

---

**COMPETENCIA Y COMUNIDAD. ACERCA DE LAS RELACIONES SOCIALES EN DOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE EMPRESAS DE ARGENTINA<sup>1</sup>**

---

**COMPETITION AND COMMUNITY. ABOUT SOCIAL RELATIONS IN TWO RECOVERING ENTERPRISES PROCESSES IN ARGENTINA**

---

*María Victoria Deux Marzi<sup>2</sup>*

**RESUMEN** En este artículo describimos y analizamos procesos de recuperación de empresas desarrollados en el período 2000-2015, entendiendo por tales los procesos definidos por la confluencia de la quiebra o cierre de una empresa preexistente y la decisión de los trabajadores de continuar con la actividad, asumiendo ellos mismos la gestión de la unidad económica. Transcurrida una década de las primeras recuperaciones de empresas, interesa especialmente observar y caracterizar procesos que han logrado sostenerse con relativa estabilidad durante un período que aquí consideramos que ha traspuesto el de la estricta recuperación (etapa fundacional e incipiente recuperación). Así, centrándonos en la fase de consolidación de los procesos, nos preguntamos por las características específicas que asumen los regímenes de trabajo consolidados en ambas experiencias. Asimismo, buscamos reconocer si estos procesos son portadores de relaciones laborales socialmente diferentes.

**Palabras clave:** régimen de trabajo, relaciones sociales, identidad, empresas recuperadas.

**ABSTRACT** In this article we describe and analyze recovering enterprises processes in the period from 2000 to 2015, understood as a processes defined by the confluence of bankruptcy or closure of an existing company and the workers' decision to continue the activity, assuming themselves the management of the economic unit. After more than a decade of the first recovering enterprises processes we are particularly interested in analyze processes that have managed to sustain relatively stable over this period, transposing the foundational and incipient recovery stage. Thus, focusing on the consolidation phase of the process, we ask for the specific characteristics assumed by the work schemes consolidated in both experiences. We also seek to recognize if these processes are built of socially different labor relations.

**Key Words:** work schemes, social relations, identity, recovering enterprises processes.

**INTRODUCCIÓN****LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE EMPRESAS EN FASE DE CONSOLIDACIÓN**

Con la expresión "empresas recuperadas" en las últimas décadas se ha identificado a un grupo de experiencias surgidas de la confluencia entre el cierre de una unidad productiva y la iniciativa de sus trabajadores para conservar los puestos de trabajo. La primera y principal motivación de estos para ocupar y recuperar la empresa es evitar la pérdida del empleo, producida por la ruptura de la relación laboral que los vinculaba con la empresa en cuestión. Para ello, los trabajadores despliegan diversas estrategias, en principio defensivas, a fin de evitar la destrucción definitiva de la empresa, el cese de la actividad y la pérdida de los puestos de trabajo. Pero esas estrategias también son constituyentes de lazos sociales, prácticas e instituciones que se inscriben y concretizan a partir de la conformación de una nueva organización integrada por todos o una parte de los trabajadores implicados.

En este punto queremos subrayar que las experiencias que estudiamos y los procesos que analizamos no debieran ser considerados conceptual e históricamente solo por lo que evitan (la desaparición de una unidad económica, la destrucción de puestos de trabajo y, por lo tanto, de fuentes de generación de medios de vida), sino por lo que producen. De este modo, sostenemos que la "ruptura de la relación laboral" que vinculaba al grupo de trabajadores con una unidad productiva "en crisis" es la condición de posibilidad de un proceso de recuperación de empresa pero que, en tanto tal, no es suficiente para que el mismo se concrete. Para esto último es necesario que todos o un grupo de estos trabajadores se organicen y definan como "proyecto común" la recuperación de la empresa y de los puestos de trabajo. También son necesarias ciertas condiciones legales, económicas, sociales y políticas que permitan el avance, efectivización y continuidad de la recuperación.

Mientras la quiebra es una condición socio-histórica de posibili-

---

<sup>1</sup> Artículo recibido el 18 de mayo de 2017 y aceptado para su publicación el 26 de julio de 2017.

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias Sociales (UBA). Investigadora y docente Centro Desarrollo y Territorio – Universidad Nacional de Rosario.  
Correo electrónico: mvictoriadeux@gmail.com

dad, la acción de los trabajadores da cuenta de un proceso constituyente, en el que los sujetos implicados asumen otra identidad, construyen otras relaciones y la naturaleza de la unidad económica queda en suspenso, ante la probabilidad de devenir otra. En efecto, en el transcurso de este proceso, los trabajadores se dan una forma de organización que, en principio identificamos como autogestionaria, a partir de la cual se construyen nuevas relaciones laborales, cuyas características pretendemos rastrear aquí. Ambas condiciones –la ruptura de la relación laboral como “condición material” y el proyecto común de recuperación como “condición de intervención y acción”– integran la definición de procesos de recuperación de empresas que tomamos de trabajos anteriores (Deux Marzi, 2009, 2015).

En Argentina, los primeros antecedentes de procesos de recuperación de empresas se registraron a comienzos de la década del noventa, aunque recién hacia fines de la misma las experiencias se extendieron y comenzaron a ser identificadas como un tipo de práctica posible que se transmitía hacia otros trabajadores de empresas en crisis. A comienzos del nuevo milenio, impulsadas por situaciones de desempleo persistente, quiebra o abandono de empresas en aumento, estancamiento económico e incertidumbre política y financiera, las recuperaciones cobraron fuerza y alcanzaron, en marzo de 2004, las 161 experiencias (Lavaca, 2004). En los años posteriores el ritmo de las nuevas recuperaciones disminuyó, registrándose en 2013 unas 310 empresas recuperadas que generaban 13 462 puestos de trabajo (Ruggeri, 2014). En el momento en que se escribe este trabajo tenemos noticias de nuevos y numerosos procesos de recuperación de empresas que se están desarrollando, una vez más, ante el repentino cierre de pequeñas y medianas empresas, principalmente en los cordones industriales del Gran Rosario y el Gran Buenos Aires. Por la inminencia de estos nuevos procesos no contamos con información estadística confiable, pero creemos importante subrayar que estos nuevos procesos dan cuenta de que la recuperación de empresas se instauró en el repertorio de acciones de lucha y resistencia de los trabajadores como una alternativa posible –no siempre efectiva– ante el cierre de empresas y la posible destrucción de los puestos de trabajo.

Transcurridos más de veinte años desde las primeras recuperaciones de empresas en Argentina, cobran relevancia nuevos interrogantes, ya no solo referidos a los inicios y las condicio-

<sup>3</sup> La definición habitual señala que “consolidar” implica reunir y afirmar elementos que antes se habían quebrado o roto, y al mismo tiempo remite a “reunir en un sujeto atributos de un dominio antes disgregado”, Diccionario de la Real Academia Española.

<sup>4</sup> Anticipamos que producción, empleo e ingresos son tres dimensiones cuya regularidad y regularización son indicadores de consolidación –o de crisis– de una unidad económica pues refieren directamente al excedente, a su posibilidad de reproducción ampliada y a su capacidad de absorber fuerza de trabajo y recursos necesarios.

nes de posibilidad de estas iniciativas, sino también a su sostenibilidad y consolidación. Es así que en este trabajo retomamos las reflexiones y caracterizaciones elaboradas con relación a los momentos iniciales de los procesos (Fajn, 2003; Palomino, 2003; Rebón, 2004; Seube, 2005; Deux Marzi y Escobedo, 2005, entre otros) con el objetivo de extender los estudios a su situación actual, profundizándolos. Con ello, nos proponemos avanzar más allá del momento fundacional, centrando la mirada en la consolidación<sup>3</sup> de los procesos.

El significado y el contenido de la consolidación fue puesto a prueba y desarrollado en trabajos anteriores (Deux Marzi, 2009, 2015, entre otros) en los que observamos que la etapa de consolidación representa un momento diferenciado de la fase fundacional, en el que se logra cierta estabilidad, firmeza y unidad, sin por ello implicar la clausura del cambio y las transformaciones. Se trata de un estadio en el que se ha fundado una cierta normalidad. También propusimos tres dimensiones que deben ser consideradas como constitutivas de este estadio respecto de los procesos de recuperación de empresas: lo entendemos como un momento –en sentido lógico, no cronológico– en el que el desempeño “estrictamente económico” de las empresas se regulariza; la producción, el empleo y los ingresos adquieren relativa regularidad aun cuando sus perspectivas pudieran ser inciertas<sup>4</sup> (dimensión económica); se crean rutinas y se institucionalizan valores (dimensión organizativa), a la vez que se afirma determinado rumbo o dirección de la organización como predominante, sin por ello anular otros proyectos alternativos (dimensión política). Todo eso alude a la capacidad de la unidad económica para funcionar de manera ampliada como tal.

