



HAL
open science

Valores y usos de la autogestión: avatares de una socialización renegociada

Maxime Quijoux

► **To cite this version:**

Maxime Quijoux. Valores y usos de la autogestión: avatares de una socialización renegociada. Fernández Alvarez, María Inés (editora). Hacer juntos(as). Dinamicas, contornos y relieves de la politica colectiva, Ed. Biblos, pp. 103-126, 2016, 978-987-691-368-3. hal-01320997

HAL Id: hal-01320997

<https://hal.science/hal-01320997>

Submitted on 24 May 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Valores y usos de la autogestión: avatares de una socialización renegociada

Maxime Quijoux

Introducción¹

Desde el inicio de los años 2000, el fenómeno de las empresas recuperadas suscitó una importante literatura en ciencias sociales. En el transcurso de la última década, numerosos investigadores y periodistas recorrieron las centenas de unidades de producción ocupadas por sus trabajadores con el fin de analizar las razones, los efectos y las promesas de tal movilización. En una Argentina en plena crisis económica y en un mundo huérfano de utopías desde la caída del modelo soviético, aquellas cooperativas vinieron rápidamente a nutrir las aspiraciones autogestionarias reivindicadas por el movimiento altermundialista (Klein, 2003; Holloway, 2008). Treinta años después de haber sido marginado en la sociología de las movilizaciones, el trabajo volvió a cobrar centralidad en este campo de investigación.

Este fuerte vínculo entre expectativas militantes y contexto académico llevó a privilegiar ciertas formas analíticas. Preocupados por “los elementos que estas experiencias de recuperación aportan para una transformación social de carácter emancipatorio” (Rebón y Salgado, 2010: 189), los estudios sociólogos buscaron atender a esta demanda² destacando los aspectos “novedosos” y de “ruptura” más que sus lógicas procesuales (Fajn, 2003; Rebón, 2004). Así, el análisis de las trayectorias profesionales y de las historias de las empresas ocupó un lugar secundario. Otros trabajos en cambio buscaron aportar una perspectiva diacrónica a partir de estudios de caso de más largo plazo, y al hacerlo destacaron otros tipos de génesis, conductas y dinámicas. Por ejemplo, que el patrón no siempre ha sido una persona odiada sino que por el contrario la reprobación de su figura resultó de la traición de una antigua y sólida confianza con los trabajadores. De esta manera, a las primeras interpretaciones preocupadas por el desarrollo de la coyuntura y sus implicancias políticas, se sumaron otros trabajos que adoptaron una perspectiva atenta a los procesos de larga data entre los cuales cabe destacar a la literatura antropológica sobre este fenómeno (Fernández Alvarez, 2007a; Gracia, 2011).

¹ Este artículo es una versión traducida y revisada del capítulo IX de nuestro libro « Néolibéralisme et autogestion, l'expérience argentine », publicado en las ediciones del IHEAL en 2011. El libro está disponible gratuita y legalmente en el open edition: <http://books.openedition.org/iheal/1608>. Traducción de Dolores Señorans. Supervisión María Inés Fernández Álvarez.

² Un ejemplo puede encontrarse en varios artículos publicados por la red de investigadores del International institute of social history : <http://www.iisg.nl/labourgain/argentineantakeovers.php>

A partir de una investigación realizada en dos fábricas recuperadas de Buenos Aires, este artículo se propone contribuir a la comprensión de este fenómeno desde una mirada que parte de la observación de la cotidianeidad de ambas empresas atendiendo a la dimensión procesual, esto es tomando una perspectiva de tiempo largo que contempla el antes y después de la recuperación.

Entre 2004 y 2010, realizamos un estudio etnográfico de las empresas *Bruckman* y *Global*, productoras de trajes y globos respectivamente. La primera, compuesta de algunas decenas de costureras, cobró una importante notoriedad pública durante la toma de su lugar de trabajo: apoyada por organizaciones de izquierda, esta fábrica llevó adelante durante dos años una lucha radical, tanto en sus reivindicaciones – promoviendo entonces el “control obrero”- como en su repertorio de acciones: cortes de ruta, escraches, y marchas. Si esta combatividad generó desalojos y una violenta represión, hizo también de esta movilización uno de los emblemas mediáticos de las empresas recuperadas de Argentina, tanto dentro como fuera del país. En el 2004, después de numerosas peripecias, el grupo se conformó finalmente como cooperativa. Diez años después, la empresa buscó mantener prácticas horizontales e igualitarias en su organización del trabajo y mantener al mismo tiempo su actividad. La segunda fábrica a la que nos referiremos aquí, la empresa *Global*, conformó la cooperativa *la Nueva Esperanza* el 10 de enero del 2005. Durante diez meses, sus obreros llevaron adelante una lucha que los condujo sucesivamente a vigilar las acciones de su patrón, organizar un acampe y luego recuperar sus herramientas de trabajo mudadas ilegalmente por sus antiguos propietarios. En aquel momento, la cooperativa contaba con 18 miembros fundadores. Desde entonces, el grupo creció paralelamente a la intensidad productiva de la fábrica.

Combinando la reconstrucción de historias de vida, la observación de prácticas cotidianas y la participación en la producción durante varios meses, nuestra investigación nos condujo a privilegiar las trayectorias sociales y las interacciones cotidianas antes que los momentos de movilización. En este sentido, los primeros elementos etnográficos acerca de la naturaleza de la autogestión en las dos cooperativas tendían a señalar su originalidad sociológica. En función de la historia individual y colectiva de cada cooperativa, la “colectivización de los medios de producción” se desarrollaba de manera distinta en cada caso: el cuadro, el decorado y los protagonistas de cada cooperativa se definieron según dinámicas sociales y culturales previas, poniendo en perspectiva el enraizamiento de las estructuras precedentes en la puesta en marcha de una modalidad de autogestión que se adecuaba a cada situación productiva. Así, mientras

que en Brukman se *buscó* instalar una particular visión de horizontalidad, en Nueva Esperanza se *sacó provecho* de cierta continuidad en las jerarquías lo que conllevó una mayor estabilidad productiva. De la misma forma, si la primera pareció desarrollarse dentro menos formal, la segunda se organizó en base a la estructuración de las responsabilidades individuales y colectivas. Sin embargo, ambas fábricas compartieron elementos históricos y sociológicos sustanciales relativos a los valores y representaciones del trabajo. Para ambos colectivos, ser trabajador constituyó un elemento esencial de su existencia.

Es de hecho ese lugar ineludible del trabajo en su vida social lo que favoreció el desarrollo de la ocupación y recuperación de las fábricas por sus trabajadores lo que desembocó en última instancia en la conformación de cooperativas de trabajo. Sin embargo, estas acciones no implicaron abandonar completamente valores y prácticas previas. En el curso de este artículo analizamos los valores y representaciones que acompañaron las transformaciones de estas dos empresas tradicionales, casi de la noche a la mañana, en fábricas autogestionadas. Esta metamorfosis -entre obreros “bajo patrón” a socios autogestionados- provocó múltiples tensiones: los valores de la autogestión fueron disputados por otros previos relativos a formas de identificación en las que se valoriza al trabajador asalariado. Así, “libertad” e “igualdad”, principios fundadores de la autogestión obrera, se introdujeron de forma repentina aportando a un nuevo conjunto de atributos y obligaciones prácticas y morales. Al mismo tiempo, estos principios se vieron confrontados con viejas prácticas en las que el oportunismo y el individualismo eran las reglas legítimas y dominantes. En consecuencia el marco de las fuentes de identificación y valorización se transformó, generando interacciones inesperadas, difíciles de dominar y a menudo incluso agobiantes para ambos colectivos.

