

Conflictividad en el trabajo y clivajes sociales en una empresa recuperada de la Ciudad de Buenos Aires

DENISE KASPARIAN¹

Resumen

Desde comienzos del siglo XXI en la Argentina, ha tenido lugar un crecimiento exponencial de experiencias de autogestión y trabajo asociado que ha nutrido y ampliado el heterogéneo universo de la economía social argentina. En este artículo nos centramos en una de estas experiencias: las empresas recuperadas por sus trabajadores. A partir del estudio de caso de una empresa recuperada de la Ciudad de Buenos Aires, el presente artículo se propone describir un conflicto en el trabajo que allí se desarrolla y analizar los clivajes sociales subyacentes, al abordar las asociaciones existentes entre relaciones sociales de producción y conflictividad en el trabajo. Para esto, recurrimos a entrevistas en profundidad realizadas en el período 2006-2014 a trabajadores, trabajadoras e informantes claves de la empresa recuperada seleccionada, así como a observaciones no participantes. En el conflicto analizado, entran en confrontación distintos sectores al interior del grupo de los "socios fundadores" que sostienen distintos proyectos socioprodutivos de empresa y que se articulan con otras categorías de asociados ("nuevos" y vinculados a la política).

Palabras clave: *empresas recuperadas, conflictividad social, relaciones sociales de producción*

Artículo arbitrado

Fecha de recepción:
04/01/2017

Fecha de aprobación:
08/07/2017

*Revista Idelcoop,
Nº 223, Conflictividad
en el trabajo y clivajes
sociales en una em-
presa recuperada de la
Ciudad de Buenos Aires*

ISSN 0327-1919. P.
110-124 / Sección:
Reflexiones y Debates

Resumo

Conflitividade no trabalho e clivagem social numa empresa recuperada da Cidade de Buenos Aires.

Do início do século XXI tem tido lugar, na Argentina, um aumento exponencial de experiências de autogestão e trabalho associado que nutriu e

¹ Licenciada en Sociología (UBA) y doctoranda en Ciencias Sociales (UBA). Becaria doctoral del CONICET con sede en el Instituto de Investigaciones Gino Germani e investigadora del Centro Cultural de la Cooperación. Docente de la carrera de Sociología y del Ciclo Básico Común (UBA). Correo electrónico: denise.kasparian@gmail.com

ampliou o heterogêneo universo da economia social argentina. Neste artigo, nós nos focamos numa dessas experiências: As empresas recuperadas por seus trabalhadores.

A partir da análise do caso de uma empresa recuperada da Cidade de Buenos Aires, o presente artigo tem por fim descrever o conflito no trabalho, e analisar a clivagem social subjacente na abordagem das associações existentes entre relações sociais de produção e conflitividade no trabalho. Para isso, servimos-nos de Entrevistas em Profundidade realizadas no período 2006-2014 aos trabalhadores, às trabalhadoras e informantes chaves da nomeada empresa recuperada, e, também, das observações não participantes. No conflito analisado, entram em confronto diferentes setores do grupo dos “sócios fundadores”, que sustentam diferentes projetos sócio-produtivos da empresa, e que se articulam com outras categorias de associados (“novos” e vinculados à política).

Palavra-chave: *Empresas recuperadas; conflitividade social; relações sociais de produção.*

Abstract

Conflict at work and social cleavages in an enterprise recuperated by their workers in Buenos Aires City

Since the beginning of the 21st century in Argentina an exponential growth of self-management and associated work experiences has taken place, nurturing and expanding the heterogeneous universe of Argentinian social economy. In this paper we focus on one of these experiences: enterprises recuperated by their workers. Through case study of a recuperated enterprise from Buenos Aires City, this paper aims to describe one conflict at work that takes place there and analyze the underlying social cleavages, addressing the associations between social relations of production and conflicts at work. For this, we use in-depth interviews to workers and key informants of the selected recuperated enterprise carried out in the period 2006-2014, as well as non-participant observations. In the conflict under analysis, the confrontation takes place between fractions within the group of “founding associates”, which support different socio-productive projects for the enterprise and are articulated with other categories of associates (“new” and connected to politics).

Keywords: *recovered companies, social conflicts, social relations of production.*

INTRODUCCIÓN

Las empresas recuperadas son unidades productivas que se originan cuando trabajadores de empresas en crisis asumen en forma colectiva la dirección de la producción. Refieren a procesos desarrollados desde fines de la década del 90, y con particular intensidad a partir del contexto de crisis general de los años 2001-2002, que se constituyen como una modalidad de enfrentar diferentes procesos de vulneración salarial.² Según datos del Programa Facultad Abierta,³ hacia marzo de 2016 eran 367 las empresas recuperadas por sus trabajadores que se encontraban en actividad a nivel nacional.

Estas experiencias de autogestión y trabajo asociado expresan formas de cooperación – entre los trabajadores y las trabajadoras– autónoma, es decir, no despótica,⁴ que nos interrogan acerca de la conflictividad en torno a la construcción colectiva de dicha cooperación. En este sentido, nos proponemos aportar respuestas a la siguiente pregunta: ¿Por qué y cómo lucha la fuerza de trabajo cuando no hay un patrón en la unidad productiva?

A partir de un estudio de caso instrumental⁵ de una empresa recuperada de la Ciudad de Buenos Aires (CABA), este artículo se propone describir las modalidades en que se desarrolla el conflicto en el trabajo,⁶ las cuestio-

nes en torno a las cuales se suscita, los grupos que entran en confrontación y sus resultantes. De este modo, buscamos analizar la conflictividad en el trabajo en unidades productivas en las cuales el capital se encuentra ausente. Para esto, recurrimos al análisis de entrevistas en profundidad realizadas en el período 2006-2014 a trabajadores y trabajadoras, y a informantes claves de la empresa recuperada seleccionada, así como a observaciones no participantes.