## METODOLOGÍA, UNIDADES DE ANÁLISIS Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

En este artículo presentamos parte del trabajo de investigación doctoral de la autora, que se abocó al estudio de las configuraciones del trabajo en los procesos de recuperación de empresas en Argentina, en el período comprendido entre el 2000 y 2010. Dada la centralidad que en aquel proyecto tuvieron los procesos de trabajo emergentes de esas experiencias, los espacios de indagación y producción de información han sido fundamentalmente las situaciones de interacción entre los trabajadores par-

<sup>5</sup> Una de las conclusiones derivadas de las tesis de maestría y doctorado hizo foco en el papel organizador del régimen de propiedad respecto de las relaciones y las prácticas asociadas al trabajo. En tanto cooperativas de trabajo, las empresas recuperadas analizadas estaban alcanzadas por la legislación cooperativa, que establece que el régimen de propiedad se define en términos de “propiedad conjunta de los asociados”. Al mismo tiempo, observamos que el régimen de propiedad construido en tales iniciativas albergaba dos tipos de relaciones laborales: i) relaciones que llamamos societales entre los trabajadores-asociados; ii) relaciones salariales, entre los trabajadores-contratados y la cooperativa.

participantes de empresas recuperadas, y las directamente relacionadas con los procesos de trabajo. Por eso, hemos privilegiado el relevamiento, registro y observación de los contextos de relación e interacción en las propias empresas estudiadas, y de aquellas distintas situaciones y relaciones vinculadas con esos procesos: relaciones de los trabajadores participantes con otros grupos de trabajadores, con autoridades de distintas jurisdicciones, con organismos oficiales en ocasión de representación, etc.

El trabajo que aquí presentamos se apoyó en los siguientes procedimientos y actividades: 1) revisión de fuentes secundarias y documentos de las empresas recuperadas; 2) relevamientos en las organizaciones vinculadas con la coordinación de experiencias de recuperación de empresas; 3) trabajo de campo (específicamente a través de entrevistas y observaciones) en las empresas seleccionadas.

Las unidades de estudio en las que basamos este trabajo son una empresa del sector de la alimentación localizada en la ciudad de Rosario y una empresa de prestación de servicios ambientales radicada en la ciudad de Avellaneda, Gran Buenos Aires. Considerando la centralidad que las relaciones laborales tienen en la conformación del régimen de trabajo, el primer criterio de selección de las experiencias a estudiar refirió a la vigencia de relaciones laborales de diferente tipo: con predominio de relaciones societales y con predominio de relaciones salariales<sup>5</sup>. Por supuesto, otra condición sine qua non fue la presencia de indicios que señalen que ambos procesos se encontraban en una etapa de consolidación, en los términos que definimos precedentemente.

Para la indagación y el análisis de ambas experiencias adoptamos una perspectiva doblemente comparativa, en lo que clásicamente la literatura identifica como “comparación sincrónica” y diacrónica; es decir:

- *comparamos los procesos de constitución de los regímenes de trabajo de cada empresa estudiada en tres momentos (la empresa precedente, el momento de recuperación propiamente dicho y el momento de consolidación); y*
- *comparamos distintas dimensiones de los regímenes de trabajo vigentes en el estadio de consolidación entre las unidades socioeconómicas en estudio.*

En efecto, el enfoque comparativo da apoyo a la búsqueda de similitudes y diferencias, que para este trabajo resultan centrales a fin de buscar nexos causales –en sentido amplio y no deter-

ministra- entre los procesos de organización autogestionada de las empresas y de provisión de medios de vida y las formas de organización del trabajo. Como puede verse, la investigación se organiza en torno de la diferencia (la diversidad de regímenes de trabajo en ambas experiencias), por lo que es esa diversidad la que, en principio, pretendemos explicar (Ragin, 2007).

El doble ejercicio de comparación exigió tomar recaudos particulares, en especial en la comparación entre los procesos de ambas unidades económicas seleccionadas para esta investigación: en primer lugar, y como siempre sucede cuando el patrón que organiza la investigación es el de la diversidad, fue necesaria la máxima atención a la comparabilidad entre ambos procesos, a fin de no oponer (ni asimilar) mecánicamente. Asimismo, realizamos un ejercicio básico de "emparejamiento" (Mesa Lago, 2002: 28), a fin de considerar de manera razonable los tiempos de cada experiencia. Con todo ello, creemos que, hasta donde hemos sido capaces, contribuimos a una comprensión más acabada de la combinatoria de condiciones que han inspirado, apoyado (y transformado, en algunos casos) estos procesos, en sus muy diferentes configuraciones (Hintze, 2010).

En este marco, en el trabajo nos preguntamos por las características específicas que asumen los regímenes de trabajo consolidados en ambas experiencias una vez traspuesta la fase inicial de recuperación de las unidades económicas. Para ello, en primer lugar, reconstruimos el proceso de consolidación en ambas experiencias y los regímenes de trabajo resultantes. En segundo lugar, exploramos tres dimensiones específicas de estos procesos: el tipo de actividad y los mercados en los que interviene cada cooperativa, las relaciones construidas en el transcurso de los respectivos procesos de recuperación de las empresas y los procesos de construcción identitaria, porque creemos que representan tres aspectos que dan pistas para reconocer si estos procesos son portadores de relaciones socioeconómicas y laborales socialmente diferentes.

Ya dijimos que los procesos de recuperación de empresas no solo "evitan" la destrucción de una unidad económica, sino que también "producen" relaciones sociales que hacen sociedad. En efecto, en el curso de estos procesos pueden ponerse en cuestión relaciones fundamentales del orden social, como la forma de propiedad, la distribución de los beneficios, la participación en los procesos de toma de decisiones y la forma de organi-

zación del trabajo. No afirmamos a priori que las experiencias analizadas sean superadoras del capitalismo; más bien, nos interesa dar cuenta de sus aspectos problemáticos, de los límites y obstáculos que enfrentan al poner en cuestión (deliberada y explícitamente, o no) las relaciones sociales propiamente capitalistas. Entonces, también nos proponemos conocer bajo qué condiciones y a través de qué mecanismos es posible escapar de las inercias generadas por "las fuerzas del mercado".

### REGÍMENES DE TRABAJO EN CONSOLIDACIÓN

Como señalamos en la Introducción, el inicio de ambos procesos implicó necesariamente la ruptura de la relación laboral con la empresa que los empleaba hasta el momento y la impugnación de los regímenes de trabajo vigentes. En particular, el proceso de recuperación que dio lugar a la conformación de la cooperativa rosarina dedicada a la manufactura de alimentos tuvo inicio en el 2000, a partir de la quiebra de una Sociedad de Responsabilidad Limitada dedicada a la fabricación de pastas. Una vez organizados y constituidos legalmente, los trabajadores buscaron recuperar los clientes a los que abastecía la anterior SRL, exceptuando las cadenas de supermercados que imponían condiciones comerciales abusivas.

Así, desde su inicio, la cooperativa comercializa sus productos en mercados altamente competitivos, destinados a clientes con fuerte poder de negociación y se abastece de sus principales insumos (harinas y lácteos) en mercados de productos altamente concentrados. Estas características de los mercados (de insumos y de productos finales) y de la cadena de valor se tradujeron en incesantes exigencias productivas y comerciales, a las que la cooperativa respondió buscando mayor eficiencia organizativa. Es así que una vez que los trabajadores lograron revertir la crítica situación inicial y consiguieron aumentar la producción y las ventas, la dinámica de trabajo experimentó cierta aceleración de los tiempos, intensificando la jornada laboral. En esta dirección, la producción se organizó a través de roles y funciones no rotativas, profundizando la división técnica del trabajo vigente hasta el momento; se crearon cargos para los responsables de controlar las diferentes líneas de producción y la distribución de los productos, y se establecieron remuneraciones diferenciales para quienes se desempeñan en

<sup>6</sup> La Ley de Cooperativas N° 20337 y la Alianza Cooperativa Internacional sostienen que en las cooperativas de trabajo se cumple integralmente el "principio de identidad", según el cual la figura del propietario de la empresa no se diferencia de la del trabajador-asociado, siendo este un aspecto de relevancia en la conformación de los regímenes de trabajo. Las excepciones contempladas por la ley se refieren a situaciones de sobrecarga circunstancial de tareas y trabajos estacionales (se permite la contratación en relación de dependencia por 3 meses) y el establecimiento de un período de prueba para potenciales nuevos asociados (de una duración de 6 meses como máximo).