Esta *mutación* de valores, con todos los desgarros que este calificativo implica, es significativamente más intensa que la metamorfosis de las prácticas que ella supone y raramente converge hacia un ideal de autogestión fijo: resulta difícil adquirir nuevos modos de trabajo, desarrollar formas de confianza históricamente inexistentes entre colegas, o incluso sostener un *ingreso igual para todos* en un contexto signado por la precariedad económica. En definitiva, se trata de analizar los sentidos y las formas *cotidianas* que adopta la autogestión, con el fin de evidenciar las tensiones e intereses subyacentes a la constitución de estos actores colectivos en el curso de la búsqueda de nuevos modos de regulación social (Reynaud, 1989). Con este objetivo, describo las formas autogestivas específicas que asumió cada una de nuestras cooperativas para luego focalizarme en dos situaciones de tensión que resultan del

encuentro entre viejas prácticas profesionales, imperativos económicos y nuevos valores cooperativos. Iluminar las tensiones surgidas en torno a la igualdad salarial y la necesidad de capitalizar las empresas, nos permitirá señalar los avatares de una socialización renegociada y analizar, en definitiva, los términos de un “bricolaje comunitario”³.

Autogestión(es) en tensión

La organización del trabajo desarrollado luego de la recuperación implicó un gran desafío para ambas cooperativas, a saber, la puesta en práctica de un sistema de gestión colectiva, conveniente tanto administrativamente como competitiva comercialmente. Para estas personas novatas en la gestión el desafío era entonces doble: por un lado, adquirir el manejo de los instrumentos y códigos de dominios profesionales cuyos hábitos y contornos les parecían oscuros; y por otro, adecuarse a nuevas clasificaciones sociales y relaciones profesionales que suponían formas de igualdad provenientes del nuevo modelo de organización. Los trabajadores debieron hacer frente a las tensiones que emergían de la redefinición de un nuevo colectivo, debatiéndose entre viejas fuentes de identificación y nuevos valores autogestionarios. Por lo tanto la autogestión de las cooperativas dependería de las dinámicas propias de cada colectivo tal como lo evidencian los contactos, entrevistas y observaciones realizadas en una decena de empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La naturaleza de la autogestión – fusionando solidaridad y competitividad- dependerá igualmente de las capacidades de adecuarse a la nueva realidad organizacional. Sin olvidar también la influencia ideológica de las organizaciones políticas o sociales que apoyaron el proceso de recuperación, organizaciones que en efecto tuvieron una incidencia importante en la manera de “practicar” la autogestión (Quijoux, 2013). A continuación veremos cómo, en un primer momento los movimientos de fábricas recuperadas imprimieron tonalidades específicas a los procesos de autogestión en el seno de sus empresas. Luego, nos detendremos en las características que adoptó la autogestión en cada caso señalando las tensiones y desafíos que generó en la práctica cotidiana. En resumen, veremos en qué medida estos grupos dependieron directamente de las condiciones de recreación de “nuevas reglas de juego” (Reynaud, 1989) profesional, en el cruce entre una socialización anterior y los nuevos valores autogestionarios.

³ Retomamos aquí la definición de Reynaud (1989: 81) que entiende por “bricolaje comunitario (bricolage communautaire) la reconstrucción aleatoria de una comunidad heterogénea en busca de una realización de un proyecto durable”, en nuestros casos salvar su fuente de trabajo.

Marco y estructura de las cooperativas en Argentina

El cooperativismo tiene una larga data en la Argentina. Las estructuras y órganos ampliamente extendidos simbolizan el grado de anclaje que tiene a nivel nacional. Existen numerosas cooperativas en todo el país, algunas de ellas empresas florecientes en términos de su volumen de negocios o en la cantidad de empleados asalariados que en ocasiones se distinguen muy poco de las empresas más clásicas⁴. De cara a esa larga tradición asociativa y el renovado interés que cobró desde el año 2003, el Estado se apoyó en una estructura encargada de encuadrar y coordinar el conjunto de organizaciones más relevantes de la economía social y solidaria del país⁵. Se trata del INAES: “Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social”, órgano de control y de regulación del sector, cuya acción consiste tanto en registrar y orientar las mutuales y cooperativas en cuestiones legales, como apoyarlas mediante distintos servicios de acompañamiento (capacitación, subsidios, etc.). En tanto cooperativas de trabajo las empresas recuperadas deben inscribirse ante este organismo y cumplir con los requerimientos y obligaciones exigidas por dicha entidad. En este sentido, el INAES se ajusta a los valores y principios promovidos por la Alianza Cooperativa Internacional la cual en su declaración de Manchester en 1995 definió al cooperativismo como “una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa de propiedad común y controlada democráticamente”⁶.

Dicha orientación supone el respeto de una serie de valores defendidos por el cooperativismo tales como “la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad, la solidaridad, la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás”⁷. Estos valores se ponen en práctica a través de “siete principios cooperativos” que dictan el comportamiento y las exigencias que deben cumplir los asociados: se defiende por ejemplo el acceso de todos al conjunto de los puestos de responsabilidad, la idea de “una

⁴ Este es el caso por ejemplo del grupo *Sancor*, uno de los mayores productores de leche de la Argentina que hace alarde de tener seis plataformas industriales en todo el país y de producir cotidianamente más de 6 millones de litros por día que se distribuyen en cinco continentes (sancor.com.ar). Podemos también mencionar al banco *Credicoop*, el banco cooperativo más grande de América Latina (según su sitio de internet credicop.com.ar) y con 239 filiales repartidas por todo el país. Por último, el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, una cooperativa de crédito para los PME, creó y financió un centro cultural ultramoderno de seis pisos en el corazón de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el *Centro Cultural de la Cooperación*. Este centro tiene el objetivo de promover el cooperativismo y la solidaridad y es conocido por sus abundantes actividades artísticas y musicales.

⁵ El INAES fue creado en 1996, fusionando dos entidades ya existentes: el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y el Instituto Nacional de Acción Mutua.

⁶ <http://www.inaes.gov.ar/es/>

⁷ <http://www.inaes.gov.ar/es/>

persona-un voto”, la participación económica colectiva, e incluso la necesidad de la formación continua de los miembros de la cooperativa⁸. Así, el INAES define el marco legal en el que se desarrolla en la práctica la organización de las cooperativas y, sobre todo, su funcionamiento interno. Fiel a la estructura clásica de las cooperativas el INAES busca hacer cumplir la ley 20337 que exige a la cooperativa en formación un mínimo de diez asociados. Una vez reunidos, los asociados deben realizar una asamblea constituyente en el curso de la cual se elige un presidente, un secretario y un tesorero. También se debe elegir un síndico, miembro encargado del buen funcionamiento administrativo de la cooperativa que en cierta forma tiene un rol de contención y debe estar atento al funcionamiento democrático y social de la cooperativa⁹. La duración de los mandatos de los miembros del consejo de administración es generalmente de dos o tres años aun cuando el conjunto del consejo pueda ser removido de sus cargos en cualquier momento.

