos aspectos de la organización del trabajo en estas experiencias asociativas, retomo el análisis de los datos obtenidos a partir del relevamiento de 33 cooperativas de trabajo pertenecientes al MNFRT, ubicadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires, realizado entre marzo de 2009 y junio de 2010. El trabajo de campo consistió en la aplicación de un cuestionario semiestructurado y de la realización de entrevistas en profundidad a trabajadores/as de dichas cooperativas.

A continuación presentaré el análisis realizado sobre las principales modificaciones en la organización del trabajo que fueron introducidas por los socios de las cooperativas, analizando la impronta que dejan estas transformaciones en el modo de ser trabajador en estas experiencias. En este artículo me centraré en dos de los principales cambios que realizaron los trabajadores desde que conformaron las cooperativas de trabajo: el acople de funciones y 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 las cooperativas es la variación de ingresos, en tanto se estableció un criterio de igualdad para los retiros de todos los asociados. Esta modalidad es una particularidad que el MNFR recomienda a las cooperativas que son parte del mismo. Así lo exponía el presidente del MNFR Dr. Luis Caro en una entrevista<sup>3</sup>:

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 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

---

<sup>3</sup>El MNFR surge en el año 2000, a partir de la recuperación de una fábrica metalúrgica ubicada en la localidad de Sarandí, al sur del conurbano bonaerense. Su objetivo como movimiento es lograr poner en funcionamiento a las cooperativas, sosteniendo el derecho al trabajo por sobre el derecho a la propiedad, argumentando que ambos principios se encuentran consagrados en la Constitución Nacional, pero que en el caso de los 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.

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.<sup>4</sup>:

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 las maquinarias luego de dos años de cierre. En general esta situación de cuasi abandono es algo que se repite en la mayor parte de los relatos, porque aún en las experiencias en las que no hubo cierre de la empresa, la crisis había llevado a la clausura de ciertos sectores.

Es decir que al inicio, las fábricas recuperadas administraban los pocos ingresos que percibían dándole prioridad a la continuidad de la cooperativa y a la urgencia 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 meses Germán de la cooperativa de trabajo Vieytes Ltda<sup>5</sup>:

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.)

Los primeros momentos de esta cooperativa, como los de la mayor parte de las recuperadas, 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 producción<sup>6</sup>. 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 cotidianeidad de los trabajadores y su familia. Inclusive, se realizan otras actividades remuneradas para seguir adelante con la recuperación. Los criterios para la distribución de los recursos ya no son los clásicos de los

---

<sup>4</sup> Fábrica recuperada en el año 2002, ubicada en la localidad de Quilmes cabecera del partido homónimo del sur del conurbano bonaerense que cuenta con solo 10 integrantes y que se dedica a la fabricación de evaporadores para heladeras.

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> Esto responde a la necesidad de desarrollar un producto confiable para su incorporación al proceso de elaboración de productos comestibles (recordemos que esta cooperativa se inserta en el mercado de productos alimenticios –fabricación de materias primas para heladerías y confiterías–) los cuales deben estar aprobados por las autoridades competentes.

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 llevó a nuevas formas de comprender y simbolizar prácticas como el retiro igualitario, como nos cuenta Héctor, secretario de la cooperativa de trabajo Avícola Moreno Ltda.<sup>7</sup>:

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

Héctor deja en claro que el monto en los retiros es igual para todos cualquiera sea su función dentro de la cooperativa, pero también dice que para que eso ocurra en 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.<sup>8</sup>:

[...] 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.)

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

<sup>7</sup> La cooperativa de trabajo Avícola Moreno está ubicada en dicha localidad y dedicada a la faena y distribución de pollos. Esta cooperativa inició sus actividades a fines del año 2001 y en el momento del relevamiento realizado contaba con 170 trabajadores entre socios y jornaleros contratados.

<sup>8</sup> Esta cooperativa, dedicada a la fabricación de cueros, fue recuperada a comienzo del año 2007, contaba con 63 trabajadores al momento en el que la visité.