estos puestos y para los integrantes del Consejo Administrador. Asimismo, los ámbitos de gestión y administración fueron crecientemente desvinculados de la producción, provocando un gran distanciamiento entre "los de adelante" y "los de atrás". Por otra parte, el aumento sostenido de la producción y el desarrollo de nuevas líneas de productos hizo necesaria la incorporación de nuevos trabajadores, que en primera instancia se viabilizó a través de la contratación de diez empleados en forma temporal. Sin embargo, en tanto cooperativa de trabajo, los contratos laborales solo pueden ser de carácter excepcional, mientras se evalúa su incorporación como asociados a la cooperativa<sup>6</sup>. Cumplido el plazo máximo de contratación permitido por la legislación, y luego de amplios debates, los trabajadores-asociados reafirmaron su decisión de no incorporar a los trabajadores como socios de la cooperativa y comenzaron a buscar alternativas para continuar con el vínculo salarial. Con esta intención, promovieron la creación de una nueva empresa, constituida como sociedad de responsabilidad limitada, que produce por cuenta y orden de la cooperativa y le presta los servicios laborales de sus empleados, cuando son requeridos. Asimismo, la cooperativa emplea cerca de diez personas para la producción en sus propias instalaciones. La contratación de estos trabajadores se terciariza a través de una empresa dedicada a la selección, contratación y oferta de servicios laborales. Ambos mecanismos de incorporación de mano de obra se sostienen en la creación de relaciones de tipo salariales, y en algunos casos por tratarse de contratos por períodos acotados, son relaciones portadoras de inestabilidad y de poca certidumbre. Los quince asociados que emprendieron la recuperación de la fábrica y sus puestos de trabajo permanecen diecisiete años después como los únicos socios de la cooperativa. Los más de sesenta puestos de trabajo generados en el transcurso de la recuperación y la consolidación de la unidad económica son ocupados por trabajadores con contratados asalariados. En síntesis, la consolidación de la actividad económica en la cooperativa rosarina se sustentó en la competitividad de sus productos en los mercados y se reflejó internamente en la reintroducción e intensificación de dispositivos organizativos vigentes en el ciclo anterior, como la definición de cargos remunerados diferencialmente, la contratación de trabajadores asalariados, la creciente división entre "los de delante" y "los de



atrás, utilizando incluso la expresión "cuerpo" y "cabeza" para referirse a los trabajadores abocados al proceso de producción, por un lado, y a quienes desarrollan tareas administrativas y de gestión, por otro. Así, en términos organizativos, la consolidación de la cooperativa implicó la incorporación e institucionalización de criterios predominantemente mercantiles.

La consolidación en términos políticos y de sociabilidad del proceso se basó en el predominio de los posicionamientos y propuestas de la dirección de la cooperativa. Las voces que durante el inicio de la recuperación de la empresa se pronunciaban cuestionando algunas decisiones de la dirección, se atenuaron a partir de la consolidación del proceso y la reafirmación de ese cuerpo directivo, restando centralidad a las disputas y conflictos en la construcción del rumbo de la cooperativa. En su lugar, la re-individualización de las relaciones se instauró como mecanismo de resolución de los conflictos, situación que se refuerza con el predominio de relaciones salariales por sobre las societales.

El proceso de recuperación y creación de la cooperativa dedicada a los servicios de saneamiento ambiental tuvo lugar a partir de 2003, cuando una empresa del Grupo Techint se retiró de la actividad que desarrollaba en un relleno sanitario del sur del Conurbano bonaerense. En esta oportunidad, un grupo de 37 trabajadores decidió luchar por la conservación de los puestos de trabajo y conformar una cooperativa de trabajo para solicitar a la empresa mixta encargada de la gestión integral de los residuos sólidos urbanos en ese territorio la concesión de la actividad que hasta el momento estaba a cargo de la empresa del Grupo Techint.

Luego de seis meses de lucha, la cooperativa logró concretar el primer contrato para gestionar por un año el tratamiento integral de los residuos sólidos del relleno sanitario. A ese acuerdo le siguieron sucesivos contratos con la empresa mixta (primero la renovación por un año, luego por tres y cinco años consecutivamente) que tuvieron gran importancia porque otorgaron – aunque sea de manera temporal – ciertas "garantías" económicas y legales, en tanto aportaron ingresos económicos ciertos y contribuyeron al proceso de institucionalización y conformación jurídica de la organización.

Respaldados por estas garantías contractuales, los integrantes de la cooperativa de Avellaneda definieron tres objetivos en materia económica y productiva, cuya consecución da cuenta de que han logrado consolidar la actividad y una forma de or-



ganización (un régimen de trabajo) socialmente satisfactoria. Los mismos se orientaron a: i) la generación de puestos de trabajo e ingresos, ii) a la inversión en máquinas y equipos, y iii) a la mejora en las condiciones de vida de la comunidad vecina y de las relaciones entre la cooperativa y los vecinos del barrio. Con relación al primer objetivo, la cooperativa pasó de contar con 37 trabajadores a comienzo del proceso, a generar empleo para 97 personas entre asociados y contratados en 2013. En cuanto a la inversión, han logrado más que duplicar el parque de máquinas, lo que les permitió dejar de alquilarlas y diversificar la actividad ofreciendo sus servicios a diferentes municipios y empresas privadas, para no depender exclusivamente del trabajo con la empresa concesionaria. Al mismo tiempo, lograron mejorar las relaciones con el barrio, degradadas por los problemas ambientales y ecológicos generados por el relleno sanitario. Con este fin, procuraron generar empleo para los jóvenes desocupados del barrio y llevaron adelante diversas actividades para la comunidad –deportivas, educativas, atención primaria a la salud, proyectos de vivienda, entre otras.

La formulación y la consecución de estos objetivos estuvo habilitada por las "garantías" que les otorgaron los contratos con la empresa concesionaria que funcionaron como "blindajes" que resguardaron a la organización de los tiempos y las exigencias que requiere la competencia en los mercados, y en ello encontramos una de las condiciones que apaciguaron o suspendieron el principio de mercado en las prácticas de la cooperativa y sus integrantes.

Como consecuencia, la estabilización y regularización de la actividad económica en la cooperativa bonaerense no fue parte de la asunción integral de una lógica mercantil, sino que, a la inversa, la consolidación económica tendió a reducir los riesgos y la incertidumbre respecto de la marcha del proceso y de las condiciones para la reproducción de la vida de las personas que la integran. Estas constataciones son una ventana para considerar un potencial campo de actuación de las políticas públicas referido a la construcción de condiciones –o "blindajes"– económicos que permitan suspender el mercado, al menos parcial y temporalmente, para construir dispositivos organizativos y temporalidades no sujetas a la competencia mercantil, sino a los intereses y necesidades de los trabajadores.

En términos organizativos, la fase de consolidación en esta

entidad albergó la definición y reafirmación de modalidades organizativas gestadas en el propio proceso de recuperación y consolidación, y en respuesta a las necesidades emergentes. De esta manera, los trabajadores de la cooperativa definieron criterios y tiempos propios, y construyeron proyectos orientados a mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias, como así también las de la comunidad local. Al respecto, apuntamos que en 2009 los trabajadores acordaron iniciar un proceso de regularización y organización de diversos aspectos vinculados con el funcionamiento de la cooperativa, las actividades, las modalidades de trabajo y de relaciones laborales vigentes, y las protecciones, derechos y obligaciones de los trabajadores involucrados. En esta dirección modificaron el estatuto de la cooperativa con el fin de incorporar aquellas actividades que realizaban regularmente pero que quedaban por fuera del objeto social, como es el caso de las actividades sociales para la comunidad; idearon un sistema de remuneraciones que valorara el desempeño de cada trabajador con relación a su aporte al proyecto general de la cooperativa y a su desempeño en las labores específicas y cotidianas; y crearon la figura del "aspirante a socio", como una condición de trabajo transitoria para quienes se incorporan a la cooperativa antes de ser asociados. A la fecha en que se escribe este artículo la cooperativa solo mantiene relaciones salariales con los trabajadores que están transitando un período de prueba como "aspirantes a socios". El resto de los trabajadores fueron incorporados a la cooperativa. La afirmación de determinado rumbo o dirección de la cooperativa como predominante tuvo lugar a partir de tres situaciones o "hitos políticos", como los denomina el abogado de la entidad. En todos ellos se puso en escena la tensión entre la perspectiva de quienes integran la Comisión Administradora y la de un grupo opositor que, si bien es minoritario, cuestiona las propuestas del primero y el rumbo general del "proyecto hegemónico" desde el inicio de la recuperación. Las persistentes tensiones y confrontaciones entre diferentes grupos de trabajadores recuerdan que existen otros propósitos y proyectos alternativos que devuelven al proceso toda su politicidad.