El INAES también define los dispositivos de funcionamiento de una cooperativa que se estructura a través de una asamblea general de asociados, entendida como “el órgano superior y soberano de la cooperativa a través del cual los asociados manifiestan su voluntad. Allí todos los asociados participan en pie de igualdad mediante un voto por persona”¹⁰. Existen dos formas de asamblea, una “ordinaria” y otra “extraordinaria”. La primera tiene lugar una vez al año y consiste de un balance de las actividades anuales de la empresa (por ejemplo, la distribución de los excedentes entre los asociados). Puede también ser la ocasión de la elección de los nuevos miembros del consejo de administración. En paralelo, las asambleas extraordinarias “tendrán lugar toda vez que el consejo de administración, el síndico, o un 10% de los asociados lo soliciten”¹¹, y allí se tratan los problemas que no pudieron ser resueltos en una asamblea ordinaria¹². Fuera de estos lineamientos, el INAES no precisa ningún otro marco específico. De esta manera, podemos fácilmente suponer que se deja voluntariamente un campo libre para que cada cooperativa encuentre los dispositivos que mejor le convengan según su propia historia, su tamaño y su tipo de producción. En consecuencia, no existe un solo modelo de gestión de una cooperativa. De allí el interés en analizar en detalle las prácticas de las dos cooperativas que nos ocupan.

⁸ <http://www.inaes.gov.ar/es/>

⁹ Para mayores detalles dirigirse al sitio web del INAES donde se explicitan punto por punto los derechos y deberes del síndico.

¹⁰ <http://www.inaes.gov.ar/es/>

¹¹ <http://www.inaes.gov.ar/es/>

¹² <http://www.inaes.gov.ar/es/>

Brukman: una práctica exigente de horizontalidad

Cuando observamos las formas en que la cooperativa “18 de diciembre” se ajusta a la regulación del INAES, la libertad de acción que permite la legislación resulta evidente. Esta cooperativa tiene una especificidad que constituye al mismo tiempo su fuerza simbólica y su principal nodo de tensión: *todo el poder recae en la asamblea*, tal como lo señala esta obrera:

“La organización tiene el mismo sistema desde el comienzo... desde que los trabajadores se quedaron en la fábrica¹³. Es exactamente la misma organización, pero las decisiones se toman en asamblea. Todo lo que conversamos se vota, se consulta en asamblea y se toma una decisión a través del voto en asamblea. Aunque algunos no estén de acuerdo con ciertos puntos, bueno... pero si hay una mayoría de votos, respetamos la decisión de los compañeros.”

Lejos de ser una declaración de intención o un discurso político que funciona como fachada, el consenso alrededor del principio de igualdad en Brukman es notablemente fuerte: aún en su mínima expresión cualquier sentimiento de superioridad o ejercicio de poder explícito sobre los otros está muy mal visto o es incluso reprobado. La fidelidad a este principio resulta en algunas circunstancias tan fuerte que puede generar a menudo derivas contraproducentes para la cooperativa (Quijoux, 2012a). Este principio de igualdad es el motor del funcionamiento interno de la cooperativa y su expresión en la práctica puede ser ilustrada por la realización semanal de una asamblea extraordinaria -que *de facto* deviene ordinaria-. Todas las cuestiones relativas a la vida de la cooperativa se tratan en dicha asamblea exigiéndose al conjunto de los asociados que estén presentes y participen en la votación. Mientras que ciertas cooperativas hacen una distinción entre las asambleas informativas y las asambleas de toma de decisión, en Brukman esta distinción es inexistente: las decisiones se toman continuamente.

Si la asamblea goza de plenos poderes, el consejo de administración teóricamente no sería entonces más que un consejo formal. Sin embargo, en la práctica cotidiana esto resulta algo más complejo: el INAES exige la conformación de un consejo de administración cuyos integrantes serán los responsables legales de la cooperativa. Otras instituciones como los bancos o los clientes necesitan igualmente representantes oficiales de la cooperativa, interlocutores con los cuales dialogar. Pero en el trabajo diario, de su organización a su

¹³ Esta trabajadora no estaba al inicio de la lucha. Llegó algunos meses después.

ejecución, esos puestos de jerarquía no implican un poder específico y ninguno de los “responsables” puede usar esta función formal para imponer su punto de vista, mucho menos para dar órdenes a los demás socios. Siguiendo esta misma fe igualitaria - la redistribución de los ingresos idéntica entre todos los miembros de la cooperativa - es otro gran pilar del funcionamiento autogestionario de la fábrica. Sean considerados responsables o no, rápidos o lentos, nuevos o antiguos, todos los integrantes del colectivo cobran el mismo ingreso. Todo lo que se aproxime en menor o mayor grado al antiguo sistema jerárquico es rechazado con fuerza. De allí esta interpretación sumamente horizontal de las reglas definidas por el INAES.

Esta fuerte tendencia a la igualdad puede sorprender si la comparamos con la implicación y el individualismo que caracterizaba las relaciones y prácticas de las obreras en la época patronal¹⁴. Este alto nivel de exigencia igualitaria en la autogestión se vincula sin duda con la experiencia de lucha por la recuperación modelada por los vínculos establecidos con organizaciones trotskistas principalmente. Aun cuando existen diferencias de status y culturales que a menudo generan fuertes tensiones entre sectores – por ejemplo entre el sector saco y el sector pantalón- , a priori todas se consideran como parte de un mismo universo: la producción. Y estas prácticas igualitarias lejos de desaparecer se sostuvieron con la llegada de nuevos vínculos políticos como el Movimiento Nacional de Fabricas Recuperadas, presidido por Luis Caro, que colocó a la autogestión y la horizontalidad como las mayores virtudes a alcanzar. En el segundo número de su boletín informativo se explica:

“Todas las decisiones se realizan en ASAMBLEA. En democracia casi directa los obreros toman las decisiones en asambleas amplias y participativas. El Consejo de Administración se somete a la asamblea con el objetivo de que no se genere un nuevo patrón y que el Consejo de Administración no se distancia del conjunto del grupo societario y no tome decisiones alejadas de la realidad¹⁵” (MNFRT, p.3).

Esta *confianza* en la horizontalidad generó sin embargo múltiples tensiones, entre otras cabe mencionar la frecuencia con que las asambleas devenían rápidamente interminables. Su

¹⁴ Sostengo que el proceso de recuperación deriva de la amenaza sobre una identidad particular que llamamos « *ethos* del obsecuente » (« *ethos du zèle* », Quijoux, 2011b). Nuestra investigación nos permitió señalar que la mayoría de los trabajadores involucrados en la recuperación eran personas muy cercanas a la patronal y sus acciones. La lucha nació a partir del momento que el patrón traicionó o abandonó esta lazo, poniendo en peligro toda una identidad fundada en una posición de elite dentro de la fábrica. Para más detalles, ver Quijoux 2011a, 2012b.

¹⁵ Para un análisis sobre la continuidad de prácticas cf Quijoux 2013.

duración solía ser en promedio entre dos y cuatro horas, pudiendo incluso alcanzar extensiones aún más largas pudiendo llegar a durar ocho horas cuando se trataba de problemas muy relevantes. La duración de las asambleas - cuyo tiempo no se traduce directamente en producción - es reveladora del carácter de la autogestión en la cooperativa: cuánto más se prolongaban, mayor era la complejidad de los problemas que se enfrentaban. Así, a menudo las trabajadoras se encontraban “empantanadas” en problemas que en principio podrían definirse como “técnicos” u “organizacionales” pero que devenían en conflictos personales.