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<sup>9</sup>:

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

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

En esto el relato de Jorge es bien claro al plantear la cuestión que tensiona la cooperación cuando dice que “tanto la señora que barre, como yo que estoy encargado de la parte eléctrica cobro lo mismo que ella, cosa que por momentos medio que renegamos de eso, pero ya está quedó estipulado así”. Acá Jorge está planteando explícitamente una diferencia de jerarquías en

---

<sup>9</sup> La cooperativa de trabajo Palmar Ltda., ubicada en la localidad de Laferrere del partido de La Matanza. Esta recuperada se dedica a la producción de ladrillos huecos de cerámica roja y contaba al momento del relevamiento con 80 trabajadores. El inicio de sus actividades como cooperativa de trabajo se remonta al mes de enero del año 2002

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 legal<sup>10</sup> cuando dice que “es contrario a lo que dice la ley de trabajo, dice a igualdad de condiciones el mismo salario, nosotros hacemos a desigualdad de condiciones el mismo salario”. Aquí es necesario precisar que la ley de contrato de trabajo no rige para los socios de las cooperativas, en ese plano resulta evidente que en el discurso de Jorge está operando su pasado como asalariado y no su presente como trabajador autogestivo.

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

### **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 hace presente cómo la cooperación para el trabajo en este tipo de experiencias asume un carácter solidario, que en este caso es producto de la necesidad de mejorar los tiempos de producción. La intención de acelerar el trabajo es entendida como un “beneficio para todos” que se traduce en el ahorro de recursos por el acople de funciones. De esta manera, se vuelve evidente el cambio operado en el sentido de responsabilidad que asumen los trabajadores dentro de la cotidianeidad del trabajo cooperativo.

Por otro lado, su nueva realidad al frente de la gestión productiva y administrativa se traduce aquí, en el reconocimiento de la propiedad colectiva de los establecimientos. Expresiones como “ahora sale de mí”, o “nos cuidamos”, hacen referencia a la importancia del esfuerzo personal y de todos los integrantes, marcando ese cambio de perspectiva. Aquello que ahora sale de

---

<sup>10</sup>El 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.



Gustavo, no es solamente el potencial despilfarro de energía, es también la organización del trabajo y la voluntad de mejorar el proceso productivo. Se nota como entonces éste ya no es impuesto desde la división social del trabajo sino que es compartido, consensuado con el resto de los integrantes bajo parámetros definidos por los encargados de la coordinación de la división técnica del trabajo.

Sigamos analizando la dinámica del acople 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 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 (Dzembrowski, 2015) 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 11:

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

---

<sup>11</sup> Esta cooperativa de trabajo del sector metalúrgico ubicada en la localidad de villa Martelli y dedicada a la producción de sopletes y filtros de aires, se constituyó en el año 2002. Al momento del relevamiento contaba con 20 trabajadores socios.

importante para que se cumpla ese objetivo. (Mauricio, socio de la Cooperativa de trabajo Cane Ltda.)

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

Es por esto que, a partir de la novedad autogestiva, el trabajador se ve a sí mismo como inexperto en aquello que antes no formaba parte de sus preocupaciones, pero que sin embargo se muestra como posible de alcanzar a través de un aprendizaje. Esta novedad se vuelve a presentar en el relato de Luis, trabajador de la cooperativa de trabajo CIDEDEC Ltda.<sup>12</sup>, quien pondera la diferencia entre las tareas que debían realizar bajo patrón frente a las que surgen del trabajo autogestivo:

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

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

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

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

Los trabajadores de las cooperativas de trabajo que surgen a partir de procesos de recuperación de fábricas se encuentran de esta forma frente a un doble proceso de apropiación. Por un lado apropiarse de los establecimientos y en ese sentido, recuperar las máquinas, las herramientas y los lugares de trabajo. Por el otro lado se enfrentan a la apropiación del espacio de trabajo en tanto necesidad de resignificación de antiguas prácticas y de incorporación de nuevas que marcan fuertemente la forma cooperativa y autogestiva del trabajo en la asociatividad. Es por esto que en las fábricas recuperadas las formas de alienación que presenta

---

<sup>12</sup> La cooperativa de trabajo CIDEDEC Ltda. ubicada en la localidad de Villa Tesei, partido de Hurlingham, se dedica al curtido de cueros y fue recuperada en el año 2006. Contaba con 290 trabajadores socios al momento de ser relevada.

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 (Ricoeur, 2004) 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 necesaria en casos puntuales. Es decir que el trabajo sufre modificaciones más por necesidades productivas que por una decisión de establecer esa forma de organización como predeterminada. Del relato de una trabajadora de la cooperativa de trabajo Textil San Remo Ltda.<sup>13</sup>, surge que los intercambios de funciones y rotaciones responden a situaciones puntuales pero que, no obstante esto, refuerzan la dimensión solidaria del hecho asociativo:

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

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

Podemos pensar entonces que la porosidad del trabajo y los tiempos muertos que la organización del trabajo de tipo taylorista-fordista buscaba eliminar, es resignificada por los trabajadores de las recuperadas. ¿De qué manera? desde la colaboración con otros compañeros, sectores, puestos y tareas. Es decir que la baja intensidad del trabajo es ahora aprovechada para cumplir el objetivo de sacar adelante la producción de la manera más eficiente posible, dados sus condicionamientos técnicos. En este caso, la introducción de prácticas que desde la visión del capital podrían ser entendidas como una forma de flexibilización interna (Fernandez Álvarez 2012; De la Garza, 2000), para incrementar las ganancias (como son la rotación de tareas y puestos y la mayor autonomía de los trabajadores para organizar su trabajo cotidiano), operan como medidas de racionalización en el uso de los recursos de las cooperativas –pero esta vez con el eje en los trabajadores. Como decía Gustavo, el ahorro en gastos de “luz” o “gas” es una

---

<sup>13</sup> La cooperativa de trabajo Textil San Remo Ltda. ubicada en la localidad de Lanús contaba con 23 trabajadores al momento de ser relevada. Esta cooperativa se dedica a la producción de camperas, swéaters y chombas entre otros artículos textiles. Su inicio como recuperada data del año 2004.

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 así 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.

Esto me lleva a plantear la figura del “consenso productivo”, como superadora de la división social del trabajo de tipo taylorista que regía en las empresas fallidas (Dzembrowski, 2015). Esta idea 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 (Cozier & Friedberg, 1990).

Finalmente es preciso señalar que 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. Marcelo, socio de la cooperativa de trabajo Fundación 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. 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.)

El reclamo de Marcelo 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. 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). 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 dio 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, que exceden al salario y al bienestar material.

## 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.

## Referencias bibliográficas

- 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.
- Fajn, G. (2003) *Fábricas y Empresas Recuperadas. Protesta Social, Autogestión y Rupturas en la Subjetividad*. Buenos Aires: Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.
- Fernández Álvarez, M I. (2006). *De la supervivencia a la dignidad. Una etnografía de los procesos de "recuperación" de fábricas en la Ciudad de Buenos Aires*. Tesis de doctorado para obtener el título de Doctora en Antropología, UBA/EHESS, Buenos Aires, París.
- Fernández Álvarez, 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. *Cuadernos de antropología social*(25), 89-110.
- 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.
- Hudson, J. P. (2009). *Procesos de recuperación de empresas por sus trabajadores: el desafío de la autogestión*, Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Sociales UBA-FSOC, Buenos Aires, Argentina.
- 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*. *Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales*, 55, 1-9.
- Rebón, J. (2007). *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción*. Buenos Aires: Ediciones Picaso –Colectivo Ediciones.
- Ricoeur, P. (2004). *Caminos del Reconocimiento: Tres estudios* (A. Neira, Trans. 1 ed.). México: FCE.
- Ruggeri, A. (2014). Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. 2014. Las empresas recuperadas en el período 2010-2013. *Programa Facultad Abierta*. [http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe\\_IV\\_relevamiento\\_2014.pdf](http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe_IV_relevamiento_2014.pdf)
- 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.
- Wyczykier, G. (2009). *De la dependencia a la autogestión laboral: Sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Prometeo/UNGS.