### ACTIVIDAD, MERCADOS Y REGÍMENES DE TRABAJO

A partir de las caracterizaciones y reflexiones de las páginas precedentes, observamos que las configuraciones de los mer-

cados en los que las empresas intervienen inciden fuertemente en la conformación de sus regímenes de trabajo. Como muestran los trabajos de Gordon, Edwards y Reich (1986), las condiciones de competencia propias de cada momento histórico y las estructuras de los mercados específicos en los que se ofrecen los productos se imprimen –aunque no mecánicamente– en las formas de cooperación y organización interna del trabajo. Esta afirmación resulta congruente con lo observado en el proceso de consolidación de la cooperativa de Rosario, en el que se asumió una estrategia fuertemente orientada hacia la competitividad de la marca en costos y calidad, promovida por un contexto de reactivación económica. Según sostienen sus asociados, esta estrategia es la base para la sostenibilidad y el crecimiento de la cooperativa.

Como señalamos anteriormente, ante las presiones del mercado, los trabajadores de Rosario intensificaron las exigencias y estímulos sobre cada trabajador individual, a través de los cargos y las remuneraciones diferenciales, por ejemplo. Estas decisiones se inscriben en el marco de lo que "se espera" que haga toda empresa para sostenerse y crecer, porque, como explica Cohen (2001: 162), "la lógica del mercado promueve la contribución productiva de cada trabajador con una retribución monetaria individual e impersonal". Así, la lógica mercantil se expresa en un régimen de trabajo que establece jerarquías, desigualdades e ingresos diferenciales. Y todo ello conlleva la construcción de valores intrínsecos a esta lógica, como por ejemplo la asociación entre ganar más y "hacer las cosas bien". Esta primacía del mercado también se concreta en la organización interna de la cooperativa alimenticia rosarina, a través de la reinstalación de relaciones salariales que recuperan la figura del patrón y del empleado asalariado. Como sostenía una asociada de esta cooperativa, en relación con los trabajadores contratados, "... si llegan tarde o cuando tienen problemas, es muy raro que los suspendan o les descuenten el día... Sacando estas cosas, lo demás es como en cualquier empresa". Las palabras de esa asociada ilustran uno de los caminos posibles para los procesos de recuperación de empresas y nos invitan a preguntarnos por qué razones no habrían de ser "como en cualquier empresa".

Por su parte, en la cooperativa bonaerense los contratos con la empresa mixta concesionaria han permitido aliviar la lógica de la

competencia. En el apartado anterior nos referíamos a tales contratos como "blindajes" que resguardan a la cooperativa de los mecanismos del mercado, aunque a la vez constituyen uno de los puntos de mayor debilidad y menor autonomía del proyecto en general, porque como explicaba uno de los trabajadores, "tenemos un solo gran cliente estable que, si bien es una gran ventaja, también nos puede clavar un puñal por la espalda". Con ello se refiere a que la relación comercial entre la cooperativa y la empresa mixta concesionaria del servicio, si bien brinda relativa estabilidad y seguridad económica por el período establecido por contrato, resulta completamente incierta para los años subsiguientes. No obstante, durante el período en el que rigen los contratos la cooperativa cuenta con grandes ingresos estables que les permiten planificar y proyectar a mediano y largo plazo. Esta posibilidad de planificación ha incidido fuertemente en la construcción de un proyecto más amplio, "un proyecto integral", como decía el presidente; que parte de la actividad en el relleno y se extiende a la comunidad en general.

*"La cooperativa puede hacer muchos de estos proyectos con la comunidad porque tiene ingresos de una gran empresa. Pero a la vez es una gran empresa porque tiene la posibilidad de pensar una estrategia de largo plazo... si no la experiencia se hubiera terminado al año (...) Entendemos que la cooperativa tiene la posibilidad de ser una gran empresa porque hicimos desde el comienzo una planificación integral de la cuestión y porque definimos y pensamos el posicionamiento de la empresa en términos políticos".*

La frase a la que nos referimos fue pronunciada por un trabajador-asociado de la entidad bonaerense para ilustrar la centralidad de la planificación estratégica y política en la orientación del proceso de recuperación y consolidación. Dicha planificación descansa en unos pocos trabajadores-asociados que asumen la tarea de dirección de la organización. Entre ellos se destacan los integrantes del Consejo de Administración, el abogado contratado por la cooperativa y algunos trabajadores más, afines al "proyecto hegemónico", como lo definimos anteriormente.

En relación con la actividad desarrollada por la cooperativa bonaerense, el saneamiento y mantenimiento del relleno sanitario los vincula directamente con la comunidad vecina. La forma en la que llevan adelante dicha actividad y los mejores o peores resultados obtenidos en términos de saneamiento sanitario inciden directamente en la calidad

de vida de los vecinos. Asimismo, no es menor notar que la mayoría de los trabajadores de la cooperativa bonaerense viven en barrios cercanos al predio, hecho que contribuye a una fuerte identificación entre los trabajadores del relleno de Villa Domingo y los vecinos del lugar. Este estrecho vínculo entre la actividad productiva desarrollada por la unidad económica, los vecinos de la zona y los trabajadores de la cooperativa se remonta a los tiempos de la gestión anterior. A diferencia de lo que ocurre en la actualidad, "la relación entre la empresa anterior y los vecinos de Villa Domingo era muy conflictiva", recuerda un trabajador, y agrega que se habían interpuesto denuncias, se realizaban manifestaciones y otras medidas de protestas por la contaminación de las aguas, el suelo y el aire. Fue por eso que, en los comienzos del proceso de recuperación y conformación de la cooperativa, los trabajadores se propusieron restablecer la relación con la comunidad. Para ello, propusieron a la empresa mixta que les concesionaba el servicio ocuparse de los vecinos; "trabajar con las escuelas, trabajar con las madres, para ver cómo revertíamos la mala relación; porque en realidad era también un problema con nosotros; nosotros vivimos en el barrio y tenemos que defender lo ecológico, porque nosotros vivimos ahí pegados, no es que vivimos en Capital", afirma el presidente de la cooperativa.

Es así que desde la conformación del proyecto cooperativo (iniciado por la comisión interna de delegados en la gestión anterior, incluso antes de la constitución legal como cooperativa), la actividad de saneamiento ambiental fue la plataforma desde la cual los trabajadores establecieron y fortalecieron relaciones de alianza y cooperación con la comunidad. Más adelante volveremos sobre este aspecto particular.

En esta línea advertimos que las configuraciones de los mercados en los que actúan ambas empresas recuperadas, así como las actividades económicas desarrolladas, estructuran relaciones de distintos tipos. Esto es, sobre condiciones distintas cada proceso construyó relaciones diferentes. Pero no nos referimos a una "determinación" del mercado, puesto que consideramos que otras relaciones habrían sido posibles.

### ARCOS DE RELACIONES CONSTRUIDOS EN LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE EMPRESAS

Las interrelaciones y solidaridades entre los colectivos que llevan adelante procesos de recuperación de empresas, y entre estos y

otras organizaciones sociales y entes gubernamentales, son medulares en el devenir y la continuidad de estos procesos. En este apartado buscaremos reconstruir el arco de relaciones construido en ambas cooperativas (con sus clientes, con organizaciones de empresas recuperadas y otras organizaciones sociales y de trabajadores, con los sindicatos a los que pertenece y con la comunidad vecina), con el fin de bucear en las características específicas de estas interrelaciones, preguntándonos cuánto han favorecido o debilitado la lógica mercantil.

Antes de referirnos a cada proceso analizado apuntamos que, durante el ciclo anterior, la participación política en organizaciones sindicales, partidarias o de otro tipo no era frecuente entre los trabajadores de ambas empresas, a excepción de aquellos que ejercieron y ejercen cierto liderazgo en el colectivo. En la experiencia rosarina, el actual presidente de la cooperativa era delegado sindical y se encargaba de informar a sus compañeros de los aumentos y demás medidas iniciadas por el gremio. En el caso bonaerense, algunos trabajadores que luego emprendieron la recuperación de la empresa integraron la Comisión Interna gremial. En ella mantenían una intensa actividad en la lucha por obtener mejoras en las condiciones de trabajo y sostenían, principalmente el actual presidente de la entidad, un estrecho vínculo con los vecinos de Villa Domínico.

El proceso de recuperación de Rosario estuvo acompañado por un dirigente cooperativista de la ciudad de Rosario que luego pasó a ser uno de los referentes del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (actual Facta). Durante el conflicto por la quiebra y recuperación de la empresa, esta organización se caracterizó por su enérgico e inmediato apoyo y asistencia a los trabajadores de la SRL. Una vez encaminada la recuperación y reiniciada la actividad productiva, el movimiento no sostuvo su intervención de la misma forma, sino que mantuvo una postura más autonomista respecto de las modalidades y dispositivos organizativos adoptados, las decisiones sobre el reparto, las inversiones y otros aspectos relevantes en el desarrollo del proceso de recuperación de la empresa y su consolidación. Este posicionamiento de Facta de Rosario difiere de lo que ocurre en otras organizaciones de representación de empresas recuperadas, con mayor intervención e incidencia en las decisiones de las cooperativas.

Sin perjuicio de lo anterior, Facta Rosario promovió la vinculación de esta cooperativa con organismos públicos que financia-

ron algunas de las inversiones desarrolladas por la cooperativa. Entre ellos se destaca el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, la Agencia de Desarrollo y la Subsecretaría de Economía Solidaria, estas dos últimas de la ciudad de Rosario. Asimismo, favoreció el contacto con profesionales y equipos técnicos de la Universidad Nacional de Rosario, que les ofrecieron asistencia técnica y cursos de formación a los trabajadores. También, a través de Facta, la cooperativa entró en contacto con otras empresas recuperadas, con las cuales mantuvieron reuniones periódicas entre 2005 y 2008 para atender a problemas comunes, solidarizarse con nuevos procesos de recuperación de empresas, articular acciones de lucha conjunta, entre otros motivos de articulación. Luego de 2008, los espacios y momentos de encuentro comenzaron a espaciarse, al tiempo que la organización de Facta comenzaba a resquebrajarse, situación que, según evidencian los entrevistados, podría adjudicarse a diferencias internas entre los dirigentes de todo el país.

La articulación política llevada adelante por Facta y la forma de construir relaciones entre las empresas recuperadas, y entre estas y el movimiento, promovieron cierto "sesgo instrumental" (Wyczykier, 2009: 280) en la constitución de estas interrelaciones. Desde la dirigencia de Facta se promueve la articulación y participación en el movimiento como una posibilidad para obtener recursos económicos y comerciales, promover acciones legales y tener mayor poder de lobby. A medida que la cooperativa rosarina se consolidaba como organización y los ritmos de trabajo requirieron mayor disponibilidad horaria, más energía física y disposición mental para el trabajo, las posibilidades de participación activa en MNER/Facta comenzaron a verse afectadas. Por su parte, las tensiones y diferencias surgidas en la dirigencia del movimiento, sumadas a la ausencia de respuestas o de mecanismos para viabilizar necesidades propias de la etapa de consolidación de las empresas, lejos de incentivar, redujeron la participación en las reuniones y actividades de Facta.

Con el tiempo, la cooperativa alimenticia resultó ser una de las pocas empresas recuperadas de la ciudad que sostuvo y aún sostiene económicamente a Facta, sección Rosario. Entre los motivos para hacerlo no se menciona la convicción ni el interés en sostener un espacio de representación y acción colectiva, sino que se asume este compromiso por los "beneficios" oportuna-



mente obtenidos por dicha organización; se trata de una forma de retribuir más que de construir una fuerza política colectiva. Este nuevo momento de la relación entre la cooperativa y Facta también contiene un sesgo instrumental, en tanto ahora se retribuye por lo que se obtuvo anteriormente.

Sobre el vínculo de la cooperativa alimenticia con sus clientes, en párrafos anteriores nos referimos a la configuración del mercado y la actividad productiva realizada por esta cooperativa y apuntamos que su estrategia comercial está fuertemente orientada a la diferenciación del producto por su calidad, en un mercado altamente competitivo. El éxito comercial de la cooperativa depende de la aceptación por parte de los consumidores de la relación calidad-precio que ofrece la cooperativa respecto de sus competidores. Es así que las preferencias de los consumidores intervienen en el diseño del producto ofrecido y la cooperativa busca conservar a sus clientes atendiendo a demandas específicas o considerando sugerencias y pedidos especiales. A diferencia de lo que ocurre en la cooperativa bonaerense, esta relación entre la cooperativa y los destinatarios de sus productos es de carácter mercantil tradicional, y la definición de las condiciones y el precio de venta no están definidas por principios de comercio ético o justo (Laville, 2004) ni de consumo solidario o responsable (Mance, 2002), sino por la posibilidad de maximizar los ingresos obtenidos.

El arco de relaciones construido en el proceso de recuperación bonaerense resulta ser más amplio y diverso que el de la cooperativa de Rosario. Durante el conflicto por la conservación de los puestos de trabajo y luego a partir del inicio del proceso de recuperación de la empresa, los trabajadores de la cooperativa de Avellaneda desarrollaron diversas relaciones de solidaridad con organizaciones sociales, sindicales y territoriales. La relación con la Central de Trabajadores Argentinos fue desde los comienzos de la recuperación particularmente estrecha, y esta entidad fue una de las principales organizaciones de trabajadores autogestionados que impulsaron la conformación de la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (Anta).

La participación en organizaciones y espacios de construcción política no estuvo privada de tensiones y conflictos internos. Tanto las actividades de dirección y representación como las productivas requieren la predisposición física y mental de los trabajadores para su efectiva realización. Las tareas vinculadas

con lo productivo estuvieron legitimadas desde el inicio de la recuperación, y concitaron el compromiso y la dedicación de todos los trabajadores. Las actividades con respecto a la participación política y la representación de la cooperativa en otros espacios tuvieron y aún tienen caminos más complejos de viabilización y legitimación de parte del colectivo. El grado de participación de los trabajadores en este tipo de actividad es muy diverso y a pesar de los numerosos intentos de integrar y promover el involucramiento de los más jóvenes, siguen siendo unos pocos trabajadores los encargados de la construcción de redes y relaciones hacia afuera de la cooperativa.

A pesar de las reticencias, en la cooperativa bonaerense persiste y se fortalece un grupo de trabajadores que apuesta firmemente a este tipo de construcciones; porque como relata el presidente de la cooperativa:

*“Tenemos la visión de que solos, por más que seamos la mejor cooperativa, cuando tengamos que defender algo o cuando llegue el momento que por ahí por cualquier decisión política o cualquier circunstancia o coyuntura que pase en el país nos podemos llegar a quedar sin trabajo. En cambio, nucleados, todas las cooperativas, es otra fuerza. Y por ahí se producen los cambios, como la Ley de Cooperativas (...) solos no vamos a poder llevar adelante este proceso, entonces hay que conocer otras cooperativas, conocer otras experiencias, hay que sindicalizarnos para poder pelear y todos pelear por lo mismo”.*

Como ilustran las palabras precedentes, los fundamentos para la asociatividad también contienen un sesgo instrumental en la cooperativa bonaerense, pero a diferencia de lo que ocurre en el proceso de consolidación de la cooperativa rosarina, aquí construye entramados de relaciones con predominante asiento territorial y sindical. Ello es consistente con lo que ya hemos observado anteriormente con relación al proceso de recuperación de esta entidad: se asienta tanto sobre los proyectos productivos como sobre estrategias políticas. Unos y otros funcionan entrelazadamente porque sin producción no habría sustento económico para los 97 trabajadores que se desempeñan en la cooperativa, y sin las redes, relaciones, alianzas construidas con otras organizaciones, y particularmente en el ámbito sindical y con los vecinos de Villa Domínico, el proyecto cooperativo se habría visto imposibilitado.

7 La expresión "militancia" se menciona en numerosas oportunidades cuando los trabajadores de la cooperativa bonaerense se refieren al proyecto y el propósito general de la cooperativa, a los orígenes de la entidad y al rumbo que siguió desde un comienzo.

La fuerte vinculación entre la cooperativa y la comunidad de Villa Dominico requiere que nos detengamos a analizar sus características específicas. En cierta manera, es posible decir que el vínculo con la comunidad se presenta como una continuidad respecto de la gestión anterior; aunque en aquella oportunidad no era una política de la empresa, sino de los trabajadores organizados a través de la Comisión Interna de delegados. "Cuando éramos trabajadores en relación de dependencia, los delegados del sindicato eran la conducción; y esos mismos delegados, aparte de ser la conducción de los trabajadores, ya venían desarrollando trabajo social en el barrio, son vecinos de la zona", recuerda uno de los asociados. "En ese momento, los delegados hacían trabajo social en la zona, pero a pulmón, siempre pidiendo alguna ayuda a la empresa para las poquitas cosas que se podían mejorar. Ahora desde que se constituyó la cooperativa, como que se potenció todo eso, siempre la misma idea de seguir ayudando, de seguir desarrollando actividades en la zona, pero ya con equipo propio, con gente propia, con fondos propios también (presidente de la cooperativa UST)".

La fuerte orientación hacia la militancia<sup>7</sup> barrial de los delegados que promovieron el proceso de recuperación es entendida por el abogado laboralista que asesora a la cooperativa como "una fortaleza prenatal"; expresión con la que se refiere al valor de la trayectoria y la experiencia en construcciones de base territorial. "Ernesto (presidente de la cooperativa) tiene una gran militancia social en el barrio... y todo surge de ahí, del apoyo del barrio". La orientación de Ernesto hacia el trabajo con la comunidad y su compromiso con los vecinos de Villa Dominico, aunado a su fuerte legitimidad y liderazgo tanto en el barrio como en el conjunto de trabajadores de la cooperativa, se tradujo en propuestas y orientaciones del proyecto cooperativo hacia el desarrollo comunitario y territorial. La presencia de un grupo de dirigentes y militantes sindicales y territoriales que se preocupan y ocupan de estimular el compromiso de los trabajadores con la comunidad y con otras luchas cercanas o similares a la de la cooperativa es, a nuestro entender, un aspecto distintivo de este proceso de recuperación que fortalece las relaciones de solidaridad y cooperación, y debilita –al menos parcialmente– la incidencia de la lógica mercantil.

A partir de la consolidación del proyecto cooperativo bonaerense, uno de los argumentos que hace que los asociados sigan promoviendo el desarrollo de la comunidad está asociado a que

ellos son parte de esa comunidad. La mayoría de los trabajadores vive en el barrio ubicado a 400 metros del relleno, sus hijos van a las escuelas y se atienden en las salas de atención primaria de la zona, hacen deportes y juegan en el terreno donde ahora se alza el polideportivo construido por la cooperativa. Esta fuerte identificación de los trabajadores con el barrio en el que viven y trabajan ha incidido en la orientación de los objetivos de la cooperativa, como señalamos en el apartado anterior.

Otro de los motivos expuestos remite a la convicción de que la continuidad y consolidación del proyecto autogestivo solo es posible con el apoyo del barrio. En relación con los orígenes del proceso de recuperación, los trabajadores sostienen que "todo lo que pudimos hacer fue porque tuvimos la capacidad de hacer participar a todo el barrio, a todas las familias de la comunidad. Eso creo que fue el valor agregado de la lucha, porque en la pelea que debería haber sido de 90 personas, era de mil, porque el barrio acompañaba. Cuando íbamos a hacer los cortes, estaba el barrio con nosotros, las instituciones, el colegio de curas, la escuela, y eso fue para nosotros fundamental".

Asimismo, la vinculación con la comunidad también tiene un papel muy importante en las negociaciones periódicas con la empresa concesionaria, porque como explica el presidente de la entidad, "lo que nos garantiza a nosotros la continuidad es ser un actor de peso en lo territorial". En esta misma línea, sostiene que "no estamos acá por ser los más eficientes, nosotros ganamos y sostenemos el laburo porque lo peleamos con toda la gente del barrio".

De la misma manera como ocurre con la participación sindical y con la construcción de redes y relaciones con otras organizaciones, la orientación hacia el desarrollo comunitario es un aspecto conflictivo dentro del grupo de trabajadores y no es aceptado ni compartido por todos los integrantes de la cooperativa. Como se expresó con anterioridad, algunos trabajadores consideran que deben repartirse más ingresos y reducir el porcentaje que se destina tanto a la capitalización comercial –como le llaman a la compra de maquinarias y equipos– como a la comunitaria. Con una fuerte convicción, el presidente sostiene que "cuesta entender que el objetivo es sacar un buen sueldo para vivir bien y el resto dejarlo en la comunidad; porque esto se sostiene con el apoyo de la comunidad".

La construcción de relaciones con diversos actores sociales y

políticos contribuye con el desempeño de cada organización, fortaleciendo su posición ya sea ante la competencia mercantil o el Estado. Esto es particularmente evidente en el proceso bonaerense, asentado sobre proyectos productivos y al mismo tiempo sobre diversas estrategias políticas. Ambas dimensiones del proceso funcionan entrelazadamente, como ya señalamos en párrafos anteriores.

Así, el arco de relaciones de cooperación y solidaridad entre la cooperativa y los diversos actores territoriales, políticos y sindicales fortalecen el potencial del proceso de recuperación y abren espacios para construir lógicas y relaciones que tensionen la lógica mercantil y la primacía del mercado como dispositivo de coordinación social. Al mismo tiempo, fortalece el principio de comunidad (Cohen, 2001: 162), según el cual los hombres producen o brindan un servicio no por lo que se pueda obtener haciéndolo, sino porque los demás lo necesitan, por el compromiso con sus pares o con la comunidad. Este principio se aproxima a lo que Polanyi denomina principio del hogar, que implica en primera instancia el encastramiento de lo económico en y por las formas y relaciones primarias de sociabilidad, en tanto las relaciones de parentesco y comunidad se constituyen como relaciones de producción y distribución ([1944]2007: 101). En esta dirección, agregamos que las relaciones y redes construidas en estos procesos hacen evidente que las alternativas de producción no pueden ser –y no son– exclusivamente “económicas” en tanto su potencial emancipador depende en buena medida de la combinación de orientaciones y contenidos que logren en lo económico, cultural, social y político.

### PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN IDENTITARIA: ¿TRABAJADORES?, ¿SOCIOS?, ¿COOPERATIVISTAS?

Analizar los procesos de construcción identitaria nos remite no solo a lo que cada individuo o grupo dice sobre sí, sino también a las múltiples relaciones que influyen en ese decirse a sí mismos, pues siguiendo a Battistini (2007: 25), afirmamos que “la identidad se construye en el continuo ir y venir de esas relaciones”. Al mismo tiempo, sostenemos que la identidad también se construye a partir de relaciones de oposición respecto de otros grupos con los que se está en contacto; esto es, el proceso de identificación supone al mismo tiempo un proceso de diferenciación

(Fernández Álvarez, 2007: 347; Freytes Frey, 2007).

De esta manera, en ambas experiencias los procesos de construcción de identidad tienen lugar, en primer término, en oposición a la figura del patrón/empleador. A pesar de la "desaparición" de la patronal, en el inicio de ambos procesos de recuperación, el deseo de no convertirse en patrones fue uno de los pilares sobre los que se edificó la identidad de estos colectivos de trabajadores. Con el tiempo, y a medida que se consolidaban como organización, las conformaciones identitarias se diversificaron y emergieron nuevos "otros" con los que cada trabajador fue definiéndose.

Los trabajadores-asociados a la cooperativa rosarina reconstruyen su vida laboral anterior a la recuperación como trabajadores asalariados, en relación de dependencia; mientras que actualmente se definen como socios de una cooperativa. Su carácter de asociado tiene un lugar central en la conformación identitaria de estos trabajadores y, a la vez, los distancia de la figura del patrón y del empleado simultáneamente. Sin embargo, no se identifican como cooperativistas, puesto que no se guían exclusivamente por los principios y valores del cooperativismo, sino que construyen sus propios criterios y dispositivos organizativos. Los trabajadores de Rosario no inscriben sus prácticas en el marco de definiciones identitarias explícitas, pero en sus testimonios enfatizan la diferencia entre "ser cooperativistas" y "ser trabajadores de una empresa recuperada". Uno de los asociados sostiene que "la cooperativa tiene que ver con un ideal, parte de una idea, y todos la comparten. Estos ideales no se cambian, no se doblan por nada; y pasan por todos los niveles, desde lo más grande a lo más pequeño del día a día". En contraposición, entiende que una empresa recuperada es producto de una lucha por recuperar algo perdido o amenazado, y no tiene que ver necesariamente con la búsqueda o la construcción de un ideal colectivo. Es así que para este trabajador-asociado, "para ser cooperativista hay que impulsarlo, enseñar, aprender lo que significa; es algo muy distinto que recuperar una empresa". "Acá, a la larga quedó demostrado que somos socios", agrega haciendo referencia a su identificación como asociados, que fue ganando peso con la consolidación de la cooperativa. Y concluye diciendo que "entre los socios no nos identificamos como compañeros... los que tienen cargos imparten la ley".

Otra trabajadora-asociada de la cooperativa alimenticia se refiere a la distinción entre ser socios o empleados y considera que

en lo referido a los contenidos del trabajo, para algunos socios "es como si siguiéramos siendo empleados, porque seguimos haciendo el mismo trabajo, o incluso más... Algunos de nosotros seguimos trabajando en la producción, atendemos el negocio, hacemos el reparto...". A su criterio, las diferencias entre los socios y los empleados emergen con respecto a la propiedad, así como a las posibilidades, derechos y obligaciones que se derivan del régimen de propiedad. "Somos socios y sabemos que todo esto es nuestro. Antes cumplíamos el horario y nos íbamos, como hacen ahora los chicos (empleados asalariados). Ahora cada cosa que hacemos es para nosotros... y tratamos de mejorarla cada día". Sus palabras dan cuenta de su nueva condición de asociados, y a la vez subrayan la reinstalación de la distinción entre propietarios y no propietarios entre los asociados a la cooperativa y los trabajadores contratados luego del inicio de la recuperación. A este respecto, observamos que la participación o no participación de los trabajadores en la propiedad de los medios de producción constituye un elemento central en el proceso de construcción de identidad, además de habilitar –o no– derechos y ámbitos de participación. No se trata solo de un aspecto relacional, o individual-subjetivo, sino que la participación/no-participación en la propiedad –es decir, ser propietarios o no-propietarios– es parte de la estructura material sobre la que se asientan estos procesos. En la cooperativa de servicios, los soportes y definiciones identitarias son diferentes: sus socios se definen como asociados a partir de su nueva situación laboral. Subrayan la necesidad de seguir identificándose como trabajadores u obreros, haciendo referencia principalmente a una definición de clase antes que a una nueva función asumida frente a la crisis y cambio de gestión. Según describe el presidente de la cooperativa, una de las primeras definiciones que tomaron como colectivo fue de carácter político e identitario, en tanto "lo primero que hicimos fue poner en claro que nunca íbamos a perder la identidad de trabajador. No es que somos cooperativistas porque partimos de la ideología y de todos los principios del cooperativismo y pensamos todos iguales, no. Somos trabajadores y en ese momento lo que nos respaldaba era la forma jurídica cooperativa". Esta definición se reafirma con cada una de las decisiones adoptadas en el transcurso de la recuperación y la consolidación de la cooperativa, porque según argumenta su presidente, en lo que refiere a derechos y seguridades de los trabajadores "no se le



<sup>8</sup> Artículo 14 bis de la Constitución nacional, artículos 6, 7 y 8 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, y convenios de la OIT.

<sup>9</sup> La solidaridad con la lucha de los trabajadores de Impa fue una de las acciones llevadas adelante por los trabajadores del proceso bonaerense a la que ya nos referimos por sus repercusiones en el interior del grupo. Recordamos que la falta de participación y el trato burlón de dos integrantes de la cooperativa hacia el resto de los compañeros que asistieron a la medida de fuerza llevada adelante en Impa derivaron en la expulsión de estos dos trabajadores de la cooperativa.

puede pedir menos a la cooperativa de lo que se le pide a un patrón". De esta manera, y según explica este mismo trabajador, se separan de un destino común a varios procesos de recuperación de empresa en los que "al tomar la empresa, el que era trabajador ya deja de pensar como trabajador y empieza a pensar como un empresario y ya explota al compañero (...) Entonces ellos ideológicamente quedan muy a la derecha nuestra con un pensamiento de asociados o socio".

Para los trabajadores bonaerenses, definirse como tales implica reconocer-se derechos históricamente adquiridos como clase (salario mínimo, vital y móvil, aguinaldo, vacaciones, organización sindical libre y democrática, condiciones dignas de trabajo, seguros por accidentes de trabajo, seguridad social, entre otras<sup>8</sup>). Asimismo, implica llevar adelante acciones de solidaridad con otros trabajadores, en particular con aquellos que son parte de procesos de recuperación de empresas<sup>9</sup>. Respecto a las relaciones internas, definirse como trabajadores favorece la igualación entre quienes están asociados a la cooperativa –y son propietarios– y quienes aún no los son. En este caso, el régimen de propiedad no incide directamente en la conformación identitaria, aunque sí establece mecanismos de apropiación diferenciados según sean asociados o aspirantes a socios, como fue analizado con anterioridad. Respecto de este punto, sostenemos que la identificación con la figura de "trabajador" favorece la igualación entre aquellos que el mercado y la propiedad privada desigualan y, por lo tanto, refuerza la solidaridad en las relaciones hacia adentro y hacia afuera.

Así, los trabajadores de la cooperativa de Avellaneda afirman que su "esencia irrenunciable" es ser trabajadores y en tanto tales, tienen "conciencia de clase", y al mismo tiempo se definen como autogestionados, siendo esta una "cualidad adquirida" que los convierte en un "nuevo sujeto político y de derechos". A partir de estas definiciones, los integrantes de esta cooperativa junto a otros trabajadores de empresas autogestionadas nucleadas en la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (Anta) y en el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) conformaron la Coordinadora Nacional de Trabajadores Autogestionados (Conta). Desde Conta se orientaron a la resignificación de las normas jurídicas e instrumentos del Estado para promover el trabajo y la producción, e iniciaron acciones para el reconocimiento y la institucionalización del trabajo autogestionado como "una forma de organización y resistencia del campo

popular que a partir de los principios de igualdad, solidaridad, democracia y participación rompe con las lógicas sociales y productivas vigentes (...) y sienta las bases para instaurar un nuevo modelo de sociedad, más justa, igualitaria e inclusiva" (Documento de la Cooperativa de trabajo, 2010: 11).

Como venimos diciendo, la recuperación de una empresa y su consolidación no implica necesariamente el desarrollo de modalidades organizativas y de relaciones sociales y políticas totalmente innovadoras, a menudo predominan la resignificación de viejas herramientas que contradictoriamente dan paso a estructuras en las que se conjuga "lo nuevo" y "lo viejo". En este sentido, los procesos de construcción identitaria también están impregnados por la combinación de innovación y recuperación, en tanto los sujetos asumen nuevas identidades al desempeñarse en roles y funciones que antes le correspondían a los patrones, como ocurre en la cooperativa de Rosario; o reafirman su definición de clase y construyen e inventan nuevos significados a partir de su condición de autogestionados, como muestra la historia de la cooperativa de Avellaneda. Ahora bien, en el devenir de ambos procesos persiste la centralidad del trabajo en la construcción de identidad y de sociabilidad, aunque a partir del ciclo actual asuma modalidades de nuevo tipo.

Finalmente, observamos que estas definiciones y diferenciaciones identitarias ponen en cuestión las categorías y denominaciones utilizadas ("socios", "asociado", "trabajador", "cooperativista"), pues, como sostiene Bourdieu (1985), tanto las formas de nominación como la significación a la que ellas remiten son objeto de luchas simbólicas por imponer determinadas definiciones identitarias. Así, la misma categoría –"trabajo", por ejemplo– puede remitir a distintos significados, con connotaciones muy diversas en términos identitarios y de prácticas sociales; al apelar a distintos modos de "ser trabajador", como fuimos mostrando hasta aquí. En esta dirección queremos dejar planteada la pregunta acerca de la pertinencia de referirnos a quienes participan del proceso rosarino como "los trabajadores de la cooperativa", ¿son "trabajadores" los socios de la cooperativa alimenticia?, ¿son socios que emplean trabajadores? La contratación de fuerza de trabajo, y la consecuente existencia de relaciones salariales, ¿nos permite seguir hablando de esos trabajadores como "trabajadores"? No nos hacemos esta pregunta para poner en cuestión si efectivamente los quince asociados a la coopera-

tiva trabajan o son "personas trabajadoras" (utilizando el vocablo como adjetivo), sino como categoría social, por la asociación que en nuestras disciplinas supone el vocablo "trabajador" y el significado de vivir de su propio trabajo.

## CONCLUSIONES

Las diferencias observadas en los regímenes de trabajo que consolidaron uno y otro proceso nos condujeron a interrogarnos acerca de las condiciones o circunstancias que reducen la incidencia del mercado y las relaciones mercantiles, y de aquellas que abren la posibilidad de escapar o fugarse parcialmente del mercado como principio organizador del orden social, y particularmente del trabajo y la producción. También nos preguntamos sobre los principios de coordinación social que cobran vida y tienen vigencia en las experiencias analizadas. Con estas preguntas en la mira, analizamos las actividades económicas desarrolladas por ambas cooperativas y las configuraciones de los mercados en los que actúan, los procesos de construcción identitaria y los arcos de relaciones construidas.

La estructura del mercado en la que la cooperativa alimentaria rosarina vende sus productos es altamente competitiva y exige eficiencia, velocidad y calidad. Para responder a estos requerimientos, los trabajadores-asociados decidieron incentivar la contribución productiva de cada trabajador con una retribución monetaria individual y diferencial según los cargos y jerarquías. Al mismo tiempo, contratan trabajadores a través de relaciones que carecen de estabilidad y certidumbre, y que son tributarias de mayor flexibilidad ante los aumentos o disminuciones de la demanda mercantil. La reinstalación de relaciones salariales recupera con mayor crudeza la desigualdad entre propietarios y no propietarios, o patrones y empleados del ciclo anterior.

Por su parte, en la cooperativa bonaerense los contratos con la empresa mixta concesionaria del servicio de saneamiento ambiental han permitido apaciguar la lógica de la competencia funcionando como "blindajes" que resguardan a la cooperativa de los mecanismos del mercado, aunque a la vez constituyen uno de los puntos de mayor debilidad y menor autonomía del proyecto en general. En esta dirección recordamos que la "suspensión" del mercado ha permitido a los trabajadores de esta cooperativa construir temporalidades propias y definir criterios

organizativos distintos a los del ciclo anterior.

El arco de relaciones construidas en el proceso de recuperación bonaerense resulta ser más amplio y diverso que el de la cooperativa rosarina. En esta dirección, el proceso de recuperación de la primera se asienta tanto sobre los proyectos productivos como sobre estrategias políticas. De la misma manera como ocurre con la participación sindical y la construcción de redes y relaciones con otras organización, la orientación hacia el desarrollo comunitario es un aspecto conflictivo dentro del grupo de trabajadores y no es aceptado ni compartido por todos sus integrantes.

Con respecto a los procesos de identificación, observamos que la participación o no participación de los trabajadores en la propiedad de los medios de producción constituye un elemento central en el proceso de construcción de identidad, en tanto los define como trabajadores en relación de dependencia o como asociados, además de habilitar –o no– derechos y ámbitos de participación. Otra fuente de distinciones y diferenciaciones identitarias aparece nuevamente de la mano de los cargos y jerarquías. En el proceso de recuperación de la cooperativa bonaerense, estos elementos de diferenciación –material y simbólica– quedan parcialmente desplazados con la identificación como trabajadores autogestionados. Para los trabajadores de esta organización, definirse como trabajadores implica reconocer-se derechos históricamente adquiridos como clase, llevar adelante acciones de solidaridad con otros trabajadores (en particular, aquellos que son parte de procesos de recuperación de empresas), y favorecer la igualdad entre quienes están asociados a la cooperativa –y son propietarios– y quienes aún no los son.

Estos hallazgos nos llevan a subrayar que si bien la experiencia de trabajo "sin patrón" posibilitó la "des-naturalización" de la disciplina patronal y la construcción de nuevos dispositivos organizativos, la ausencia de "patrón" no es suficiente para garantizar libertad y autonomía en la construcción y consolidación de regímenes de trabajo autónomos y autogestivos. Los procesos de recuperación de empresas siguen estando sujetos a la disciplina del mercado que restringe la autonomía para la (re)creación de los dispositivos organizativos. En esta dirección, para los casos estudiados podríamos decir que la solidaridad y la autonomía de ambos procesos encontrarían condiciones favorables con el debilitamiento de los mecanismos del mercado y de la competencia, y a la inversa, que se verían amenazados con su

fortalecimiento. Dejamos así planteada una posible hipótesis de trabajo para otras investigaciones futuras en las que nos interesará reconocer el carácter general de estos hallazgos referidos a las condiciones socioeconómicas que favorecen experiencias solidarias y autónomas.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**BATTISTINI, O. (COMPILADOR) (2004).** El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores. Buenos Aires: Prometeo libros.

**BOURDIEU, P. (1998).** El oficio de sociólogo. México: Siglo XXI.

**BOURDIEU, P. (2000).** Las estructuras sociales de la economía. Buenos Aires: Manantial.

**COHEN, G. (2001).** Vuelta a los principios socialistas. En Gargarella, R. y Ovejero, F. (comp.) Razones para el socialismo. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

**DEUX MARZI, M.V. Y ESCOBEDO, M. (2005).** Autogestión obrera en Argentina. Historia y presente. Rosario: UNR Editora.

**DEUX MARZI, M.V. (2009).** Los procesos de recuperación de empresas del Aglomerado Gran Rosario entre 2001 y 2007. Instituciones y prácticas en crisis y en emergencia. Tesis de Maestría en Economía Social. Universidad Nacional de General Sarmiento.

**DEUX MARZI, M.V. (2015).** De la recuperación a la consolidación. Análisis y perspectiva del trabajo y sus formas de organización en procesos de recuperación de empresas. Argentina, 2000-2010. Tesis para optar al título de Doctora en Ciencias Sociales. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Buenos Aires.

**ESPING-ANDERSEN, G. (1993).** Los tres mundos del Estado de Bienestar. Valencia: Ediciones Alfons el Magnánim.

**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. (2009).** Transformaciones en el mundo del trabajo y procesos de ocupación/recuperación de fábricas. *Revista Realidad Económica*, 197.

**FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, M.I. (2010).** La producción en cuestión. La formación de cooperativas en el proceso de recuperación de empresas en la Ciudad de Buenos Aires. En Cross, C. y Berger, M. (comp.) *La producción del trabajo asociativo. Condiciones, experiencias y prácticas en la economía social*. Buenos Aires, Argentina: Ciccus.

**FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, M.I. (2012).** Ocupar, resistir, producir... sostener. El problema de la sustentabilidad en las experiencias de gestión colectiva del trabajo. *Revista Osera*, 2° Semestre.

**FERNÁNDEZ, A.M. (2006).** Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas. Buenos Aires: Tinta limón.

**FREYTES FREY, A.C. (2004).** Las dimensiones biográfica y relacional de la identidad y la acción colectiva. En Battistini, O. (comp.) *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Buenos Aires: Prometeo libros.

**GORDON, D.; EDWARDS, R. Y REICH, M. (1986).** Trabajo segmentado, trabajadores divididos. La transformación histórica del trabajo en Estados Unidos. Madrid, España: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

**HINTZE, S. (2010).** Notas sobre el sistema público de reproducción del trabajo asociativo autogestionado. *Revista de Ciencias Sociales*, segunda época, año 2, 18.

**HOLLOWAY, J. (2006).** Las dos temporalidades de la lucha. Disponible en: <http://www.nodo50.org/codoacodo/julio/john.htm>

**PALOMINO, H. (2003).** Las experiencias actuales de autogestión en Argentina. Entre la informalidad y la economía social. *Revista Nueva Sociedad* N.º 3/2003

**POLANYI, K. ([1944]2007).** La gran transformación. Los orí-

genes políticos y económicos de nuestro tiempo. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

**RAGIN, C. (2007).** La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad. Bogotá: Universidad de Los Andes/Sage Publications.

**REBÓN, J. (2004).** Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas. Buenos Aires: Ediciones Picaso/La Rosa Blindada.

**REBÓN, J. (2007).** La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción. Buenos Aires: Ediciones Picaso.

**WYCZYKIER, G. (2005).** La autogestión laboral en Argentina en los albores de los años '90: un estudio de caso. Ponencia presentada a 7° Congreso Aset. Disponible en: [www.aset.org.ar/congresos/7/13003.pdf](http://www.aset.org.ar/congresos/7/13003.pdf)

**WYCZYKIER, G. (2009).** De la dependencia a la autogestión laboral. Sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la Argentina contemporánea. Buenos Aires, Argentina: Prometeo-UNGS.

#### DOCUMENTOS CONSULTADOS

- COOPERATIVA DE TRABAJO (2010): Por una nueva institucionalidad. Somos trabajadores. Buenos Aires, Argentina.
- FEDERACIÓN ARGENTINA DE TRABAJADORES AUTOGESTIONADOS-FACTA (2006): Documento Fundacional.
- MOVIMIENTO NACIONAL DE EMPRESAS RECUPERADAS-MNER (2005): El MNER se organiza desde abajo.
- MOVIMIENTO NACIONAL DE EMPRESAS RECUPERADAS-MNER (2005): Solicitada-Ocupar, Resistir y Producir.
- ANTA (2005): "Documento Fundacional y Programa". Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (Anta) en el marco de la Central de