La Nueva Esperanza: El peso de una herencia paternalista

La recuperación de la gestión por los obreros de *Global* estuvo sujeta a contradicciones más complejas que las enfrentadas por la cooperativa “18 de diciembre”. Al manejo experimentado de Horacio, antiguo jefe de personal, se sumó en el consejo de administración un pequeño grupo de mujeres que se destacaba claramente por su compromiso con la vida de la cooperativa. Al interesarnos por su trayectoria social, pudimos apreciar que ellas representaban indiscutiblemente a aquellas trabajadoras que habían incorporado en mayor medida el antiguo modelo paternalista.¹⁶ A diferencia de Brukman, en la Nueva Esperanza el consejo de administración no constituía una formalidad administrativa: allí se concentraron poderes discrecionales, aun cuando la asamblea fue *a priori* el principal órgano de decisión. Fue al menos en esos términos como nos lo explicó el síndico de ese momento:

Maxime Quijoux: Cómo se realiza esto? Ustedes tienen un consejo de administración o se reúnen en asamblea?

Síndico: Todas las decisiones importantes que se deben tomar en la cooperativa las tomamos en asamblea. Decidimos por unanimidad o por mayoría de votos. Cuando hay una idea que supone solucionar alguna cosa lo charlamos en la asamblea, se explica el tema del cual vamos a hablar en la asamblea, y bueno, de ahí en adelante

¹⁶Si bien no se corresponde directamente con algunos ejemplos de tamaño importante de paternalismo industrial [Neiburg, 1988; Barbero y Ceva, 1999; Lobato 2007], esta empresa responde por numerosos aspectos a este tipo de organización y filosofía de empresa. Desde su creación, sus fundadores buscaron instaurar un clima social armonioso, preocupados por imponer ciertos valores ligados al trabajo, pero también por proteger la paz social de su empresa. Por eso, promovieron condiciones económicas y sociales particularmente favorables para sus asalariados –estabilidad del empleo, horas extras; prestamos. Esta política promovió la emergencia de un fuerte sentimiento de pertenencia a la fábrica de parte de trabajadores originarios de entornos rurales y pauperizados. La recuperación resultó del abandono de este modelo después la llegada a la cabeza del negocio del hijo de uno de los fundadores en los 1990 que no solo dio por tierra con las formas simbólicas y materiales del « contrato paternalista » sino que decidió separarse de los trabajadores, mudando ilegalmente las maquinas hacia otro galpón en el conurbano bonaerense cf. Quijoux 2011a y Quijoux 2011b.

se decide por votación. A veces cuando no hay unanimidad, lo hacemos por mayoría de votos. Siempre hacemos lo que la mayoría decide.

MQ: O sea que, dicho de otro modo no hay consejo de administración, digamos ...

S: Si si, si hay un consejo. Hay ciertas decisiones que las toma el consejo que son el presidente, el tesorero y la secretaria. Enseguida esas decisiones se transmiten al resto de los compañeros. En el caso de...por ejemplo una decisión que se deba tomar urgente. Pero en ese caso también se le comunica inmediatamente a los compañeros.

La diferencia con Brukman asombra: la asamblea que se reunía solo una vez al mes era en términos generales puramente informativa, dejando la mayor parte de las decisiones y responsabilidades en manos del consejo de administración. Aunque esta obrera se cuida de una eventual concentración excesiva de poder por sobre el resto de sus compañeros (“decisiones importantes y urgentes”; “Pero en ese caso también se le comunica inmediatamente a los compañeros”; etc.), existe una evidente división del trabajo de gestión en el seno de esta cooperativa. Si bien esta distribución del poder es bastante frecuente en cooperativas grandes o con una larga trayectoria, la particularidad de la Nueva Esperanza radica en el hecho que se trata de una cooperativa naciente con un número muy reducido de integrantes (18 miembros al inicio, 24 después, es decir, una cantidad de asociados dos o tres veces menor que en Brukman). Lo cierto es que dicho consejo de administración se articula alrededor de la figura del viejo jefe de personal devenido en presidente de la cooperativa. Allí reside el mecanismo de reorganización de Nueva Esperanza: todos los miembros del consejo de administración *han adherido plenamente a su nueva función*. Aun cuando el marco legal del INAES –que sigue el del cooperativismo en general- tiene el objetivo de otorgar poder a *todos* los socios, la cooperativa definió *personalidades y funciones excluyentes* que son intrínsecas a su modelo de autogestión. Nuevamente, la amplitud jurídica del INAES permite generar un modelo de organización particular (que se contrapone al desarrollado en Brukman) donde la jerarquización de funciones del consejo de administración responde sobre todo a viejas jerarquías formales –jefe de personal, encargado- o simbólicas –obreras “obsecuentes”-. Dicho de otro modo, en ese caso se produce una superposición de cuadros: al crear estatutos oficiales el INAES ofrece a algunos trabajadores la posibilidad de conservar cierta posición jerárquica en la empresa, preservando así sus fuentes de identificación y de categorización. A fin de cuentas, la puesta en marcha de la autogestión resultó relativamente consensuada: las nuevas

modalidades de organización reposaron sobre la persistencia de viejas formas de regulación social propias a la empresa.

Teniendo en cuenta dicha jerarquización podríamos también esperar un escalonamiento de los retiros, algo igualmente permitido por las reglamentaciones del cooperativismo. No obstante en la Nueva Esperanza se aplicó la igualdad de retiros por dos razones. En primer lugar, durante los 8 meses de lucha y de “aguante” la cooperativa se vinculó con el Movimiento de empresas recuperadas (MNER) para el cual la igualdad de ingresos constituía un principio ineludible. Segundo motivo: la única persona que podría haber exigido un ingreso superior nunca no lo hizo. Desde el comienzo, Horacio ha combinado su labor en la cooperativa con otro trabajo que le permitió obtener niveles de ingresos que nunca habría podido alcanzar en la Nueva Esperanza. Como me confió un día, su motivación en la fábrica “no es el dinero, sino el látex”. Con el tiempo esta igualdad fue objeto de crecientes controversias.

En síntesis, las formas que adoptó la horizontalidad en la autogestión desarrollada en cada una de estas cooperativas fueron en gran medida tributarias de las estructuras preexistentes y de las organizaciones políticas que las apoyaron durante la lucha. Dentro de un modelo legislativo que delimita el marco legal y *normativo*, Brukman y la Nueva Esperanza se beneficiaron de un margen de maniobra suficientemente amplio como para “decidir” el modelo que les parecía “mejor”. Es allí donde la comparación de estas dos empresas se vuelve más pertinente: frente a una precariedad material común en el momento de instaurar la división de las responsabilidades y las tareas administrativas, ambas cooperativas se distinguen por la forma que adquirió la autogestión. Fuertemente estremecidas por la lucha, las obreras de Brukman se preocuparon ante todo por encontrar un equilibrio que se manifestó en el uso riguroso de la asamblea. A la inversa los trabajadores de la Nueva Esperanza gozaron de cierta continuidad organizacional lo cual les exigió un menor esfuerzo de “bricolaje comunitario” (Reynaud, 1989), permitiéndoles en definitiva concentrarse en su proyecto original: recuperar su trabajo. Los próximos apartados se proponen interrogar la dimensión colectiva reivindicada por cada una de estas cooperativas: teniendo en cuenta un primer grupo –Brukman- marcado por una fuerte exigencia de igualdad y un segundo grupo – la Nueva Esperanza- regido por un fuerte sentimiento común de pertenencia, todo nos lleva a suponer que ambas cooperativas estuvieron dominadas por un agudo sentido de sacrificio por el grupo. Entonces, ¿en qué se fundó la dimensión “colectiva” de estas empresas? Dos aspectos en particular permiten ilustrar esta cuestión: la igualdad en los retiros y la constitución del poder, en este caso, informal.