En el primer apartado, caracterizamos la cooperativa de trabajo en su dimensión socioproductiva, al identificar elementos que nos permitan analizar un conflicto específico que describimos en el segundo apartado: la revocación del Consejo de Administración y la realización de elecciones anticipadas. Finalmente, compartimos algunas conclusiones e interrogantes de cara a la consecución de la investigación en torno a la conflictividad en el trabajo en empresas recuperadas.

CARACTERIZACIÓN SOCIOPRODUCTIVA DEL CASO DE ESTUDIO

En primer lugar, consideramos necesario caracterizar las relaciones sociales de producción en la empresa recuperada, al asumir el supuesto de que los diversos patrones de articulación e interpenetración de modos de producción al interior de unidades productivas⁷ constituyen marcos de estructuración de contradicciones y confrontaciones potenciales.⁸ En este sentido, nos preguntamos:

mientos entre capital y fuerza de trabajo. Los conflictos en el trabajo refieren a luchas en torno al consumo del trabajo y la retribución al mismo, más allá de la forma que adquiera la relación de trabajo.

⁷ A través de las ejemplificaciones y sugerencias de Wright (2010), se evidencia que, aunque esbozado para el estudio de las sociedades de transición y los futuros poscapitalistas, el esquema de análisis propuesto por el autor puede utilizarse para el abordaje de unidades productivas.

⁸ Wright, *op. cit.*

² Fajn *et al.* (2003), Rebón (2007).

³ Programa Facultad Abierta (2016).

⁴ Salgado (2012).

⁵ En el estudio de caso instrumental, este es examinado con el propósito de comprender una cuestión o para refinar una teoría. Nos permite comprender algo más allá del caso particular. De este modo, se diferencia del estudio de caso intrínseco, el cual se centra en la comprensión de un caso en particular que suscita especialmente el interés del investigador. Para profundizar acerca de las características del estudio de caso instrumental, sugerimos la lectura de Stake (2013).

⁶ Utilizamos la noción de conflictividad en el trabajo ante la necesidad de operar un distanciamiento respecto al concepto de conflicto laboral, el cual refiere a los enfrenta-

¿Qué características asumen las relaciones sociales de producción en la empresa recuperada estudiada? ¿En qué medida dicha configuración socioproductiva genera conflictos en el trabajo?

La empresa recuperada, ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires,⁹ fue originariamente construida con fondos de un crédito otorgado por un banco público, el cual nunca fue cancelado, al tiempo que la unidad productiva se constituyó recurrentemente en objeto de maniobras fraudulentas de compra-venta por parte de sus dueños y administradores. Entre otras cuestiones, esto condujo a la quiebra de la empresa y a su cierre en el año 2001. Frente a esta situación, en el año 2003, un grupo de ex trabajadores y ex trabajadoras, junto a militantes de diversas organizaciones sociales y políticas, ingresó a las instalaciones e inició la etapa de autogestión del emprendimiento y así se constituyó en uno de los casos paradigmáticos dentro del universo de las empresas recuperadas.

¿Qué consecuencias traerían en la etapa de gestión obrera de la empresa las acciones fraudulentas de compra-venta llevadas a cabo por la administración patronal? Desde su recuperación en el año 2003, la empresa recuperada se encuentra en una posición de extrema precariedad respecto a la propiedad y usufructo del bien inmueble. Desde el año 2007, fruto del desarrollo del juicio de la quiebra de la empresa fallida, pesa sobre la cooperativa una orden de desalojo. Esto no solo genera altos niveles de incertidumbre en el colectivo de trabajadores e imposibilidad de acceder al crédito, sino que también resulta ser un elemento clave para comprender la conflictividad en el trabajo que observamos en esta empresa recuperada: la

Desde su recuperación en el año 2003, la empresa recuperada se encuentra en una posición de extrema precariedad respecto a la propiedad y usufructo del bien inmueble. Desde el año 2007, fruto del desarrollo del juicio de la quiebra de la empresa fallida, pesa sobre la cooperativa una orden de desalojo.

gestión de las cuestiones políticas, administrativas y judiciales en torno a la tenencia del inmueble y la orden de desalojo se constituye en una tarea central del Consejo de Administración y parámetro a partir del cual el mismo es evaluado.

Observamos que la titularidad del inmueble ha sido adjudicada a una empresa de capital privado y que existe una orden de desalojo que pesa sobre los trabajadores. No obstante, hace más de diez años que la cooperativa funciona allí, e incluso ha realizado múltiples inversiones en infraestructura, así como gastos tendientes a mantener la calidad del servicio ofrecido. De este modo, si bien los trabajadores y las trabajadoras de la cooperativa no poseen la propiedad del inmueble, sí logran una posesión de hecho del mismo, que les permite usufructuar las instalaciones. Sumado a esto, quienes ingresan a la cooperativa lo hacen en calidad de asociados y asociadas a la misma¹⁰ y, por lo tanto, se en-

⁹ No utilizaremos el nombre real ni de la cooperativa ni de los entrevistados.

¹⁰ Esto no fue siempre así. Durante los primeros años de autogestión, la empresa recuperada contaba con la figura del trabajador a prueba, lo que les permitía cubrir aumentos específicos de demanda típicos de la rama de actividad. Fruto de tener que enfrentar algunos juicios laborales impulsados por ex trabajadores de la cooperativa, hacia el año 2006 se decidió suprimir dicha práctica e instaurar la figura de asociado desde el ingreso del trabajador.

cuentran en igualdad de derechos. En este sentido, todos los asociados y las asociadas de la cooperativa forman parte de la comunidad de trabajadores que obtiene la posesión del inmueble y la posibilidad de su usufructo.

A partir de estos elementos, se puede afirmar que existe una posesión privada-colectiva, aunque precaria, de los medios de producción en manos de los trabajadores y las trabajadoras y que, de este modo, estos y estas no se encuentran escindidos de los medios que les permiten la reproducción de su vida. Definimos esta posesión como privada en tanto el colectivo de trabajadores excluye al resto de la sociedad del usufructo de los medios de producción. Pero esta posesión privada no es individual, sino colectiva, y esta colectividad incluye a la totalidad de los trabajadores y las trabajadoras de la cooperativa de trabajo.

Sin embargo, aunque existe una igualdad *a priori* entre los trabajadores y las trabajadoras respecto a la posibilidad de apropiación de los frutos del propio trabajo, la modalidad de distribuir los retiros estipula diferenciaciones que, si bien son mínimas en términos materiales, dan cuenta de desigualdades emergentes entre los asociados y las asociadas y de sus disímiles grados de apropiación. En la cooperativa, el retiro mensual se conforma de un retiro básico para todos y todas al cual se le adicionan montos mínimos (ninguno supera los quinientos pesos) por “asistencia”, “puntualidad”, “antigüedad”, calidad de “socio fundador” y función de “encargado”.¹¹ A partir del análisis de las formas de retribución en empresas recuperadas de CABA y al retomar a Elías,¹² Rodrigo Salgado¹³ concluye que la

dinámica de la relación entre los grupos configura potenciales antagonismos al interior de la fuerza de trabajo. Los diferenciales de cohesión e integración entre los grupos sociales –producto de la longevidad del vínculo establecido entre quienes poseen mayor antigüedad y quienes participaron de la recuperación– constituyen desequilibrios de poder entre las distintas identidades socio-productivas, principalmente entre “socio fundador/socio nuevo”. En el caso de la empresa recuperada en estudio, podría hipotetizarse esta dinámica relacional, lo cual se expresa en cierta medida en el adicional asignado por ser “socio fundador”.

Además, el adicional por “antigüedad”, puesto en relación con la modalidad de ingreso de los nuevos trabajadores, podría estar dando cuenta de este patrón de relacionamiento también entre las identidades “socio-aspirante a socio”. Veamos la modalidad de ingreso de los nuevos trabajadores. Durante los primeros seis meses en la cooperativa, el ingresante no es denominado “asociado”, sino “aspirante a socio”, esto es, a pesar de ser socio pleno en términos formales, atraviesa un proceso de seguimiento y evaluación. Frente a la pregunta acerca de si los trabajadores atraviesan un período de prueba, una asociada que participó de la recuperación de la empresa me responde: “No, en realidad, ahora no. Para nosotros sí, pero desde que ingresan tienen el seguro, tienen todo”.¹⁴ Interesa la diferenciación que marca la asociada entre un período de prueba formal que no existe y otro informal que sí tiene lugar y durante el cual los trabajadores se encuentran a prueba. Resulta interesante entonces analizar en qué medida los potenciales antagonismos se expresan en la conflictividad observada en esta empresa recuperada.

¹¹ En el artículo, las nociones entrecomilladas refieren a categorías surgidas del propio discurso de los trabajadores y las trabajadoras entrevistados y entrevistadas.

¹² Elías (1996).

¹³ Salgado, *op. cit.*

¹⁴ Marta, asociada de la cooperativa, entrevista (2014).

Respecto a la lógica de la producción, esta cooperativa de trabajo no se aparta de la generalidad de los procesos de recuperación de empresas: el destino inmediato de la producción es el intercambio en valores de cambio con el objetivo de garantizar el consumo de los trabajadores –y sus familias– más que de acumular o capitalizar la empresa. No sin tensiones, se orienta a la inserción de su producción en un mercado eminentemente capitalista. Tal como nos advierte María Inés Fernández Álvarez,¹⁵ la cuestión de la sostenibilidad de los procesos de autogestión del trabajo se constituye en un problema cotidiano que adquiere un carácter disputado para quienes forman parte de estos emprendimientos, y llega incluso a tensionar el “proyecto” a partir del cual se construyen estas experiencias. A partir de una investigación etnográfica en una empresa recuperada de CABA, la autora¹⁶ da cuenta del modo en que las actividades productivas se combinan con acciones de protesta al desdibujar las fronteras entre trabajo y política. Nos interesa particularmente la sugerencia de que las acciones de protesta pasan a formar parte de la jornada laboral y son significadas como “responsabilidades”, al igual que las tareas destinadas estrictamente a la producción de bienes de cambio, al resignificar el sentido del trabajo. Ahora bien, el hecho de que esta redefinición de fronteras no sea asumida de manera uniforme por todos los trabajadores genera tensiones y discusiones cotidianas, sintetizadas por la autora en la tensión entre el “compromiso con la producción” y el “compromiso con la lucha”. Esto se observa en el caso que abordamos. Dado que la sostenibilidad del emprendimiento no se basa únicamente en la venta de valores de cambio en el mercado tradicional, las tensiones mencionadas por la autora se hacen presentes. En la empresa recuperada

analizada resulta fundamental para la sostenibilidad el “compromiso con la lucha”, dado que es a partir de este que otras opciones de comercialización, más allá del mercado tradicional y competitivo, se le abren a la cooperativa. Tal como me comenta una asociada de la cooperativa desde su fundación, la empresa tiene como cliente principal al Estado nacional, cuyas contrataciones representan más de la mitad de la facturación de la empresa. Podemos suponer que el precio y la calidad del servicio determinan en cierta medida esta elección de las entidades estatales, no obstante, es indudable que lo que posibilita esta vinculación y la contratación en última instancia es la historia de lucha y la legitimidad que concita el proceso de recuperación de empresas.¹⁷

Además, la situación de extrema precariedad en relación al bien inmueble de la cooperativa marca la necesidad de que el “trabajo” pase también por la “lucha” de cara a la resistencia de la orden de desalojo y la obtención de la propiedad del edificio. En el próximo apartado veremos cómo la tensión planteada se evidencia en el desarrollo del conflicto en esta empresa. En principio, algunos autores han señalado que el conflicto principal en las empresas recuperadas se desplaza a la confrontación con las fuerzas institucionales externas del poder judicial y político, del mercado y de los proveedores.¹⁸ Aunque acordamos en cierta medida con esta reflexión, consideramos que esta confrontación tiene sus implicancias contenciosas al interior de las unidades productivas.

Analicemos ahora la dimensión referida al *estatus* de lo político en las relaciones de producción. La función de dirección se encuen-

¹⁵ Fernández Álvarez (2012b).

¹⁶ Fernández Álvarez (2012a).

¹⁷ Para profundizar en la legitimidad de los procesos de recuperación de empresas, ver Rebón, Kasparian y Hernández (2015).

¹⁸ Bialakowsky *et al.* (2004).

tra personificada por fuerza de trabajo. En la cooperativa de trabajo estudiada, la toma de decisiones se concentra en dos órganos: la Asamblea y el Consejo de Administración. En este sentido, estamos en presencia de una forma de cooperación autónoma que implica la construcción colectiva de normas y regulaciones.¹⁹ Nuevamente cabe destacar que el ingreso de los nuevos trabajadores y trabajadoras como asociados y asociadas de la cooperativa configura una igualdad, en principio formal, respecto a la posibilidad de participación en las instancias de toma de decisiones.²⁰

Las Asambleas de Asociados, destinadas a la toma de decisiones principalmente en torno a la realización de inversiones, la aprobación de balances y los pedidos de revocación de expulsiones de asociados, se combinan con instancias de carácter informativo y, en algunos casos, preparatorio de las Asambleas, las cuales son denominadas “reuniones informales” o “reuniones de Consejo ampliado”.

Por su parte, el Consejo de Administración concentra la gestión cotidiana del emprendimiento, así como la toma de decisiones respecto a la aplicación de sanciones a los asociados, el nombramiento de coordinadores y la proposición de encargados de sector.

¹⁹ Salgado, *op. cit.*

²⁰ La decisión de incorporar a los trabajadores y trabajadoras como asociados y asociadas plenos desde su mismo ingreso no implicó una no problematización de la participación en la toma de decisiones de los ingresantes. Por el contrario, los trabajadores y las trabajadoras fueron conscientes de que a partir de aquel momento todos y todas podrían participar de forma igualitaria en el espacio asambleario, incluso los y las ingresantes, no obstante lo cual, y tal como nos señala un asociado de la cooperativa que ocupó un cargo en el Consejo de Administración en una oportunidad, fueron otros los elementos jerarquizados. “Hace seis meses fue el último caso que tuvimos (de trabajador en período de prueba), ahora son todos socios, son todos socios. De hecho ahora tenemos elecciones, en este mes van a votar todos, van a votar todos, sí, no hay tutía en eso, si no, estamos pagando dinero al cohete”, Juan, asociado de la cooperativa, entrevista (2006).

El tamaño de la empresa resulta un elemento insoslayable en el análisis de la función de dirección en las empresas recuperadas. Según datos del informe del IV Relevamiento de Empresas Recuperadas del Programa Facultad Abierta, hacia el año 2013 había un promedio de 43 trabajadores por empresa recuperada en la totalidad del país. La empresa recuperada analizada se encuentra por encima de este promedio, y oscila entre los 130 y los 160 asociados y asociadas.

Además, se espera que el mismo lleve adelante la cuestión de la tenencia del inmueble, aunque, al mismo tiempo, existe cierta “sospecha” en torno de quienes asumen dicha responsabilidad. Un informante clave de los procesos de recuperación de empresas expresa que “son muy pocos los que llevan adelante el conflicto. Es como una delegación tácita. También con una mirada de sospecha a quienes lo llevan adelante”.²¹ En la actualidad, el Consejo de Administración se encuentra conformado por presidente, vicepresidente, secretario, prosecretario, tesorero, protesorero, vocal titular y vocal suplente. Resulta relevante a los fines de nuestra pregunta de investigación el hecho de que cuatro de los seis Consejos de Administración que se sucedieron desde la conformación de la cooperativa fueron presididos por “socios fundadores”. Observamos así que los “socios fundadores” concentran posiciones clave en la toma de decisiones.

²¹ Darío, informante clave, entrevista (2014).

Consideramos que el tamaño de la empresa resulta un elemento insoslayable en el análisis de la función de dirección en las empresas recuperadas. Según datos del informe del IV Relevamiento de Empresas Recuperadas del Programa Facultad Abierta,²² hacia el año 2013 había un promedio de 43 trabajadores por empresa recuperada en la totalidad del país. La empresa recuperada analizada se encuentra por encima de este promedio, y oscila entre los 130 y los 160 asociados y asociadas. En este sentido, la realización de Asambleas con la totalidad de los asociados para la toma de decisiones encuentra mayores dificultades que en empresas más pequeñas. Podría asociarse al tamaño de la empresa la existencia de instancias intermedias de toma de decisiones y de organización del proceso de trabajo. La cooperativa de trabajo se encuentra organizada en catorce sectores, cada uno de los cuales posee entre uno y dos “encargados”. Sumado a esto, ambos vocales de la cooperativa son “coordinadores”. Su función reside en intervenir en dificultades concretas intersectoriales de modo de aceitar los procesos de trabajo, así como también en garantizar la circulación de información entre el Consejo de Administración y los demás sectores.

El análisis hasta aquí presentado nos permite extraer un par de conclusiones acerca del carácter socioproductivo de la cooperativa de trabajo. En términos de Wright,²³ podemos sostener que se trata, predominantemente, de una forma de producción autoadministrada de los trabajadores. Esto lo observamos en la posesión privada-colectiva de los medios de producción y la no escisión de los productores directos de dichos medios, así como en la orientación de la producción al mercado con el fin de garantizar las nece-

sidades de subsistencia de los trabajadores y las trabajadoras. Respecto a la función de dirección, observamos una forma de cooperación autónoma. No obstante, también nos dimos cuenta de cierto acaparamiento de puestos clave por parte de los “socios fundadores”, así como de una cristalización de esta distinción grupal en un adicional al retiro mensual de los asociados.

De este modo, tal como postula Salgado,²⁴ podemos hipotetizar la constitución de grupos desiguales no asentados en una escisión entre productor y medios de producción, sino en el acaparamiento de recursos organizativos (puestos clave en la cooperativa) obtenidos por grupos que poseen mayor grado de cohesión social, desigualdades que pueden permitir el establecimiento de una transferencia de recursos. A pesar de que las diferencias en los retiros mensuales son pequeñas, existe un adicional por “socio fundador” y es este grupo también el que generalmente ha logrado ocupar la presidencia del Consejo de Administración. Veamos en qué medida los “socios fundadores” y los “socios nuevos” entran en confrontación en un conflicto específico analizado.

REVOCACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y REALIZACIÓN DE ELECCIONES ANTICIPADAS

En este apartado presentamos avances preliminares en torno a la descripción de un conflicto en la empresa recuperada analizada: la revocación de un Consejo de Administración que concluyó en el llamado a elecciones anticipadas. A diferencia de la conflictividad laboral en la que se enfrentan las personificaciones del capital y el trabajo principalmente en torno a las condiciones de consumo de la

²² Programa Facultad Abierta (2014).

²³ Wright, *op. cit.*

²⁴ Salgado, *op. cit.*

fuerza de trabajo, nuestras observaciones y análisis preliminares nos permiten hipotetizar que en esta cooperativa de trabajo el eje del conflicto pasa a ser la disputa por el control del proceso productivo, su *locus* –el Consejo de Administración– y quienes entran en confrontación son, más que los grupos “socios fundadores/socios nuevos”, sectores al interior del grupo de los “socios fundadores” que se estructuran en torno a distintos proyectos de empresa y se articulan con otras categorías de asociados y asociadas a partir de relaciones personales.

Hacia el momento del cierre de trabajo de campo para esta investigación (principios de 2015) y desde la conformación de la cooperativa de trabajo en el año 2003, se habían sucedido seis Consejos de Administración. Al momento de la conformación de la cooperativa, se estipuló un Consejo de Administración con un mandato de tres años integrado por los cargos de presidente, secretario, tesorero, vocal titular y vocal suplente,²⁵ quienes postulaban sus candidaturas a través de listas. El conflicto en el que nos centraremos es la revocación del quinto Consejo de Administración y las elecciones anticipadas en las cuales quedó conformado el último Consejo del período bajo estudio.

Pasemos a describir brevemente los distintos Consejos de Administración. El primer Consejo, electo en el año 2003, se abocó al proceso de recuperación y puesta a punto de la infraestructura. De hecho, recién hacia los años 2004-2005 se logró retomar la producción. En el año 2006, asumió un Consejo que, desde la perspectiva de algunos trabajadores de la cooperativa, tenía un perfil más “técnico” o “se encargaría de acomodar la administración”. Su presidente no era un “socio

²⁵ Para las elecciones de 2012, se amplió el Consejo de Administración. Se crearon los cargos de vicepresidente, prosecretario y protesorero.

fundador”, aunque sí había “socios fundadores” entre los otros miembros del Consejo.

Luego de un tiempo, el presidente dejó el cargo y más tarde la cooperativa. Frente a esta situación, en Asamblea de Asociados se decidió no convocar a elecciones, y que el lugar del Presidente fuera ocupado por la Secretaria de dicho Consejo, quien era una “socio fundadora” de la cooperativa de trabajo. Aunque en términos formales el Presidente se había apartado del cargo por cuestiones personales, tal como se expresa en la entrevista al informante clave de la cooperativa, existieron otras posturas frente a su salida:

Después [del primer Consejo] gana las elecciones alguien con un perfil más técnico. También a veces la cosa productivista está asociada a un pensamiento más pragmático, más individualista, menos utópico. Eso sin duda es un hecho. Critico mucho la no resolución técnica de la cosa, pero la resolución técnica tiene que ir de la mano de un proyecto político profundo porque si no, no sirve generar mayor ingreso y que después la experiencia termine siendo como una empresa privada normal.²⁶

Este pasaje ilustra el carácter disputado de la noción de sostenibilidad y de las tensiones en torno al “proyecto” de las empresas recuperadas. Vemos cómo lo que entra en pugna en las elecciones de Consejo es el control del proceso productivo desde un proyecto de empresa definido por unos como el “ordenamiento de la administración” y por otros como un “proyecto político profundo” que diferencia a las empresas recuperadas de una “empresa privada normal”.

Al realizarse las terceras elecciones de Consejo de Administración en el año 2009, se

²⁶ Darío, informante clave, entrevista (2014).

implementó otra modalidad de elección, consensuada en Asamblea de Asociados. En lugar de conformar listas, se votaron asociados y asociadas individuales para ocupar los cargos. En aquella ocasión, resultó electo presidente un asociado que no era “socio fundador”. Su atributo distintivo era ser un cuadro político del movimiento de empresas recuperadas. Los cargos de secretario y tesorero también fueron ocupados por “socios nuevos”. Podemos hipotetizar que las necesidades de la lucha por la tenencia del inmueble²⁷ y las características personales del candidato a presidente traccionaron votos en detrimento de su carácter de “socio nuevo” o de la necesidad del “ordenamiento administrativo” de la experiencia socioproductiva. No obstante, su presidencia fue fuertemente resistida. En este sentido, la modalidad individual de elección implementada fue valorada como negativa en base al hecho de que una “socia fundadora” ampliamente votada no había logrado ingresar al Consejo de Administración. Así, en oposición a este Consejo se fue conformando un agrupamiento que ganaría las elecciones del año 2012. Es el Consejo de Administración que resultó electo en dicha oportunidad el que sería revocado luego de nueve meses de gestión.

Veamos cómo se desarrollaron las elecciones y las particularidades de sus resultados. En las elecciones se presentaron dos listas. La ganadora estaba encabezada por un “socio fundador” que ya se había presentado en las elecciones de 2006, mientras que la otra lista estaba encabezada por la “socia fundadora” que, al ser secretaria, había asumido la presidencia luego de la salida anticipada del presidente electo en el año 2006. Lo que caracterizó las elecciones del año 2012 fue que la lista ganadora obtuvo solamente catorce

votos más que la otra. Este resultado dio la pauta de que, por lo menos en lo referente a las preferencias respecto al Consejo de Administración, el colectivo de trabajadores y trabajadoras se encontraba fuertemente polarizado, situación inédita en la empresa recuperada.

Según la perspectiva de algunos trabajadores y algunas trabajadoras, la lista consiguió el triunfo en las elecciones porque se consideraba que ciertos Consejos anteriores no habían logrado una buena gestión de la empresa, lo que dio como resultado una baja en los retiros mensuales. De hecho, en el año 2009, la crisis fue tan aguda que durante dos meses los retiros fueron mínimos.²⁸ Frente a esto, la lista prometía una buena administración sobre la idea de que prevalecería el trabajo por sobre la política, al poner fin al “free” o a los “amiguismos” con otras cooperativas, esto es, a la cesión de espacios de las instalaciones de la empresa a identidades sociales externas a la unidad productiva.²⁹ Este hecho sería evaluado negativamente por algunos asociados y asociadas, al ser para ellos y ellas el motivo que llevó a su revocación. Tal como nos señala una asociada de la cooperativa desde la recuperación: “Era un señor que no quería pedir nada, pedir en el sentido de asuntos políticos. Nosotros necesitamos de todo, tenemos que ser conscientes de que, si no tenemos apoyo de afuera, esto se hunde”.³⁰

²⁸ Cabe mencionar que este año coincide con una crisis económica y financiera a nivel internacional.

²⁹ Tras haber contado en los orígenes del proceso de recuperación –así como en el sostenimiento de los proyectos productivos– con la ayuda de diversas fracciones e identidades sociales, las articulaciones no mercantiles son consideradas por la mayoría de los trabajadores y las trabajadoras como una forma de gratificación, de devolverle a la sociedad el apoyo recibido. El concepto de articulaciones no mercantiles designa al conjunto de acciones y actividades de articulación y colaboración con la sociedad que realizan o de las que participan las empresas recuperadas, cuya característica principal es que no se encuentran mediadas por el mercado (Kasparian, 2013).

³⁰ Graciela, asociada de la cooperativa, entrevista (2014).

²⁷ Recordemos que la orden de desalojo se dictó en el año 2007, por lo que estas elecciones son las que sucedieron a este hecho.

¿A qué “asuntos políticos” concretamente se refiere dicha asociada? Fueron dos los hechos relevantes que pudimos registrar. Ambos relacionados con la cuestión de la propiedad del inmueble. Por un lado, durante la gestión de este Consejo de Administración se cumplió el décimo aniversario de la recuperación de la empresa, momento ideal para realizar un acto que evidenciara el amplio arco de apoyos sociales y políticos con el que cuenta la cooperativa de trabajo en particular, y el movimiento de empresas recuperadas en general. El presidente del Consejo se opuso a la realización de dicha actividad, no obstante, finalmente se realizó y el presidente se vio fuertemente desprestigiado. Por otro lado, en octubre del año 2012 se había logrado remitir el expediente de la causa comercial de la quiebra al fuero federal penal para investigar si los dueños anteriores del inmueble habían cometido fraudes al Estado. Lo que sucedió en el año 2013, durante la gestión del Consejo revocado, fue que la causa federal penal se extinguió y este hecho fue asociado con la negativa del Consejo a presentarse como querellante de la causa, lo que complicó la cuestión judicial de la cooperativa de trabajo. A partir de estos elementos podemos observar de qué modo la confrontación con las fuerzas institucionales externas del poder judicial y político³¹ implican posicionamientos diversos y conflictividades al interior de las unidades productivas.

Sumado a esto, el Consejo tampoco logró desarrollar una “buena administración”. Se extrae de las entrevistas que entre los trabajadores se generalizó una sensación de malestar como producto de la mala administración, evidenciada en el pago atrasado a proveedores y a los propios trabajadores y trabajadoras, así como en el pago vencido de servicios públicos. Además, los trabajado-

res y las trabajadoras atribuyen la deslegitimación del Consejo a los cambios que operó en las modalidades de toma de decisiones y de circulación de la información, así como en la organización del trabajo, al alterar modos habituales y caros a la cooperativa y a sus asociados. Respecto a lo primero, la frecuencia de las Asambleas disminuyó, así también la información disponible y circulante. En relación a la organización del trabajo, el Consejo instauró un sistema de rotación de los puestos de trabajo que fue sentido como una fuerte imposición, y llegó incluso a enviar cartas documento a dos asociadas en las que las instaba a presentarse al nuevo puesto laboral asignado. Varios asociados y asociadas consideran que dichas rotaciones fueron el reflejo de relaciones personales que responden a “amiguismos” o “favoritismos”, y que son fuente de unas de las mayores “injusticias” de las cooperativas, en las cuales las relaciones personales y afectivas priman sobre otros criterios para la definición de los puestos de trabajo. Tal como reflexiona un asociado de la cooperativa:

Que alguien al que le hayan dado un cargo beneficie a una persona que quiere más, porque le es más fiel, y perjudique a otra. Esa es una de las injusticias que más podés ver (...). No en todos los casos, no es una general de la ley. En cambio, por ahí en una empresa privada eso no pasa, porque siempre hay un gerente y un recontra gerente y un recontra recontra gerente hasta el dueño. Entonces, es más difícil hacer eso.³²

En este sentido, resulta sugerente retomar las reflexiones de Balbi³³ en torno a la conflictividad en una cooperativa de pescadores. El autor reconoce la constitución de una diferenciación categorial de los asociados

³¹ Bialakowsky *et al.*, *op. cit.*

³² Miguel, asociado de la cooperativa, entrevista (2014).

³³ Balbi (1998).

en base al tamaño de su producción, pero apunta que para definir el patrón de alineamiento en los conflictos esta diferenciación se combina con un entramado de relaciones personales que se encuentran en la base del reclutamiento de asociados y asociadas. En la cooperativa de trabajo analizada en este artículo, vemos cómo los agrupamientos y los posicionamientos no se conforman solamente sobre la base de la diferenciación “socio fundador/socio nuevo”, sino que también influyen relaciones personales.

Resulta central para nuestro análisis la identificación de que las asociadas que reciben las cartas documento son “socias fundadoras” y que incluso una de ellas es quien había presidido la lista que obtuvo catorce votos menos que la ganadora en la elección reñada. En base a la evaluación de que no sería bueno para la cooperativa sentar un precedente de desobediencia y menos aún de parte de quien había estado tan cerca de ganar las elecciones, esta última decidió acatar la directiva expresada en la carta documento. Esta modalidad de proceder por parte del Consejo de Administración resultó sumamente disruptiva. Primero, porque fue la primera vez que se recurría a dicha medida en la empresa recuperada, y segundo porque se percibió la intención de dañar a quien podía disputar el poder.

La crisis del Consejo se inició entonces cuando algunos de sus miembros comenzaron a renunciar. En este contexto se conformó una “mesa de apoyo” con el objetivo de evitar su disolución, compuesta por asociados y asociadas que habían formado parte de otros Consejos de Administración. Esta estrategia no prosperó y se juntaron firmas para convocar una Asamblea en la que el Consejo fuera revocado. No obstante, los trabajadores y las trabajadoras de la cooperativa continuaron divididos. Fueron necesarias tres Asambleas

La crisis del Consejo se inició cuando algunos de sus miembros comenzaron a renunciar. En este contexto se conformó una “mesa de apoyo” con el objetivo de evitar su disolución, compuesta por asociados y asociadas que habían formado parte de otros Consejos de Administración. Esta estrategia no prosperó y se juntaron firmas para convocar una Asamblea en la que el Consejo fuera revocado.

para revocarlo. En estas, el presidente propuso realizar elecciones solo para elegir los cargos que habían quedado vacantes, pero la propuesta no fue aceptada y se decidió realizar elecciones anticipadas del Consejo de Administración. Frente a esta situación, los asociados que habían formado parte de otros Consejos le propusieron conformar una lista de unidad “para no quebrar la cooperativa (...) porque si ya hubo una mitad que estaba a favor de una y la otra mitad estaba a favor de la otra, quedaba muy chocante”,³⁴ nos dice una asociada de la cooperativa que participó de la formulación de dicha propuesta. El presidente de la cooperativa no aceptó y decidió presentarse a las elecciones por su cuenta. En respuesta, la asociada que había disputado la presidencia en las últimas elecciones conformó una lista propia y ganó las elecciones, al conformar un Consejo de Administración que finalizó su mandato a fines del año 2015.

Nos interesa destacar una particularidad de este último Consejo que parece expresar una

³⁴ Marta, asociada de la cooperativa, entrevista (2014).

resultante del conflicto descrito: mientras que su presidenta es aquella "socia fundadora" que asumió la presidencia luego de la salida del presidente que se propuso "ordenar la administración" en las elecciones de 2006, el vicepresidente es el "socio nuevo" cuyo principal atributo es ser un cuadro político del movimiento de empresas recuperadas que también ganó la presidencia de la cooperativa en las elecciones de 2009. Además, el Consejo se encuentra compuesto en su mayoría por "socios nuevos". En este sentido, hipotetizamos que este Consejo es fruto de una alianza entre "socios fundadores" y "socios nuevos" que se construye en oposición a un grupo de asociados y asociadas presidido por un "socio fundador" que busca llevar adelante un proyecto de empresa que en estas instancias de la cooperativa parece resultar acotado e insuficiente para garantizar la sostenibilidad de la empresa recuperada.

CONCLUSIONES

Así como la cooperación despótica y el consentimiento no se construyen y reconstruyen sin conflictos laborales, en la empresa recuperada analizada la constitución y sostenimiento de la cooperación autónoma plantea disputas en torno al control del proceso productivo.

A pesar de que las personificaciones del capital se encuentran ausentes en estas unidades productivas, los conflictos no cesan. Ya no es la mercantilización sin límites de la fuerza de trabajo, ni su explotación durante el proceso productivo las que movilizan las luchas de la fuerza de trabajo, sino la voluntad de controlar en grados crecientes

el proceso productivo, proceso productivo que consideramos "ampliado" en el sentido de que no refiere a la producción en sentido estricto, sino que implica toda una serie de actividades, procesos y luchas específicas a las empresas recuperadas.

Aunque producen una fuerte igualación inicial, estas experiencias de trabajo asociado no se encuentran exentas de procesos de desigualación respecto a la capacidad de control del proceso productivo. Son justamente los conflictos los que permiten ampliar los márgenes de participación y control más allá de los estipulados formalmente. En nuestro estudio de caso, identificamos los agrupamientos "socios fundadores/socios nuevos" que se estructuran en base a sus diversos grados de cohesión e integración, los cuales les permiten a los primeros acaparar puestos claves respecto a la toma de decisiones, como la presidencia de la cooperativa. Sin embargo, en la descripción de un conflicto concreto se evidencia que quienes entran en confrontación son principalmente diversos sectores al interior del grupo de los "socios fundadores" que sostienen distintos proyectos de empresa y que se articulan con otras categorías de asociados ("nuevos" y vinculados a la política). Finalmente, la resultante del conflicto da cuenta de una ampliación de los grados de participación de los "socios nuevos" en instancias claves de la toma de decisiones y del control del proceso productivo.

En este sentido, la confrontación analizada da cuenta del carácter dinámico de estas experiencias de autogestión y trabajo asociado y de la posibilidad de disputar el poder que las mismas presentan.

BIBLIOGRAFÍA

Balbi, Fernando. "Esos son acopiadores": moralidad y conflicto en una cooperativa de pescadores entrerrianos. Una etnografía". Tesis de maestría en Antropología Social. Posadas: Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Misiones, 1998.

Bialakowsky, Alberto, Robledo, Guillermo, Grima, José Manuel, Rosendo, Ernestina y Costa, María Ignacia. "Empresas recuperadas: cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores", en: *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 9, N° 26. Maracaibo, 2004, pp. 229-253.

Elías, Norbert. "Ensayo acerca de las relaciones entre establecidos y forasteros", en: *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. Vol. 104, N° 3. Madrid, 1996, pp. 219-251.

Fajn, Gabriel et al. *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación, 2003.

Fernández Álvarez, María Inés. "Luchar' por trabajo, trabajar'luchando': prácticas cotidianas de organización y demanda en una empresa recuperada de Buenos Aires", en: *Papeles de trabajo*. N° 23. Buenos Aires, 2012a, pp. 11-26.

--- "Ocupar, resistir, producir... sostener. El problema de la sustentabilidad en las experiencias de gestión colectiva del trabajo", en: *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas*. N° 7. Buenos Aires, 2012b.

Finchelstein, Daniel. "Políticas públicas, disponibilidad de capital e internacionalización de empresas en América Latina: los casos de Argentina, Brasil y Chile", en: *Apuntes. Revista de Ciencias Sociales*. Vol. XXXIX, N° 70. Lima, 2012, pp. 103-134.

Kasparian, Denise. "De alianzas y solidaridades. Las articulaciones no mercantiles en las empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires", en: *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas*. N° 8. Buenos Aires, 2013.

López, Pablo y Rougier, Marcelo. "Nacimiento y trayectoria de la banca de desarrollo en Argentina en el contexto latinoamericano: una mirada de largo plazo". VI Congreso Argentino de Administración Pública "Gobernabilidad democrática y desarrollo económico con equidad social". Asociación de Administradores Gubernamentales y Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública. Resistencia, Chaco, 8 de julio, 2011.

Programa Facultad Abierta. "Informe del IV Relevamiento de Empresas Recuperadas 2014: las empresas recuperadas en el período 2010-2013". Buenos Aires: Cooperativa Chilavert Artes Gráficas, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, 2014.

--- "Informe: Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a mayo de 2016". Buenos Aires: Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, 2016.

Rebón, Julián. *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción*. Buenos Aires: Colectivo Ediciones-Ediciones PICASO, 2007.

--- Kasparian, Denise y Hernández, Candela. "La economía moral del trabajo. La legitimidad social de las empresas recuperadas", en: *Trabajo y sociedad*. N° 25, invierno. Santiago del Estero, 2015, pp. 173-194.

Salgado, Rodrigo. "Los límites de la igualdad. Cambio y reproducción social en el proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores". Tesis de doctorado en Ciencias Sociales. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, 2012.

Stake, Robert. "Estudios de casos cualitativos", en: Denzin, N.K. y Lincoln, Y.S. (comps.). *Manual SAGE de investigación cualitativa. Estrategias de investigación cualitativa*. Vol. III. Barcelona: Gedisa, 2013.

Wright, Erik Olin. *Preguntas a la desigualdad. Ensayos sobre el análisis de clase, socialismo y marxismo*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2010.

Entrevistas

Darío. Informante clave. Entrevista realizada el 8 de octubre de 2014 en la Ciudad de Buenos Aires. Entrevistadora: Denise Kasparian.

Graciela. Asociada de la cooperativa. Entrevista realizada el 12 de agosto de 2014 en la Ciudad de Buenos Aires. Entrevistadora: Denise Kasparian.

Juan. Asociado de la cooperativa. Entrevista realizada el 1º de septiembre de 2006 en la Ciudad de Buenos Aires. Entrevistador: miembro del equipo.

Marta. Asociada de la cooperativa. Entrevista realizada el 6 de noviembre de 2014 en la Ciudad de Buenos Aires. Entrevistadora: Denise Kasparian.

Miguel. Asociado de la cooperativa. Entrevista realizada el 8 de septiembre de 2014 en la Ciudad de Buenos Aires. Entrevistadora: Denise Kasparian.