Desengaños e infortunios de la igualdad salarial

En los años 1960, Bernard Mottez echaba luz sobre la centralidad que tienen los sistemas de remuneración no solo para el buen funcionamiento de las empresas sino también como “instrumentos al servicio de la construcción de la sociedad” (1966: 9). Presentaba entonces dichos sistemas como “ideologías” a estudiar y, distanciándose de los análisis centrados en la “alienación”, subrayaba la potencia normativa de las formas de remuneración. En relación con ello, este trabajo introduce datos que ilustran cabalmente las observaciones de Mottez: mientras que los trabajadores de Global se beneficiaban de retribuciones generosas –pagos por producción, horas extras y bonus etc.- que recompensaban a los más meritorios, la fábrica Brukman tenía un sistema de remuneración destallado que consagraba la asistencia, la puntualidad y la productividad de cada asalariado a través de un sistema de primas acumulables (Quijoux, 2011b). En tanto “ideologías” las historias salariales de Brukman y Global muestran que dichos sistemas de remuneración fueron mejor incorporados por los trabajadores cuando estuvieron vinculadas a un conjunto de conductas patronales específicas que producían gratificaciones y bienes simbólicos: las “felicitaciones” y la “confianza” ostensible del patrón consolidó una consagración obrera materializada en ingresos sustanciales.

Las ocupaciones y recuperaciones han aportado transformaciones más o menos profundas según cada empresa. Una de ellas ha sido la adopción de la igualdad de los ingresos. Siendo “evidente” a partir de la lucha, este nuevo sistema de remuneración se encontró rápidamente en el centro de numerosas controversias al interior de los dos colectivos. En un contexto de alta precariedad, contribuyó a reunir grupos divididos históricamente quedando presa de profundas contradicciones entre aspiraciones personales e imperativos colectivos. Asimismo, la igualdad salarial se enfrentó con numerosas limitaciones que no solamente les impidieron producir nuevos valores esenciales para su perdurabilidad (Mottez, 1996), sino que favorecieron cierta nostalgia sobre el antiguo sistema patronal con todas sus implicancias. Ciertas tensiones vinculadas a la igualdad salarial revelan con particular claridad aquello que está en juego socialmente aquí, especialmente en términos de la recomposición de las relaciones sociales con el trabajo.

¿Productividad versus igualdad?

En el transcurso de las luchas por la recuperación de empresas en Argentina, los dirigentes obreros o militantes políticos presentaron a menudo la igualdad de ingresos como una

consecuencia lógica de la desaparición de las jerarquías. Sin embargo, esta práctica no fue para nada evidente para los trabajadores involucrados en la lucha. La decisión de imponer un sueldo igualitario obedeció más a dinámicas externas a la fábrica: primero, a una construcción política proveniente de los movimientos sociales que acompañaron los procesos de recuperación; segundo a un contexto social particular post-2001 que favoreció la adopción de modos de organización alternativos, imposibles en otros momentos históricos. En el seno de Brukman y de la Nueva Esperanza nadie contradujo un principio que se impuso *de facto* por una dinámica y un contexto de lucha: frente al antiguo sistema patronal que había generado angustia e injusticia se instauró un sistema radicalmente diferente sostenido por la desaparición efectiva de la dirección. En la efervescencia de la lucha y en los días posteriores a su “victoria”, la igualdad fue el motor de nuevas prácticas y formas de sociabilidad.

Sin embargo, la igualdad en los ingresos resultó rápidamente cuestionada en la Nueva Esperanza. Luego de algunos meses los consensos que sostenían esta práctica fueron progresivamente puestos en cuestión en esta fábrica, donde la igualdad salarial generó conflictos permanentes durante toda mi estadía allí. Ya sea la reivindicación del derecho a “ganar más” durante las asambleas o su expresión en conversaciones informales durante el trabajo, la repartición de los beneficios en el seno de la fábrica encontró una fuerte oposición. A continuación presento lo que registré en mi diario de campo:

Esta cuestión de los ingresos y el volumen de trabajo comienza a preocupar al conjunto de los asociados de la cooperativa y hace emerger tensiones entre ellos. Además, yo mismo he generado un conflicto en relación con esto sin quererlo y sin siquiera darme cuenta. El hecho de haberles contado a algunos obreros que realicé una visita y una entrevista con una cooperativa de Moreno (partido del que provienen la mayoría de los obreros de Nueva Esperanza) hizo hincapié en las frustraciones sobre todo en relación a los ingresos: revelarles el aumento de los retiros de esta cooperativa (2100 pesos por persona) acentuó los conflictos en torno a los ingresos y estallaron numerosas disputas sobre este tema durante la asamblea de ayer, unos y otros reclamando un aumento. El hecho de hablarles de una mejor situación económica de una empresa que al comienzo parecía tener una trayectoria similar – solo en la superficie ya que los únicos puntos en común son la recuperación de los medios de producción y el lugar de origen- no ha hecho más que hurgar en la herida. (Notas del 7/02/2007)

Esta torpeza de mi parte me permitió darme cuenta de la dimensión de este problema. Cuando este conflicto por los retiros estalló ya habían pasado dos años del nacimiento de la Nueva Esperanza y de las ilusiones que creó; la lucha fue tan larga como difícil y ello contribuyó a generar grandes expectativas en ciertos trabajadores:

Hoy Dany me ha hecho un comentario teñido de decepción, pero particularmente revelador de numerosos conflictos que comienzan a surgir en el seno de la fábrica: “cuando yo estaba en el acampe [durante la lucha] yo me decía que cuando recuperáramos la fábrica ganaríamos buenos ingresos”. Observando en él cierta desilusión, traté de relativizar la sensación de fracaso que lo atravesaba haciéndole notar el corto período de tiempo que había transcurrido desde la recuperación. “Van a hacer tres años el año que viene...”, me respondió con un tono de desánimo (Notas del 7/02/2007)

El deseo de obtener mejores ingresos fue indudablemente el motor principal de la lucha para los obreros más jóvenes quienes podían encontrar un empleo en otro sitio sin mayores dificultades. Si se quedaron y “sacrificaron” sus posibilidades laborales fue porque se basaron en profundas esperanzas sobre la futura cooperativa. En efecto, algunos trabajadores tomaron conciencia de la considerable plusvalía patronal durante la movilización alimentando rápidamente el sueño de obtener ingresos elevados, aunque sin tomar en consideración el peso de las cuantiosas inversiones que debían realizarse en la fábrica. En consecuencia sus deseos de una rápida movilidad ascendente se chocaron violentamente con la realidad de la reactivación económica de la empresa: a pesar de la determinación que mostraron durante la recomposición de la fábrica (entre 50 y 70 horas de trabajo semanales), la persistencia de bajos ingresos dos años después de la recuperación creó profundas frustraciones entre los obreros más jóvenes, pero también entre los mayores. *El sueño dorado cooperativista* no cumplió sus expectativas-tensionando progresivamente cierto espíritu colectivista nacido de la lucha. Esta precariedad económica generó profundas hostilidades con respecto a los principios del cooperativismo tales como la igualdad de ingresos, devolviendo crédito al antiguo sistema patronal y al salario por producción. Sobre todo en tanto que para estos trabajadores el salario era más que una remuneración: era la prueba concreta de su valorización y de su distinción en tanto que “obrero modelo”. Numerosos investigadores han señalado el lugar central que ocupa el salario en la constitución social de los asalariados. En un artículo sobre las políticas de los sistemas de

remuneración, De Coster et Pichault explican por ejemplo que “en el excedente la remuneración (...) está emocionalmente cargada, cuando no sobre cargada, de fuertes valores ya que su cálculo y su distribución ponen en cuestión las nociones de justicia, de equidad y de objetividad” (1994: 324). El ingreso detenta el poder de clasificar a los individuos y de atribuirles funciones y poderes. Así, como nos lo explica Serge Paugam (2000): “[los individuos] saben que a través de la remuneración se juega su estatus dentro de la empresa”. Como lo hemos visto, los trabajadores de Brukman y la Nueva Esperanza se encontraban dentro de este marco: en el transcurso de sus recorridos profesionales han adherido plenamente a las políticas patronales de remuneración a partir de las cuales han construido su identidad social. En Global las políticas del salario por producción y los “extras” distribuidos entre los obreros más esforzados fueron la fuente de una fuerte distinción social: la remuneración del patrón tuvo el efecto de construir socialmente a esos obreros confirmando así su posición modelo en el seno del colectivo.

En consecuencia no solo sus ingresos eran *bajos* sino que además eran *idénticos* a los de los otros. Dicho en otros términos, a la frustración económica se sumó una frustración social: frente a un modelo de organización en el cual sus modos de identificación y de categorización fundados sobre la competencia y la productividad ya no son reconocidos, algunos trabajadores de la Nueva Esperanza ya no se sentían valorizados en su espacio de trabajo porque ya no existían medios para diferenciarse. Luego de la reactivación de la producción los trabajadores de esta cooperativa restablecieron un sistema de cálculo de la productividad con el cual podían sin embargo afirmarse conservando la igualdad de ingresos. Dicho sistema en definitiva recreó las condiciones para formas de competencia entre obreros alimentando polémicas que crecieron en torno a los retiros. El índice de productividad tuvo como consecuencia “probar” el “éxito” de algunos y dejar constancia de la “injusticia” frente a los más “meritorios”. En efecto, para la mayoría de estos trabajadores resultaba “normal” que les paguen en función de su productividad. La igualdad de ingresos resultó entonces cada vez más discutida y sus defensores en el seno de la cooperativa se vieron sometidos a una presión creciente. Al mismo tiempo, estos últimos eran también viejos defensores del salario por producción que cedieron frente a la angustia y decepción provocada por los bajos ingresos.

A medida que el tiempo fue pasando, la lentitud del despegue económico de los ingresos generó cierto desasosiego que redundó en frustración. Desasosiego cada vez mayor y más difícil de tolerar en la medida que el patrón ya no hacía las veces de chivo expiatorio. Es esto lo

que puso en evidencia con fuerza la comparación que hice involuntariamente con la fábrica de Moreno: como podía ser que “ellos” (en tanto grupo e individualmente) continuasen ganando tan poco mientras que otros alcanzaban ingresos más elevados? El “fracaso” que sugiere esta comparación los llevó por fuerza a buscar explicaciones o a encontrar responsables. Esta situación propició la búsqueda de chivos expiatorios, creando desconfianza y hostilidad en el seno de la fábrica que recayó sobre las personas consideradas como “menos productivas”: los obreros con los índices de productividad más bajos, especialmente los de mayor edad, pero también los “otros”, es decir, los más nuevos o los de “cuello blanco” que fueron estigmatizados.

Por el contrario, en la cooperativa “18 de Diciembre” no se vivió un proceso de dimensión similar en torno a la cuestión de los ingresos. En primer lugar, allí no existían índices de productividad formalizados ni había objetivos cuantificados a alcanzar. Teniendo en cuenta la diversidad de tareas y funciones, la igualdad de ingresos estaba lejos de darse por sentada. En este caso no he observado el desarrollo de tensiones en torno a los ingresos: las diferencias de productividad se tradujeron en conflictos entre sectores, más que en una competencia individual. La cooperativa “18 de Diciembre” estuvo sometida a numerosas fluctuaciones económicas ligadas fundamentalmente al ritmo de las temporadas¹⁷. En numerosas oportunidades durante mi estadía la empresa atravesó períodos económicos muy duros en los que la falta de trabajo creó situaciones de temor y angustia profundos. Las polémicas explotaron en dichos momentos de tensión donde el problema más recurrente y significativo fue la discusión en torno a la cuestión del ahorro y la formación del capital.

La polémica del ahorro

A semejanza de los trabajadores de Global, las costureras de Brukman *invertieron* mucho en la lucha, tanto psíquica y emocionalmente como en términos económicos. De la misma manera, su lucha ha sido generadora de esperanzas de mejorar sus condiciones de trabajo y de vida. Ciertas obreras siguieron un camino de reflexión semejante: a través de la cooperativa esperaban apropiarse de la plusvalía patronal aumentando considerablemente su remuneración. Ahora bien, al momento del regreso a la fábrica las necesidades de financiamientos de la empresa fueron desmesuradas: además de los costos ligados a la renovación del material que la

¹⁷ El sector textil es tributario dos temporadas, invierno y verano.

empresa necesitaba, fue fundamental recaudar una considerable cantidad de fondos en un período corto de tiempo¹⁸. De manera similar, los integrantes de la Nueva Esperanza tampoco estaban preparados para tales exigencias. De cara a semejantes vencimientos y responsabilidades, los miembros del consejo de administración de las dos cooperativas eligieron la prudencia y la parsimonia. Hicieron malabarismos, por un lado, con los créditos gubernamentales y los bancos, y por el otro con las escasas ganancias, intentando ahorrar al máximo con el objeto de reunir las sumas necesarias para cubrir el conjunto de dichos gastos, presentes o futuros.

Pero esta política de precaución y ahorro desencadenó quejas por parte de los asociados de las dos cooperativas contra los consejos de administración. Porque aunque algunos rechazaban con fuerza la idea del retorno a partir del pago por producción, compartían con sus adversarios la misma frustración económica y social alimentada por una incomprensión semejante. El haberse apegado al principio de igualdad de retiros no impidió que se experimentaran durante la lucha deseos de ascenso social rápido sintiendo luego la misma desilusión que sus colegas. Esto se puso particularmente de manifiesto en Brukman donde la igualdad de ingresos resultaba casi inquebrantable: frente a la baja remuneración y a los deseos frustrados, algunas obreras exigieron aumentos de ingreso buscando todas las opciones posibles para elevar su nivel de remuneración. Teniendo en cuenta el consenso existente en torno a la igualdad, las frustraciones ligadas a los bajos retiros se expresaron a través de críticas a supuestas “incoherencias” del consejo de administración en materia de ahorro. En esta línea, una obrera de Brukman percibía como inadecuado la proporción de los gastos realizados en una empresa como esta, revelándose contra el dinero que “no ve” y las inversiones que considera muy elevadas teniendo en cuenta la gran incertidumbre que pesa sobre su futuro. A la inversa del consejo de administración, ella esbozaba una lógica del beneficio inmediato y afirmaba que las grandes inversiones constituyen dinero perdido, ahora y en el futuro:

- No, no, porque a veces nosotros decimos ‘Ok, tenemos que arreglar las máquinas’. Pero a veces hay cosas que, por lo menos para mí, no tienen sentido. Hacer pequeñas cosas, pequeños arreglos por ejemplo, todo el tiempo... no hace falta gastar dinero todos los días. Desde que empezamos ellas (refiriéndose al

¹⁸Al momento de la investigación la « expropiación » por parte del gobierno local imponía la compra del inmueble a la cooperativa en un lapso de dos años. Con el tiempo, se pudo ver en la práctica que esa inversión fue postergada con el objetivo de darle más tiempo a las obreras para conseguir el dinero. Sin embargo, durante los dos primeros años circuló una fuerte incertidumbre al respecto.

consejo de administración) gastan dinero todos los días. Y a veces incluso se quejan porque dicen que nosotras no ponemos ni un centavo de nuestra producción. Es necesario que no se olviden que cuando nosotras estuvimos ahí (a la cabeza del consejo de administración) no ganábamos ni 50 pesos...tomábamos de nuestra producción para arreglar las máquinas, para comprar una lamparita, para lo que sea...Ya hicimos mucho. Hay veces que yo digo que no quiero que arreglen cualquier cosa, que dejen todo como esta. Se arregló el techo, se arregló el problema del agua, los baños. Dicho de otro modo, estamos en proceso de dejar todo en buen estado...y después vamos a comprar las nuevas máquinas si conseguimos el subsidio. ¿Y mañana? (silencio) Porque yo te digo, hay algunas pendejas como yo que no estamos nunca tranquilas. No estamos seguras de que la fábrica sea nuestra para siempre, el trabajo, ¿me entendés? Tampoco estamos tranquilas con la manera en que manejamos la empresa, ¿entendés? Que la fábrica se ordene...

Este testimonio de Claudia es ilustrativo de la tensión entre la gestión del consejo de administración que privilegiaba la capitalización de la empresa sobre los sueldos y una parte importante de los asociados quienes querían ver traducidos sus esfuerzos en la lucha y en la producción en ingresos inmediatos. Al igual que esta obrera muchos de los integrantes de las dos cooperativas se apenaban de proyectar no solo los gastos que suponía el funcionamiento cotidiano de la fábrica, sino fundamentalmente cuando se trataba de gastos futuros. Para una gran parte de los miembros de las dos cooperativas las sumas de dinero que manejaba la cooperativa a menudo los impresionaba y alteraba profundamente su discernimiento de la gestión de las entradas de dinero. Aun cuando la gestión presupuestaria de la fábrica resultara una preocupación (como en el caso previo) se hacía difícil acordar determinados niveles de austeridad. Horacio de la Nueva Esperanza lo confirma:

- Ellos creen que todo lo que gana la cooperativa se lo tienen que embolsar, pero no es así. Porque acá hay que invertir. Si no invertimos no vamos a llegar nunca a ser una fábrica de avanzada. Siempre vamos a estar en el mismo punto. Y eso no tiene nada que ver con lo que ganás hoy, que te tenés que embolsar todo y no pensar en el futuro. No, tenés que pensar siempre en el futuro, no te podés quedar nunca de brazos cruzados.

Este desfase nos interpela en torno a la relación económica que tenían los asociados de las dos cooperativas con su trabajo. Una vez más, resulta útil recordar la centralidad de la remuneración y sus condiciones bajo gestión patronal: el salario estaba determinado por un vínculo directo e inmediato entre esfuerzo y retribución, donde a cierta cantidad de piezas realizadas le correspondía determinada cantidad de dinero, siempre dentro de un lapso de tiempo relativamente corto (en general 15 días). Su relación con el trabajo en la empresa se efectuaba entonces sobre la base de un intercambio directo donde la temporalidad dejaba poco margen para las proyecciones en materia de remuneración.

En su obra sobre la “cultura obrera en la sociedad de masas” Hoggart (2013) realiza una constatación similar al explicar la relación inmediata que las personas de las clases populares inglesas tienen con la temporalidad. El autor precisa que para las clases populares inglesas de los años 1930 se trata de un verdadero “estilo de vida” en el que el goce del momento presente prima con respecto a las consideraciones ascéticas juzgadas como arriesgadas y aburridas. Aunque dos momentos históricos y tradiciones nacionales marcan la diferencia entre ambos casos, la relación con el tiempo y las formas de proyección señalan a priori cierta continuidad. La similitud de estas dos visiones proviene seguramente de condiciones de existencia similares en tanto que determinaciones propias de un “sentido práctico” (Bourdieu, 1980). Sin embargo, en más de un aspecto, especialmente en la compra o la construcción de sus viviendas, estos mismos asociados mostraron una importante capacidad de proyección y parsimonia que se contraponen a esta imagen del obrero preso del instante. Como lo ha mostrado Denis Merklen (2005) la precariedad que afectó a las clases populares argentinas tras la crisis y la liberalización del sistema económico y estatal especialmente hace más de 20 años, expuso a estos sectores a una fuerte “inestabilidad y falta de regularidad que invaden la vida cotidiana de los barrios populares a niveles desconocidos por las otras categorías sociales” (Merklen, 2005: 178). Así, la precariedad e inestabilidad performaron su relación con el futuro, impidiéndoles incluso por momento controlarlo.

Sin embargo, sería erróneo insinuar que ninguno piensa en el futuro, como es el caso de los integrantes del consejo de administración del colectivo que ejercieron su prudencia en la gestión de los créditos y beneficios aprovechando esta delegación del poder¹⁹. Esta gestión estricta de los recursos de la cooperativa en un contexto de frustración financiera, sin embargo,

¹⁹ Para tener mayor información sobre las razones que impulsaron a los miembros del consejo de administración a la parsimonia y la manera en que ellos ejercieron su forma de gestión, y en términos más amplios su poder, ver Quijoux (2011b).

evidenció la circulación de sospechas y rumores contra responsables de la cooperativa. Para algunos el ascetismo reivindicado por los integrantes del consejo de administración no fue más que un subterfugio encontrado por sus colegas para disimular con mayor eficacia el mal uso de ciertos fondos. Los miembros del consejo de administración se convirtieron entonces en “La Administración”, una entidad con contornos imprecisos y “malas intenciones”. Una trabajadora de Brukman me explicó en los siguientes términos las razones de su desconfianza:

- Si vos no tenés las cuentas claras, siempre vas a desconfiar del otro. Si no te quiere mostrar el libro de cuentas, si no te quiere decir en qué se gasta la plata, si no te quiere decir... vos siempre vas a desconfiar. Nosotros hicimos un pizarrón en el tercero para que se ponga todos los papeles y nunca escribó nada. ¿Cómo no vas a desconfiar de esta persona? ¿Me entendés? Ella simplemente me negó el libro y yo entonces le dije: ‘si vos te negás a darme las cosas yo no puedo confiar en vos, si vos no querés problemas, si vos no hacés nada para que te tengamos confianza... siempre tenías todo, todo, todo, y nunca nos mostrabas las cuentas que hacías, lo que comprabas o lo que, entonces...yo no puedo tenerte confianza. ¿Me entendés?’. Porque yo, yo digo siempre: un día vos hacés un balance, lo que te tendría que quedar, lo que tenés en la caja, lo tenés que poner en el balance. Pero como ella nunca hizo un balance, nunca nos rindió cuentas...Yo desconfío porque tengo razones, ella nunca me dio ninguna cuenta clara a mi. Pero ¡Ojo! Yo no se si ella roba o no roba, es mejor que yo no sepa nada, pero en todo caso ella nunca me mostró un balance y muchas veces se negó a mostrarme el libro. Entonces no le puedo tener confianza, pero yo tampoco voy a decir ‘si, vos robaste’, no, ‘yo desconfío de vos porque no hiciste las cuentas claras’

Si bien estos fenómenos de desconfianza no pusieron en peligro la gestión de la fábrica, generaron un clima laboral hostil para la conformación de un colectivo solidario y cohesionado. Pero por sobre todo, nos permiten hacer hincapié en los numerosos desajustes que emergen entre las expectativas materiales nacidas de la *recuperación* y la precariedad financiera en la cual se encontraban aquellas cooperativas. Frente a las dificultades de alcanzar los mismos ingresos esperados a partir de un trabajo que tras la recuperación reviste mayor importancia en la medida que se lo percibe como propio, cada asociado trató de darle explicaciones a una situación que entendía cada vez más como “irracional”. En otros términos,

no podemos comprender el sentido de estos rumores e impugnaciones como un problema individual, sino más bien como tentativas de racionalización de un mundo desregulado.

Conclusión

Caracterizar la autogestión a partir de las rutinas, actuales y antiguas – cuando ambas no son iguales-, ofrece una perspectiva muy distinta de aquella a menudo adoptada respecto al estudio de las fábricas recuperadas. En nuestros dos casos, revelan una dimensión generalmente ignorada del fenómeno: el peso de la socialización anterior sobre las prácticas, los motivos y las expectativas de la recuperación de la fábrica. Si observamos aquí lo que Bourdieu (1980) llama “efectos de histéresis”, nuestro análisis tampoco llega a concluir una mera reproducción del sistema anterior. Se trató más bien de una tentativa de articular distintas fuentes de identificación y de valorización de sí mismos como trabajadores: el orgullo de ser parte de la elite del pasado se combinó con la “dignidad” (Fernández Álvarez, 2007b) de la lucha colectiva. ¿Cómo lograr entonces algo que pareciera ser una “conciliación de valores contrarios”? Los trabajadores no carecían de los recursos necesarios para eludir este dilema y lo demostraron cada día. Pero el difícil contexto económico en el cual se desarrolló este trabajo de ajuste cultural activó conductas semejantes a lo que D. Merklen llamó “lógica del cazador” en la cual “la movilización política no sostiene la construcción de una nación o la defensa de ciertos *derechos para todos*, sino la obtención de resultados inmediatos” (2005: 185). De tal modo que estos nuevos asociados parecieron navegar entre dos polos opuestos y permanentemente amenazados por el peligro de hundirse en el camino. Trabajar juntos es más que sumar individuos. Necesita de una profunda labor individual y colectiva, que exige disposiciones sociales particulares. El “bricolaje comunitario” descrito exige ante todo condiciones materiales que favorezca su desarrollo para que pueda transformarse en una construcción colectiva sólida.

Bibliografía

Barbero, María Inés y Mariela Ceva (1999), “La vida obrera en una empresa paternalista”, en Fernando Devoto y Marta Madero (dir.), *Historia de la vida privada en la Argentina*, Buenos Aires, Taurus, p. 140-167.

Bourdieu, Pierre (1980), *Le sens pratique*, Minuit, Paris.

De Coster, Michel y François Pichault (1994), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, Deboeck université.

Fajn, Gabriel (dir.) (2003), *Fábricas y empresas recuperadas, protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación.

Fernández Alvarez, María Inés (2007a), “De la recuperación como acción a la recuperación como proceso: prácticas de movilización social y acciones estatales en torno a las recuperaciones de fábricas”, *Cuadernos de Antropología Social*, N° 25, Buenos Aires, Instituto de Ciencias Antropológicas, FFyL, UBA.

_____ (2007b) ““En defensa de la fuente de trabajo”: demandas y prácticas de movilización en una empresa recuperada de Buenos Aires”, *Avã. Revista de Antropología*, N° 11, Posadas, Universidad Nacional de Misiones, pp. 63-86.

Gracia, María Amalia (2011), *Fabricas de resistencia y recuperación social*, México D.F., Colegio de México.

Hoggart, Richard (2013), *La cultura obrera en la sociedad de masas*, Buenos Aires, Siglo XXI.

Holloway John, (2008), *Changer le monde sans prendre le pouvoir*, Paris, Syllepse.

Klein, Noemi (2003), “Cuando trabajar es un delito”, *La Jornada de México*, N° 279, México. 27 de abril. <http://www.rodalu.net/klein/klein00.htm> [consulta: 28/11/2008]

Lobato, Mirta Zaida (2007), *Historia de las trabajadoras en la Argentina (1869-1960)*, Buenos Aires, Edhasa.

Merklen, Denis (2005), *Pobres Ciudadanos. Las clases populares en la era democrática*, Buenos Aires, Editorial Gorla.

Neiburg, Federico (1988), *Fábrica y villa obrera: historia social y antropología de los obreros del cemento*, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.

Paugam, Serge (2000), *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF.

Quijoux, Maxime (2011a), “Usines récupérées d’Argentine, des mobilisations ouvrières à dimension locale”, *Cahiers des Amériques Latines*, vol. 1, N° 66, pp-91-110.

_____ (2011b), *Néolibéralisme et autogestion, l’expérience argentine*, Paris, Editions de l’IHEAL-Paris III-Sorbonne Nouvelle.

_____ (2012a), “Du zèle à l’autogestion, retour sur les usines récupérées d’Argentine”, *Sociologie du travail*, N° 54, Paris, pp.178-196.

_____ (2012b), “Mobilisations et de politisation ouvrières contemporaines : les usines récupérées d’Argentine”, *Critique Internationale*, N°54, Paris, pp-111-132.

_____ (2013), « Convaincre ou produire ? Genèses et formes de participation ouvrière dans une usine « récupérée » d’Argentine, *Participations*, n°5, 2013/1, Paris, pp-103-126

Rebón, Julián (2004), *Desobedeciendo al desempleo*, Buena Aires, PICASO/ la Rosa Blindada.

Rebón, Julián y Rodrigo Salgado (2010), “Empresas recuperadas en Ciudad de Buenos Aires, un balance desde una perspectiva emancipatoria”, en Colectivo (prólogo de Anabel Rieiro y Gerardo Sarachu) *Gestión obrera, del fragmento a la acción colectiva*, Montevideo, Editorial Nordan y Extensión Libros.

Reynaud, Jean-Daniel (1989), *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin.