

# Repensando las identidades: cambios y transformaciones según rubros de trabajo

AGUSTINA CASTAÑOS<sup>1</sup> Y DANIELA RABINOVICH<sup>2</sup>

## Resumen

*Desde la década de los 90 se dio en Argentina un fuerte ascenso en la recuperación de empresas por parte de sus trabajadores y trabajadoras, con la crisis de 2001 como su momento cúlmine. A raíz de este fenómeno se realizaron muchas investigaciones sobre las características de dichos procesos, que se concentraron fundamentalmente en la indagación sobre las condiciones objetivas de recuperación y producción de tales empresas.*

*En el presente trabajo, buscamos acercarnos a la cuestión de la identidad cooperativa. A partir del análisis de la distribución de tareas y responsabilidades, las regulaciones del trabajo y la toma de decisiones en empresas recuperadas dedicadas tanto a la producción industrial, como a distintos servicios intentamos generar un aporte acerca de la identidad cooperativa de sus trabajadoras y trabajadores. Nuestra hipótesis supone que esta se genera en quienes pertenecen a cooperativas dedicadas a la producción industrial más fuertemente que en aquellas que se orientan a los servicios.*

**Palabras clave:** *empresas recuperadas, cooperativas, identidad, regulaciones del trabajo, toma de decisiones, distribución de tareas*

---

## Resumo

**Re-pensando as identidades: Mudanças e transformações segundo itens de trabalho**

*A partir da década dos 90, na Argentina, acrescentou-se muito a recuperação de empresas por parte de seus trabalhadores e trabalhadoras, sen-*

---

<sup>1</sup> Estudiante de la carrera de Sociología de la Universidad Nacional de Buenos Aires. Correo electrónico: agustinacastanos@gmail.com.

<sup>2</sup> Graduada de la carrera de Sociología de la Universidad Nacional de Buenos Aires. Correo electrónico: rabinovichdani@gmail.com.

Artículo arbitrado  
Fecha de recepción:  
19/01/2018  
Fecha de aprobación:  
3/04/2018

---

Revista *Idelcoop*, N°  
225, *Repensando las  
identidades: cambios  
y transformaciones se-  
gún rubros de trabajo*  
ISSN 0327-1919. P. 24-  
43 / Sección: Reflexio-  
nes y Debates

---

*do seu momento de maior relevância durante a crise de 2001. Com base nesse fenômeno foram feitas muitas pesquisas sobre as características de tais processos, indagando, sobretudo, as condições objetivas de recuperação e produção das empresas.*

*No presente trabalho procuramos ficar perto da questão da identidade cooperativa. Partindo da análise da distribuição de tarefas e responsabilidades, dos regulamentos do trabalho e da tomada de decisões em empresas recuperadas, dedicadas tanto à produção industrial, quanto a diferentes serviços, tentaremos gerar uma contribuição com relação à identidade cooperativa de seus trabalhadoras e trabalhadores. A nossa hipótese tem baseamento na ideia de que tal identidade é criada por quem pertencem às cooperativas dedicadas à produção industrial, muito mais do que por aqueles pertencentes às cooperativas orientadas à prestação de serviços.*

**Palavras-chave:** *Empresas Recuperadas. Cooperativas. Identidade. Regulamento do trabalho. Toma de decisões. Distribuição de tarefas.*

---

Abstract

**Rethinking the identities: changes and transformations according to work items**

*During the decade of 1990, Argentina saw a great increase in the process of business recoveries by their workers, with 2001's crisis as a conclusive moment in it. As a result, a lot of research was done around the characteristics of this process, which was mostly focused in its recovery and production's objective conditions.*

*In the present article, we intend to approach the question about the cooperative identity. Starting from the analysis of the tasks and responsibilities distribution, work regulations and decision making in recovered businesses dedicated to industrial production, as well as services, we try to contribute to the understanding of its workers identity. Our hypothesis is that the cooperative identity is stronger in industrial workers, whereas it is weaker in workers of service businesses.*

**Keywords:** *recovered companies, cooperatives, identity, regulations of work, decision making, distribution of tasks*

---

## INTRODUCCIÓN

Desde finales de la década del 80, la Argentina fue escenario de lo que se conoció como reformas neoliberales, que caracterizaron a toda la región latinoamericana. Algunos rasgos distintivos comunes fueron los procesos de reestructuración del Estado, que trajeron aparejados una descentralización administrativa, así como una desregulación del trabajo y una economía de orientación privatista.

Pero fue precisamente en los años 90, período que estuvo atravesado por la implementación de dichas políticas neoliberales impulsadas en el marco del gobierno de Menem, cuando se sumergió a la Argentina en una coyuntura que derivaría en una de las peores crisis económicas del país, en la que la falta de empleo representaba uno de los mayores conflictos sociales. Fueron muchas las nuevas formas de organizaciones nacidas a mediados de esa década, que significaron la emergencia de nuevas problemáticas para la sociología. Las mismas nos dan la seguridad de que las estructuras sociales ya no representan ese carácter binario del marxismo ortodoxo, pero que dependen directamente de las variables económicas, que el nacimiento o el desarrollo emergente de nuevos sectores sociales tiene un correlato directo con la situación económica del momento.

Denis Merklen<sup>3</sup> argumenta que, desde hace más de veinte años, las clases populares argentinas elaboran nuevas formas de acción colectiva en respuesta a las profundas transformaciones que, desde lo alto de la sociedad, desestructuraron sus mundos de pertenencia. Ocupaciones ilegales de tierras, tomas de fábricas, cortes de ruta, revueltas y saqueos a comercios y a hipermercados se encuentran entre las nuevas manifestaciones

que progresivamente modificaron un repertorio clásico que giraba masivamente alrededor de los trabajadores y de las trabajadoras.

La crisis de 2001, sumada a la ausencia de un Estado activo que permitiera paliar la situación de exclusión de gran parte de la población, se mostró como un escenario propicio para que nuevos actores sociales buscarán soluciones efectivas a las problemáticas que sufrían. Es en continuación y a partir del contexto descrito que se expandió y desarrolló con mayor fuerza un fenómeno en particular como respuesta y salida para cientos de trabajadores y trabajadoras del país: estallaron procesos de recuperación de empresas. Los mismos fueron producto de la incesante voluntad de los trabajadores y de las trabajadoras que lograron quedarse en sus manos la empresa en la cual trabajaban, al apropiarse del inmueble y de las producciones del lugar, y dejar fuera del negocio al –ex– dueño y hacerse cargo de todo, entre todos y todas.

En las empresas recuperadas, todos son dueños y dueñas, aunque, a lo largo de todos estos años, solo una de las que son consideradas empresas recuperadas logró llegar a tener la propiedad legal de la misma. Lo que fue fundamental en este tipo de dinámica es que el dominio no fue el aporte de capital, sino que la relación de capital-trabajo encontró una resignificación, en la cual el capital pasó a estar al servicio del trabajo. Esta relación requiere también una subordinación jurídica, técnica y económica del capital hacia ese trabajo. La retribución al trabajo, a diferencia del trabajo asalariado que predomina en las formas tradicionales y el cual es comprendido como un costo, deja de tener lugar en este tipo de organización y, en cambio, se distribuye igualitariamente.

La problematización de la identidad ha sido uno de los temas más frecuentes de las cien-

<sup>3</sup> Merklen (2005).

cias sociales y humanidades a lo largo de los siglos XX y XXI. Las miradas sobre este tema, sin embargo, no han sido uniformes y responden a una serie de teorías que van desde una relación estrecha y de complementariedad entre la identidad de trabajador asalariado y la de trabajador de una cooperativa, hasta una contradicción evidente entre las mismas.

Desde una mirada estructuralista, como podemos encontrar en las obras de Claude Lévi-Strauss, la identidad es entendida como la determinación derivada de un sistema cultural abarcativo, uniforme, normativo y regulador, es decir, el individuo con su respectiva identidad era entendido por el autor como el producto de la cultura en la que nació, con relativo poco espacio para la elección individual, los discursos disonantes, los desplazamientos o la disputa identitaria. Pero al momento de pensar la identidad en nuestro trabajo, intentamos enmarcarla en el contexto actual. Manuel Castells, en su libro *El poder de la identidad*, plantea que en un mundo globalizado "la gente se aferra a su identidad como fuente de sentido de sus vidas".

Ahora bien, hay que pensar en qué lugar entra la disputa por la identidad dentro de fábricas y empresas que llevan varias décadas desarrollando las mismas tareas y cómo interviene la noción de burocracia que ya está instalada en la forma de trabajar. En estas experiencias, ¿se generan cambios y modificaciones en las consciencias de clase? ¿Se generan de la misma forma en todas las cooperativas? ¿Cómo se posicionan los trabajadores y las trabajadoras frente a nuevos compromisos y sobre todo cómo afrontan las nuevas lógicas de trabajo? ¿Son necesarias formas de regulación del trabajo para que los trabajadores y las trabajadoras asuman sus nuevas responsabilidades o las asumen de forma espontánea?

Si bien no podemos responder en este trabajo todos estos interrogantes, consideramos que a partir de la recuperación de una empresa suele comenzar un proceso de transformación en la identidad, consciencia y sentimiento de pertenencia de los trabajadores y las trabajadoras con la cooperativa. Tal transformación constituye un cambio no solo en la manera de los asociados y de las asociadas de relacionarse con sus compañeros y compañeras y con la actividad productiva, sino también en su forma de pensar y relacionarse con el mundo que los rodea.

Se enmarca, así, en un cambio de paradigma, entendido este como el conjunto de preceptos, principios, valores a partir de los cuales se mira, entiende y explica al mundo y se da sentido a la acción en él. El paradigma cooperativo surge entonces como una forma de cuestionamiento del orden vigente, según Antonio Gramsci,<sup>4</sup> un paradigma contrahegemónico, frente a la hegemonía del paradigma capitalista.

El paradigma cooperativo busca poner al ser humano en el centro y se opone al paradigma dominante, que persigue la acumulación de capital como fin último y principal, a lo que incluso el ser humano, en tanto fuerza de trabajo, queda subordinado. De esta manera, el mismo opone la solidaridad al egoísmo, la colectivización a la individualización, la cooperación a la competencia. Es evidente que el paradigma cooperativo no es una estructura fija, sino que está en constante formación, se construye a través de la práctica, pero la misma es resultado de unos principios y valores esencialmente diferentes a los del paradigma capitalista y también lo son entonces sus propios cambios y adecuaciones.

<sup>4</sup> Gramsci (2000).

Como explica Juan José Rojas Herrera, en el marco del sistema capitalista:

el paradigma cooperativo actúa como una especie de catalizador que organiza una parte de las energías sociales, del saber y de los comportamientos culturales, actuando, a veces como un marco estimulante de dichas energías y, en otras ocasiones, como un factor limitante y mediatizador. En su papel de catalizador, el paradigma cooperativo trata de organizar el conocimiento de las cosas a partir de la construcción simultánea de una “visión compartida de futuro”, teniendo a la crítica del statu quo como su método corriente de actuación.<sup>5</sup>

De esta forma, el paradigma cooperativo conforma una nueva identidad colectiva dentro de la empresa, en el caso de las empresas recuperadas, al poner a la recuperación como momento fundacional de la misma. Por su parte, tal identidad se enriquece a partir de las relaciones establecidas con el movimiento cooperativo en su conjunto, el conocimiento de sus experiencias e historia, y contribuye, a su vez, a la construcción del mismo paradigma.

Dichas experiencias se desarrollan de formas muy diversas y, por lo tanto, también lo hace el proceso de transformación de la identidad de sus trabajadores y trabajadoras. Es por esto que en el presente trabajo buscamos analizarla en empresas de diferentes rubros. Nuestra hipótesis supone que la misma se genera en los trabajadores y en las trabajadoras de cooperativas que se dedican a la producción industrial más fuertemente que en los y en las de aquellas que se orientan a los servicios.

## METODOLOGÍA

Nos proponemos, en el siguiente trabajo, realizar una investigación de tipo explora-

toria, con un abordaje principalmente cualitativo, al usar recursos provenientes de la sociología, con el objetivo de realizar una aproximación a la temática y a las visiones que tienen los sujetos sobre sus propias identidades. En el marco de un conjunto de investigaciones, con distintas temáticas a desarrollar, llevamos a cabo la realización de entrevistas semiestructuradas, que consideramos una de las técnicas más apropiadas para acceder al universo de significaciones de los actores. Para Rosana Guber,<sup>6</sup> esta puede ser entendida como una relación social a través de la cual se obtienen enunciados y verbalizaciones. Es además una instancia de observación. Al material discursivo debe agregarse la información acerca del contexto del entrevistado, sus características físicas y su conducta.

Según la perspectiva de Norman K. Denzin y Yvonna S. Lincoln,<sup>7</sup> la investigación cualitativa implica un acercamiento interpretativo y naturalista del mundo, es decir, permite estudiar los objetos en su contexto natural e interpretar los fenómenos a partir del significado que los actores construyen en torno a estos. En función de múltiples objetivos planteados y creados alrededor de grandes temáticas, de las cuales nuestro interés estuvo centrado en la indagación del concepto de identidad en los trabajadores y en las trabajadoras (los otros grandes conceptos son: procesos de trabajo, regulaciones laborales, conflicto actual del país, género, conflicto de la recuperación, poder y gestión) y en el marco de distintas investigaciones llevadas a cabo en conjunto, el diseño de investigación fue formulado en base a técnicas cualitativas de recolección y análisis de datos, una misma guía de preguntas para todos y todas por igual, que abarcaba todas las temáticas que se querían indagar, y

<sup>5</sup> Rojas Herrera *et al.* (2007), 30.

<sup>6</sup> Guber (2004), 132.

<sup>7</sup> Denzin y Lincoln (2005).

el intento de producir datos descriptivos a partir de un diseño de estructura definida pero interconectada y flexible.

Teniendo esto en cuenta, nos gustaría destacar el marco en el cual transcurrieron las entrevistas. En este sentido, los espacios físicos donde tuvieron lugar fueron múltiples y diferentes, pero todas fueron realizadas en los lugares de trabajo. A partir de esto, hicimos una recolección de todas las entrevistas para construir luego una codificación de las mismas. Respondiendo a la naturaleza del análisis temático, fuimos en busca de la existencia de ciertos patrones que cruzaran transversalmente los grandes nudos temáticos ya señalados. Flexibilizar las respuestas que pueden llegar a ser discursos contruïdos y reproducidos rígidamente, pero que en la práctica dejan de serlo, es de vital importancia para el trabajo que nos proponemos, ya que nos permitirá tener una visión más detallista de los conflictos y de las disputas internas.

## CONCEPTOS SENSIBILIZADORES

Para nuestro trabajo, centrado en las formas de organización cooperativa, creemos necesario ir a los cimientos de las teorías organizativas, para entender desde una perspectiva teórica el concepto de burocracia. Tal es así que, para poder estudiar la sociología del trabajo, los cambios en las formas de organización y el desempeño de los trabajadores y de las trabajadoras con sus respectivas transformaciones, creemos fundamental empezar con la lectura de Max Weber, uno de los máximos referentes en el estudio de la burocracia, quien hace un extenso desarrollo acerca de las organizaciones burocráticas de principios del siglo XX, como organización racional y eficaz conformada por técnicos. El autor analiza estrictamente su funcionamiento desde una mirada ambivalente de fascinación. Pien- sa la burocracia como una máquina y se refie-

El paradigma cooperativo conforma una nueva identidad colectiva dentro de la empresa, en el caso de las empresas recuperadas, al poner a la recuperación como momento fundacional de la misma. Por su parte, tal identidad se enriquece a partir de las relaciones establecidas con el movimiento cooperativo en su conjunto, el conocimiento de sus experiencias e historia, y contribuye, a su vez, a la construcción del mismo paradigma.

re a la misma como una “matriz burocrática, jerárquica y disciplinaria”. La dominación que se da a su interior responde a la creencia en la legitimidad del orden estatuido. Es decir, que la obediencia se da de manera voluntaria, porque se reconoce en la autoridad la legitimidad para mandar.

Michel Crozier, por su parte, se propone analizar cómo se distribuye el poder en el marco de una organización burocrática, a la vez que da cuenta de la cooperación que se da entre sus miembros. El autor en cuestión le otorga un rol fundamental a las motivaciones afectivas de los individuos que forman parte de la organización. Tal es así que su aporte diferencial está en admitir que los miembros de las organizaciones tienen estas motivaciones afectivas y actúan como seres humanos autónomos con estrategias propias, esto da origen a las relaciones de poder. Su definición de régimen burocrático aporta la idea de que es una organización que no llega a corregirse en función de sus errores, sino que consiste en modelos impersonalizados, centralizados, estabilizados, en los que, fren-

te a una situación disfuncional, no se abandona la regla, sino que hay una ampliación y un fortalecimiento.

Según Crozier, la organización debe ser estudiada por la forma en que se distribuye el poder y la cooperación de los miembros. Destaca que los rasgos racionales del sistema burocrático que hacen crecer este tipo de organización tienen que ver con que no es inexorable. A diferencia de lo que exponía Weber, para Crozier está en las propias capacidades de los individuos dominar y quebrar lo que va a llamar los círculos viciosos. Los mismos se explican a partir de que los individuos buscan mejorar su posición en la lucha por el poder. La rigidez contribuye a que sea difícil la comunicación entre los grupos y que el individuo aproveche para mejorar su posición, lo que genera más centralización e impersonalidad para neutralizar el abuso del poder.

Por otro lado, construiremos a partir de la noción de autogestión desarrollada por Pierre Rosanvallon, que la define como el "ejercicio colectivo de la decisión, posibilidad de intervención directa en cada uno de los problemas que la conciernen".<sup>8</sup> El autor nos invita a pensar que la autogestión es un proceso democrático porque se basa en el análisis de los obstáculos al poder, en el cual no solo es la expresión de una aspiración social, sino también la expresión de las condiciones concretas de progresión hacia un poder colectivo.

Tomaremos, además, de Alberto L. Bialakowsky cómo los sistemas de autogestión bajo formas cooperativas plantean un rediseño de los procesos productivos y de las articulaciones laborales al interior de las empresas. El mismo estará dado por cuatro elementos fundamentales: a) la participación de los trabajadores y de las trabajadoras en las asambleas, lo cual

señala un reposicionamiento de los mismos y de las mismas respecto del proceso de toma de decisiones concernientes a los intereses del colectivo; b) la disolución de las relaciones jerárquicas y las nuevas formas de cooperación, que implicarán resaltar las diferencias entre los sistemas de imposición, en los que se establece la cooperación despótica y en los que la subjetividad del trabajador y de la trabajadora se produce entre la dialéctica de la adaptación y la resistencia, y los sistemas de autogestión en los que, si bien persiste una organización jerárquica dentro de la fábrica (coordinadores, trabajadores y trabajadoras), esta tiende a disolverse bajo las nuevas formas de cooperación y solidaridad entre cotrabajadores y cotrabajadoras; c) la disciplina, el control, la autonomía y el consenso en el proceso de trabajo, referidos a un sistema autosostenido con el desafío de alimentar la cooperación y el trabajo colectivo, lo que desde lo subjetivo induce no solo a comprometerse con el trabajo sino también a mantener un determinado orden al interior de la fábrica; y por último, d) la rotación de tareas.

En relación a este último punto, es importante tener en cuenta que, como señalan Gabriel Fajn y Natalia Bauni,<sup>9</sup> la división social del trabajo, la especialización y rutinización de tareas perduran en la organización del trabajo de fábricas autogestionadas. Sin embargo, los trabajadores y las trabajadoras comienzan a asumir nuevos roles y un perfil más flexible y polivalente.<sup>10</sup> Otro aporte fundamental del trabajo de Fajn y Bauni tiene que ver con el lugar central que ocupan las empresas recuperadas en la formación y la educación de los trabajadores y de las trabajadoras.

Por último, nos resulta menester pensar el concepto de identidad a través de Claude

<sup>8</sup> Rosanvallon (1979).

<sup>9</sup> Bauni y Fajn (2010).

<sup>10</sup> Palomino (2003).

Dubar, quien plantea que existe una transacción subjetiva entre la identidad heredada y la deseada o proyectada. Al pensar en la línea que nos propone Bialakowsky, habría un antes y un después de la recuperación de la fábrica, en cuanto a la implicación de los trabajadores y de las trabajadoras con este nuevo espacio. La fábrica, al adquirir estos contenidos, debe referenciar –según el trabajador o la trabajadora– un espacio social más amplio. No podrá haber un interior sin ese lazo que instituyó la fundación y que los y las integra como clase para sí. De esta manera, se renueva el lazo que exige reciprocidad.<sup>11</sup>

Sin embargo, la identidad social no ha de ser confundida con identidad personal. “Los aspectos personales y sociales de la identidad se pueden articular de forma que mientras que la identidad social se refiere a un sentimiento de similitud con otros, la identidad personal se refiere a otro sentimiento que lo diferencia de esos otros”.<sup>12</sup> Por ello, es importante comprender que la identidad social es colectiva y que en ella se incluyen los otros miembros del grupo de pertenencia. De esta forma, la identidad social de un individuo puede ser entendida como el conocimiento que tiene el individuo de pertenecer a ciertos grupos sociales, al tiempo que esas mismas categorizaciones sociales construyen y delimitan a los “otros” (grupos) en el medio ambiente social. Según postulan Henri Tajfel y John Turner,<sup>13</sup> el principio o criterio que permite la conformación de grupos sociales es el de identidad social. Por lo tanto, un grupo social opera cuando dos o más individuos comparten una identidad social común, esto es cuando los miembros del endo-grupo se identifican de igual manera y comprenden que comparten una misma categoría social y así se diferencian de los otros (exo-grupos).

<sup>11</sup> Bialakowsky *et al.* (2005), 24.

<sup>12</sup> Canto Ortiz y Moral Toranzo (2005), 61.

<sup>13</sup> Tajfel y Turner (1979).

Es importante comprender que la identidad social es colectiva y que en ella se incluyen los otros miembros del grupo de pertenencia. De esta forma, la identidad social de un individuo puede ser entendida como el conocimiento que tiene el individuo de pertenecer a ciertos grupos sociales, al tiempo que esas mismas categorizaciones sociales construyen y delimitan a los “otros” (grupos) en el medio ambiente social.

## NUESTRO ANÁLISIS

Ahora bien, nos proponemos, a partir de los interrogantes expuestos anteriormente y con la intención de encontrar ciertos patrones transversales a las entrevistas realizadas, mostrar grandes nudos temáticos que intentarán responderlos, al comparar los mismos entre las empresas dedicadas a la producción industrial y aquellas que se orientan a los servicios.

## TAREAS Y RESPONSABILIDADES: ¿CÓMO SE DIVIDEN?

Si hablamos de las formas cooperativas de trabajo, es preciso indagar en cómo es la distribución y división de tareas. En este primer apartado, nos gustaría poder hacer un breve recorrido sobre las tareas a realizar en el espacio laboral y los roles que cumple cada uno de los trabajadores y cada una de las trabajadoras.

Bialakowsky argumenta que en el proceso de trabajo se refleja una mayor participación del trabajador al poder introducir iniciativas propias, salir de su función específica y



emprender un proceso activo que facilite la interconexión con las diferentes áreas y agilice simultáneamente el sistema de comunicación y de producción. La rotación en los puestos de trabajo, el incremento en las responsabilidades y el cambio de tareas a partir de formarse la cooperativa son algunos indicadores de cómo se manejan aquellas fábricas con producción industrial. Es decir, la posibilidad de que los trabajadores y las trabajadoras del lugar puedan en algún momento pasar por los distintos sectores, ya sean roles en la administración o con las máquinas implica una formación diferente en esas personas. Todos y todas pueden en algún momento tener que cubrir a algún compañero o a alguna compañera, porque el funcionamiento de la fábrica debe continuar. En el trabajo “Las regulaciones de trabajo en las empresas recuperadas: orientaciones y alternativas” los autores explican cómo –si bien el concepto de competencias fue utilizado como un instrumento de extracción e individualización de saberes de los trabajadores y de las trabajadoras en el proceso de producción capitalista– en las empresas recuperadas es necesario pensar una forma alternativa para plantear procesos de aprendizajes, formación y trayectorias calificantes.<sup>14</sup> El saber específico y la concentración en un único puesto de trabajo pierden sentido en este tipo de organizaciones, por lo que se vuelve imprescindible pensar en un “concepto alternativo capaz de tener en cuenta desde una política autogestiva trayectorias calificantes y formativas que posibiliten a los trabajadores construir trayectos formativos tanto individual como colectivamente”.<sup>15</sup>

En la Ex Dulce Carola, por ejemplo, la incorporación de nuevos asociados y nuevas asociadas se lleva a cabo a partir de una experiencia de

pasantías realizadas en conjunto con el Ministerio de Trabajo, en la que todos los y las pasantes pueden ocupar todos los puestos. Por otra parte, quienes se encargan de las tareas administrativas participan también de la producción, y trabajan a la par de sus compañeros y compañeras. Si bien sigue existiendo una división de tareas, en dicha empresa todos los trabajadores y todas las trabajadoras pueden ocupar todos los puestos.

La misma situación se repite frecuentemente en las distintas empresas recuperadas. Según cuenta un entrevistado de Grissinopoli:

Porque si falta una persona hay que reemplazarla y van cambiando y actualmente está la encargada del depósito que atiende a los clientes, cobra, digamos, ella y después rinde acá arriba. (...) Si deben rotar, cada uno debe estar en los distintos puestos por si falta, por ejemplo, hoy faltaron tres personas y bueno...<sup>16</sup>

Sin embargo, se puede ver aquí una diferencia en las cooperativas de trabajo orientadas a los servicios con respecto a aquellas que se dedican a la producción industrial. A partir de las entrevistas realizadas encontramos que en las primeras no suele darse una rotación de los puestos de trabajo.

Entrevistadora: ¿Y la organización del trabajo cómo era antes? ¿Cambió en algo a como es ahora? ¿O dentro de todo se mantiene una misma rotación... bah, una misma área, con sectores, con tareas, se mantiene?

Entrevistada: Eh... nos manejamos igual.<sup>17</sup>

En este caso llama la atención que se mantenga la misma forma de organización previa

<sup>14</sup> Bauni y Fajn, *op. cit.*

<sup>15</sup> Ídem.

<sup>16</sup> Entrevista a socia fundadora y ex presidenta de Grissinopoli, 19 de octubre de 2016.

<sup>17</sup> Entrevista a la secretaria de Amazonas Urbanas, 19 de octubre de 2016.

a la recuperación de la fábrica. Los mismos entrevistados y entrevistadas explican esto por la especificidad de las tareas, al entender que se necesitan saberes específicos para realizarlas y por ende no cualquiera puede ocupar cualquier puesto, algo que sin duda recuerda más a la forma de organización laboral capitalista:

Entrevistadora: O sea que los puestos se mantienen, no son rotativos.

Entrevistada: No, no se puede. Hay algunos que sí, el que... el peinador que quiere, no sé, ser, hacer, eh... colorista, por ejemplo, y se capacita, toma cursos, y las chicas... y pueden trabajar como colorista.<sup>18</sup>

La poca alternancia en las tareas se repite en la mayoría de las empresas orientadas a rubros de servicios. En Battaglia, sin embargo, la justificación es otra:

Entrevistadora: ¿Y ese conocimiento lo tenés solo vos? ¿No hay ninguna capacitación con todos los trabajadores por si hay que rotar?

Entrevistado: El problema es que a veces son medio vagos los chicos, pero bueno. El problema de la cooperativa que a veces no se dice es que acá hago mi trabajo y me voy, cuesta entender lo que es ser cooperativista.<sup>19</sup>

A partir de esta entrevista podemos ver otra cuestión que se presenta como una dificultad en las empresas recuperadas, que tiene que ver con “entender lo que es ser cooperativista”, expresado en la concepción del trabajo como colectivo y en la necesidad de generar una solidaridad entre los trabajadores y las trabajadoras, al dejar de lado las formas de trabajo individualistas impuestas por el trabajo capitalista. Esto no sucede de forma mecánica, sino que muchas veces supone un proceso,

<sup>18</sup> Ídem.

<sup>19</sup> Entrevista al presidente de Battaglia, 13 de octubre de 2016.

aunque a veces puede naturalizarse dicha situación: “Algunos aplican más, y otros no aplican, o aplican menos. Pero bueno, pasa en todos lados eso”.<sup>20</sup>

## REGULACIONES EN EL TRABAJO

Para poder indagar sobre las posibles transformaciones en la identidad de los trabajadores y de las trabajadoras en empresas recuperadas y comparar las mismas entre las fábricas industriales y las de rubros de servicios resulta trascendental examinar las formas de regulaciones del trabajo. En el análisis de esta dimensión encontramos una clara diferencia entre las empresas.

En las industriales podemos notar la presencia y construcción de un marco regulatorio estricto que, si bien no es comparable con el que se presentaba antes de ser cooperativa, exige el cumplimiento de ciertos reglamentos.

Tenemos un reglamento interno que se hizo a los tres meses que nos conformamos como cooperativa en donde ahí plantamos reglas básicas, ¿no? El horario, la cantidad de horas de trabajo semanales, el horario de entrada, de salida, las guardias del edificio, la remuneración. La remuneración es acorde de acuerdo al trabajo que ingrese, y a la cotización de la misma.<sup>21</sup>

Estas normas pretenden servir como herramientas para que los trabajadores y las trabajadoras no se desentiendan de sus obligaciones dentro del área de trabajo. Sin embargo, las mismas suelen llevarse a cabo de maneras menos arbitrarias a las que funcionaban hasta el momento de la recuperación. En este tipo de cooperativas existe por

<sup>20</sup> Entrevista a un asociado de Bartho, 11 de octubre de 2016.

<sup>21</sup> Entrevista al presidente de la ex Dulce Carola, 14 de octubre de 2016.

lo general al menos algún sistema de control de horarios de entrada y salida, si bien pueden utilizarse distintos métodos. En Fénix, por ejemplo, se tiene una planilla de registro que los trabajadores y las trabajadoras deben firmar. La Gráfica Patricios, en cambio, se sirve de un sistema de tecnología más avanzada, donde cada empleado se registra con su huella digital, “es un reloj, que ponés el dedo”.<sup>22</sup> En Nueva Avan, por otro lado, se implementan descuentos en los retiros por llegadas tarde: “Se ficha. Si llegás tarde más de diez minutos se te descuenta media hora”.<sup>23</sup>

En todos estos casos se pueden apreciar fuertes controles sobre los tiempos de trabajo. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que los mismos suelen ser aplicados a partir de decisiones tomadas en común por el conjunto de los trabajadores y de las trabajadoras, lo que supone una diferencia fundamental con respecto a las empresas que organizan el trabajo de forma capitalista. Dejaremos esta cuestión por el momento, para retomarla en el próximo apartado.

En las empresas que ofrecen servicios, por otra parte, encontramos un panorama distinto. Los controles suelen ser más ligeros o prácticamente inexistentes, pero en todos los casos este punto supone un conflicto constante. La falta de regulaciones ocasiona mayores confusiones y rispideces entre los compañeros y las compañeras. En La Pascana, los problemas por ausentismo son frecuentes y la manera de tratarlos es simplemente hablarlo con los trabajadores y las trabajadoras que faltan y solo si se repite se intenta sancionar o descontar parte del retiro. Lo mismo sucede en Amazonas Urbanas, aunque en esta última por reiteradas faltas se aplica el

estatuto. En Battaglia, por otro lado, no hay ningún marco regulatorio para delimitar los horarios, pero en caso de que alguien llegue tarde varias veces se puede pensar en una suspensión por varios días. De la misma forma, en Bartho el entrevistado cuenta que todos saben en cierta medida quiénes suelen faltar, pero no existe una regulación que defina qué medidas tomar al respecto:

Pensamos en empezar a descontar plata por las faltas, pero como te decía, hay muchas veces que no llevamos plata y hay veces que yo entiendo a la gente porque imaginate que, si no llevás plata y más encima te descuentan, no hay forma de trabajar así. Es justo y no es justo. Una sola vez apretamos a uno, porque el pibe se pone borracho, falta un lunes, después falta el otro y ahí sí tuvimos que decirle que no llevaba más plata, porque eran muchas las faltas.<sup>24</sup>

Frente a esto, un caso bastante particular es el del hotel Bauen. Allí, el entrevistado explica que en un principio la empresa se manejaba con muy escasos controles, se confiaba en el compromiso de todos los trabajadores y las trabajadoras con la cooperativa y se esperaba que a partir del mismo realizaran su trabajo de forma correspondiente. Sin embargo, a partir de problemas que comenzaron a ocasionarse con este motivo como llegadas tarde, debieron impulsarse colectivamente regulaciones más fuertes. Entonces, la modalidad que tuvieron para organizarse fue la de designar tres turnos diferentes de ocho horas ya que el hotel responde al servicio las 24 horas. Entonces, cuenta cómo funciona el nuevo sistema:

Tenemos nuestros ítems dentro de nuestro retiro mensual de excedentes, que tiene que

<sup>22</sup> Entrevista a un asociado de Gráfica Patricios, 5 de octubre de 2016.

<sup>23</sup> Entrevista al tesorero de Nueva Avan, 11 de octubre de 2016.

<sup>24</sup> Entrevista a un asociado de Bartho, 11 de octubre de 2016.

ver con la puntualidad, con el presentismo, con cuestiones lógicas, porque en la práctica fallábamos, entonces nos impusimos algunas cuestiones reglamentarias más estrictas para poder hacer que el hotel funcionara mejor.<sup>25</sup>

## TOMA DE DECISIONES

Luego de haber analizado las formas de consentimiento colectivo implementadas en las organizaciones cooperativas, entendemos a la asamblea como la forma fundamental de participación de los trabajadores y de las trabajadoras en la misma. Frecuentemente, se tiende a pensar que participar de estas es de por sí involucrarse, pero intentaremos ver cómo esto es entendido en la práctica. Las mismas suelen tener una periodicidad obligatoria, y todas las organizaciones, por lo general, las adaptan a sus necesidades. En las distintas entrevistas que se llevaron a cabo para el estudio que estamos realizando, se puede vislumbrar que todos los entrevistados y las entrevistadas describen la instancia asamblearia como el momento más democrático, el momento que distingue fuertemente la forma de trabajo actual con la anterior, ya que todos los trabajadores y las trabajadoras son asociados y asociadas y todos y todas tienen la misma posibilidad de participación. Los siguientes fragmentos nos llevan a aventurar que las instancias de construcción colectiva, más allá de ser consecuencia de una determinada concepción respecto al poder que atraviesa toda relación social, podrían ser pensadas como estrategias orientadas a superar las tensiones entre la teoría y la práctica.

Las asambleas son permanentes. Pero el Consejo de Administración tiene un margen de maniobra para decidir ciertas cosas. No

se puede someter todo a votación porque te volvés loco. Las decisiones más trascendentes sí se dirimen en asamblea, que como mínimo tenemos una vez por mes y pueden durar seis o siete horas. Entonces, existe una delegación en el Consejo de Administración, pero todos estamos al tanto de lo que se va haciendo.<sup>26</sup>

Sí, yo prácticamente, como presidente de la cooperativa desde que, desde el primer día que me eligieron los compañeros, eh... Mi concepto, yo soy democrática y pluralista. Entonces, hago que participen todos los compañeros, porque como bien te indica el INAES, un asociado es un voto, tiene voz y voto. Entonces, este, yo aplico ese criterio, mis compañeros lo saben así que...<sup>27</sup>

La valoración al extremo de la discusión en la asamblea, que es la instancia máxima democrática colectiva y se respeta y existe y es verdad. Lo que pasa es que, claro, con todo este tiempo, fuimos como corrigiendo un poco la mira, qué sé yo, el *súmmum* para no abusar de la asamblea y convertirla en una cosa de discutir cualquier cosa todo el tiempo, una cosa desgastada. Tratamos de jerarquizarla discursionalmente, todo se dirime ahí. Lo que ocurre, que después fuimos armando instancias intermedias para resolver la cotidianidad.<sup>28</sup>

Más allá del rubro al que se dediquen, las cooperativas encuentran en la asamblea el ejemplo de la toma de decisiones colectiva, pero cuando es llevado a la práctica, ¿funciona realmente así? En empresas como Fénix, Grissinopoli y 19 de Diciembre, todas dedicadas a la producción industrial, los entrevis-

<sup>25</sup> Entrevista al vicepresidente de Bauen, 18 de octubre de 2016.

<sup>26</sup> Entrevista a un asociado de Por Más Tiempo, 29 de septiembre de 2016.

<sup>27</sup> Entrevista a la presidenta de la ex Dulce Carola, 14 de octubre de 2016.

<sup>28</sup> Entrevista al vicepresidente de Bauen, 18 de octubre de 2016.

tados y las entrevistadas cuentan cómo: "Todas las decisiones intentamos tomarlas por esa vía, en conjunto. Todos los que tengan propuestas pueden hacerlas".<sup>29</sup>

Y la asamblea funciona, además, como forma de dirimir diferencias y solucionar problemas entre los trabajadores y las trabajadoras o con respecto a su trabajo:

Hay en asambleas que, por ese punto específico, hay reclamos. Pero vuelvo a ser reiterativa: ahí todos sabemos todo, ahí todos sabemos todo. Entonces, nadie te puede decir "no estuve, no escuché". No. O sea, hay una problemática, se debe tratar, esas personas tienen que... lo que les pide la asamblea es que se apliquen un poco más.<sup>30</sup>

Algunas cooperativas van incluso más lejos en la toma de decisiones colectivas. Por ejemplo, la entrevistada de la cooperativa 19 de Diciembre, explica que, más allá de la obligatoriedad impuesta por el INAES para la implementación de las asambleas, ellos pudieron encontrar nuevas formas para tomar decisiones colectivamente, sin tener que esperar al momento de asamblea. Según cuenta, en su organización se implementaron consejos de administración ampliada (de ahora en más CAA), que es una instancia para que todos y todas puedan participar, que puede realizarse en cualquier momento, sin necesidad de convocatoria, y de la cual se deja constancia en un acta para que no sea algo que pueda no tenerse en cuenta luego. Y explica que de esta forma intentan tomar todas las decisiones de conjunto.

La última reunión del CAA fue el viernes pasado o el anterior para ver qué hacer en rela-

<sup>29</sup> Entrevista a la abogada de la cooperativa 19 de Diciembre, 7 de octubre de 2016.

<sup>30</sup> Entrevista a la presidenta de la ex Dulce Carola, 14 de octubre de 2016.

ción a la Ley de Expropiación. Hay distintas variables y hay que dar una pelea legal, política, social y eso no creemos que deba ser una decisión de unos pocos. Todos debemos estar al tanto de la situación y saber por dónde ir. Ese mecanismo nos sirvió muchísimo. No es algo que la ley plantee, pero de esa manera también... hubo una época en la que se tomaban las decisiones tan solo en el consejo de administración. Pero fue en respuesta a la primera época que todo se hablaba en la asamblea. Era una hiperinflación de asambleas, que nada quedaba asentado.<sup>31</sup>

Este tipo de instancias pretende mostrar y concretar en la práctica que todos aquellos que forman parte de la cooperativa tienen la misma capacidad de decisión, que cada persona representa un voto y tiene una voz. Y, por lo tanto, que todos están en igualdad de condiciones, lo cual implica la misma relevancia de todos los trabajadores y las trabajadoras, concepto que rompe con la lógica empresarial prevaleciente antes de la recuperación.

En las empresas orientadas a los servicios, por otro lado, vuelven a encontrarse diferencias en este punto. En el restaurante La Pascana, por ejemplo, el entrevistado explica que no se hacen continuamente reuniones o asambleas porque no resulta práctico: "Vamos viendo y las cosas van surgiendo porque las decisiones en una cooperativa cuestan más, son como más difíciles".<sup>32</sup> El presidente de Battaglia cuenta sobre las asambleas: "Las estoy haciendo cada dos meses".<sup>33</sup>

En este caso no deja de llamar la atención que lo diga en primera persona del singular,

<sup>31</sup> Entrevista a la abogada de la cooperativa 19 de Diciembre, 7 de octubre de 2016.

<sup>32</sup> Entrevista a la ex tesorera de La Pascana, 27 de octubre de 2016.

<sup>33</sup> Entrevista al presidente de Battaglia, 13 de octubre de 2016.

En las empresas dedicadas a servicios, encontramos reiteradas disputas internas que no aparecieron en las industriales. No todos ni todas nos demuestran el mismo interés en, y compromiso con, el proyecto cooperativo. Se encuentran frecuentemente trabajadores y trabajadoras que se limitan a los tiempos mínimos de trabajo y las menores responsabilidades posibles, por oposición a otros y a otras que pasan a tomar nuevas tareas que les eran muchas veces ajenas antes del proceso de recuperación y que dedican más tiempo y energía a que la cooperativa funcione.

a partir de lo cual se entiende que, si bien la asamblea es una instancia colectiva, es evidentemente convocada únicamente por él. El mismo expresa, sin embargo, una preocupación frente a la falta de involucramiento de los trabajadores y de las trabajadoras con la cooperativa, más allá de que todos y todas asistan a dichas instancias. Según comenta, muchas veces utiliza como método de votación el de “papelitos”, escribir en papeles lo que se vota para que sea de forma secreta, porque sus compañeros y compañeras no se animan a hablar.

Por otro lado, la situación que se dio en la cooperativa a partir del robo de plata de la caja por parte de un trabajador, que terminó con la expulsión del mismo de la empresa, llevó a que se llamara previamente a una asamblea para definir qué hacer. “Organicé

una reunión y traté de que decidan todos (...). La decisión ya estaba tomada, pero quería ver hasta qué punto llegaba esto”<sup>34</sup>

En este caso el espacio de la asamblea parece constituir una instancia plebiscitaria en relación a la resolución previa del presidente de la empresa, más que un espacio de decisión en sí misma, aunque, en definitiva, la determinación final parece quedar efectivamente en manos del colectivo. Una situación similar se da en Bartho, donde dos cocineros, que parecen ser a su vez dos de los trabajadores más comprometidos con el proyecto de la cooperativa, a pesar de no ser aparentemente parte del Consejo, tomaron una decisión tan trascendental como mover a alguien de su puesto debido a problemas con el manejo del dinero sin consultarlo con el resto de los trabajadores y de las trabajadoras.

## CONFLICTOS INTERNOS

Así como el proceso de recuperación de una empresa es un desarrollo en el cual la conflictividad –con distintos matices– trasciende, es posible entender que una vez apropiado el negocio, surgen nuevos enfrentamientos. Rosanvallón<sup>35</sup> proponía que la presencia de un enemigo exterior ha sido siempre, bajo todos los regímenes, el medio más clásico de ocultar los problemas “interiores”, pero que sería completamente absurdo pensar la autogestión como si no hubiera algo exterior. Las empresas recuperadas no podrían ser pensadas sin entender que en un pasado pertenecieron a otra modalidad organizativa, y, se entiende así, los problemas que conlleva comenzar con una lógica de trabajo de cero.

En las empresas dedicadas a servicios, encontramos reiteradas disputas internas que

<sup>34</sup> Ídem

<sup>35</sup> Rosanvallón, *op. cit.*

no aparecieron en las industriales. No todos ni todas nos demuestran el mismo interés en, y compromiso con, el proyecto cooperativo. Se encuentran frecuentemente trabajadores y trabajadoras que se limitan a los tiempos mínimos de trabajo y las menores responsabilidades posibles, por oposición a otros y a otras que pasan a tomar nuevas tareas que les eran muchas veces ajenas antes del proceso de recuperación y que dedican más tiempo y energía a que la cooperativa funcione.

Cuando uno administra su propio negocio es todo diferente, porque te das cuenta de la poca voluntad que tiene la gente. Por ejemplo, nosotros laboramos de lunes a viernes acá, hay uno que siempre falta los lunes, porque se queda tomando o de fiesta y no viene, eso no corresponde tampoco, estamos trabajando para todos aquí. Lo mismo con la caja, si estás en la caja es porque confiamos en vos y hacés lo que querés, no es así.<sup>36</sup>

En primer término, es menester poder entender las distintas subjetividades. No todos los trabajadores y las trabajadoras tienen la misma experiencia recorrida y hay a quienes les cuesta más sentirse cómodos y cómodas cuando la forma de organización horizontal se da solo dentro del espacio laboral.

Esto [actos extralaborales] tiene que internalizarse en cada uno y bueno. Y cada uno tiene sus tiempos... Hay algunos que con el tiempo no lo tienen tan incorporado como otros, bueno, no todos somos exactamente iguales, entonces... Los grupos, supongo... La constitución de los grupos que laburan, que recuperan empresas, define un poco el carácter posterior de la cooperativa, claramente, ¿no? Cómo son esos compañeros ¿no? Cómo en-

tienden el juego, ¿no? O cómo lo van aprendiendo con el paso del tiempo.<sup>37</sup>

El entrevistado de Battaglia cuenta también que algunos de los trabajadores y de las trabajadoras no ponen todo su esfuerzo, pero, con cierto optimismo, explica lo que él les dice: "Vos hacé tu trabajo y con que hagas tu trabajo va a salir todo adelante".<sup>38</sup> Entonces, son estos sujetos dentro de las organizaciones quienes marcan con su discurso las intenciones de seguir avanzando como cooperativa y la posibilidad de mantener la empresa en pie.

Hay trabajadores y trabajadoras a quienes la empresa, el lugar de trabajo, interpela mucho más, que tienen un arraigo diferente y un sentimiento de pertenencia más profundo, más personal. Esto puede verse reflejado en el tiempo destinado al trabajo y al progreso del negocio:

Yo a veces me quedo hasta el cierre y yo tendría que laburar hasta las 16 horas, pero por ahí alguno viene tarde y se va temprano y después se quejan por la plata, se supone que tenemos que seguir cumpliendo con nuestros horarios comunes.<sup>39</sup>

Cuando en el caso de Amazonas Urbanas – la peluquería en la que las trabajadoras son todas mujeres– la entrevistadora pregunta si están comprometidas con la consigna de la marcha de "Ni una menos", una movilización enormemente significativa que marcó un precedente en cuanto a la capacidad de organización de las mujeres en nuestro país, la entrevistada responde:

<sup>37</sup> Entrevista al vicepresidente de Bauen, 18 de octubre de 2016.

<sup>38</sup> Entrevista al presidente de Battaglia, 13 de octubre de 2016.

<sup>39</sup> Entrevista a un asociado de Bartho, 11 de octubre de 2016.

<sup>36</sup> Entrevista a un asociado de Bartho, 11 de octubre de 2016.

Sí, sí. Hoy también vamos a ir un grupo. No vamos todas porque hay muchas chicas que viven muy lejos, pero algunas vamos a ir a la marcha y también participamos en la secretaría de género, dos de mis compañeras. Hoy en día es la presidenta, yo soy la secretaria ahora y participamos en la secretaría de género del Instituto Movilizador, y todo lo que tenga que ver, o sea, que podamos estar. Nada, ahí estamos haciendo algo.<sup>40</sup>

Este ejemplo nos sirve como muestra de que, por un lado, las causas de que la participación disminuya tienen que ver en muchos casos con la necesidad de permanecer el tiempo más limitado posible en el ámbito laboral, ya sea porque las distancias entre sus lugares de trabajo y donde residen implican mucho tiempo de traslado, por querer disponer más tiempo de descanso u ocio, así como porque simplemente no les interesa participar. Por otro lado, aquellos que sí deciden ser parte de espacios que exceden el horario laboral pasan a ocupar roles que conllevan una mayor y creciente responsabilidad.

En el caso de Battaglia, el presidente de la cooperativa nos cuenta que en una reunión de cooperativos que él mismo organizó para que cada uno pudiera dar cuenta de qué problemas tuvo, logró reconocer que:

termina siendo el mismo problema, de todos el mismo. Tienen el mismo pensamiento que es el pensamiento individual, distintas cooperativas y llegás a lo mismo... Y a veces hay que entender, hay gente que vive en provincia y viene a la mañana y después se va y quizás tienen dos horas de viaje y por ahí para una reunión o si queremos hacer algo que tenemos que estar todos, le cuesta quedarse, por ahí se va de acá y tiene dos horas

de viaje, por ahí llega a las ocho de la noche y si se queda acá tiene que venir al otro día a la mañana y a veces hay que entender ese punto.<sup>41</sup>

Ahora bien, en la cooperativa Bartho, el entrevistado cuenta que para tomar las decisiones es necesario hablarlo entre todos, pero que hay algunos trabajadores que “creen que, por ser socios, son jefes”.<sup>42</sup> Entonces, se genera una gran tensión, porque como continúa explicando:

A la vez somos empleados también y si tiramos, tiramos todos juntos, por ahí varios tienen otro trabajo y viven aquí en capital, entonces acomodamos los horarios para que puedan ir a trabajar, no lo vamos a cortar, la idea es que la gente progrese, pero si te toca hacer algo en el local, tenés que hacerlo, no esperar que siempre lo haga yo o que lo haga mi compañero de cocina. (...) Yo no tengo problema en hacer lo que sea, a veces vengo en la mañana y me quedo hasta el cierre y ellos entran seis horas, ocho horas jugando con el teléfono y, bueno, esos son los conflictos que tenemos dentro de la cooperativa y, si hay que tomar decisiones, nos sentamos y lo hablamos, por ahí mi compañero de cocina y yo somos los que estamos a la cabeza proponiendo cosas y tomando decisiones cuando es necesario, porque él a su vez fue el que puso la garantía, somos los que estamos más metidos aquí.<sup>43</sup>

Nos preguntamos, entonces, por qué se generan estas distinciones, en qué punto hay trabajadores y trabajadoras que se sienten más atravesados y atravesadas por esta experiencia, mientras que para otros y otras la

<sup>40</sup> Entrevista a la secretaria de Amazonas Urbanas, 19 de octubre de 2016.

<sup>41</sup> Entrevista al presidente de Battaglia, 13 de octubre de 2016.

<sup>42</sup> Entrevista a un asociado de Bartho, 11 de octubre de 2016.

<sup>43</sup> Ídem.



empresa sigue siendo solamente un espacio de trabajo, en el que la forma de organización cooperativa no le impide volver al pensamiento individualista al momento de cambiar de ámbito. Frente a esto, existe una línea general en la que encontramos que también en empresas destinadas a servicios, aquellos trabajadores y trabajadoras que parecen tener ese sentimiento de pertenencia más fuerte tienen puestos de trabajo en los que las responsabilidades son mayores:

Más responsabilidad que antes y más responsabilidad que el resto. [Se ríe] Ambas cosas. Más el tema del papeleo, qué sé yo... Si tengo que hacer algo, tengo que ir yo para hacerlo, firmar cheques, las cosas que hay que pagar también. Y eso, no es nada del otro mundo, pero tenés que hacerlo.<sup>44</sup>

Somos todos por igual en los papeles, pero el cocinero grande es el que puso la garantía y a su vez coincidimos en muchas cosas, como que hay que tenerle respeto al local y al trabajo. Estando nosotros más atentos a la cooperativa, te das cuenta quién es el que trabaja, quién es el que da más vueltas, tenés que andar encima para que trabajen, vos te das cuenta quién es el que se preocupa y quién no. Entonces, como él tiene un poco más de responsabilidad y pensamos parecido, él se queda tranquilo cuando se va y quedo yo en el local. Somos los que más estamos involucrados en esto, pero en los papeles estamos en igualdad de condiciones, pero, por ejemplo, cuando hay reuniones soy yo el que va y no estoy como presidente en los papeles o como responsable, porque a mí no me cambia, así sea un auxiliar en la cooperativa.<sup>45</sup>

## PALABRAS FINALES Y CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo, a partir del análisis de las entrevistas realizadas, nos encontramos con que, efectivamente, algunos trabajadores y trabajadoras generan mayor arraigo que otros con la forma cooperativa de trabajo. Podemos ver que la hipótesis de la que partimos se verifica, es decir, que la identidad cooperativa, el arraigo y el sentimiento de pertenencia con la misma se desarrollan más fuertemente en empresas industriales que en aquellas dedicadas a servicios. Para poder entender cuáles son las razones por las cuales suponemos que esto sucede fuimos evidenciando cuatro grandes temáticas.

En un primer lugar, encontramos que en las empresas industriales existe una mayor flexibilidad respecto a los puestos, a las posiciones y a las tareas, en los cuales se pueden generar movimientos internos, siempre que fuese necesario para que la producción siga su rumbo, mientras que, en las empresas destinadas a servicios, no existe prácticamente una rotación de tareas. La capacidad de movimiento interno evidencia una actividad de los trabajadores y de las trabajadoras que pretende un entendimiento más global del funcionamiento total del negocio y particular de las tareas de los compañeros y de las compañeras.

Por otro lado, en cuanto a las regulaciones del trabajo, las fábricas industriales nos mostraron cómo son poseedoras de reglamentos por lo general muy respetados, con normas estrictas. Si bien puede haber flexibilidades, existen marcos regulatorios rigurosos, a diferencia de las otras, en las que la norma suele existir mayormente de palabra y muchas veces eso genera menor respeto de los trabajadores y de las trabajadoras a la misma. Este punto nos llamó poderosamente la atención durante el análisis, ya que, contrariamente a

<sup>44</sup> Entrevista al presidente de Battaglia, 13 de octubre de 2016.

<sup>45</sup> Entrevista a un asociado de Bartho, 11 de octubre de 2016.

lo que prejuiciosamente creíamos, las cooperativas en las que la identidad cooperativa parece presentarse más fuerte tienen también regulaciones más fuertes. Teniendo en cuenta que la organización de trabajo capitalista también las tiene, suponíamos que aquellas empresas donde pudiéramos ver una mayor identificación de los trabajadores y de las trabajadoras se basarían únicamente en el compromiso como forma de mantener niveles satisfactorios de producción. Sin embargo, en la mayoría de las empresas con estrictos reglamentos se llegó a la implementación de los mismos porque el compromiso con la cooperativa no parecía ser suficiente para generar dichos niveles. De esta forma, lo que diferencia estas regulaciones de las que pueden encontrarse en empresas capitalistas es que son instauradas por decisión del colectivo. Esto nos lleva a dar cuenta de que la existencia de reglas no impide que se desarrolle el sentimiento de pertenencia y compromiso con la cooperativa, así como estos no garantizan en sí mismos su funcionamiento.

En este sentido, continuamos analizando los métodos de toma de decisiones. La misma ocupa un espacio central en las transformaciones que se realizan con respecto a la forma de producción capitalista, y tiene como lugar por excelencia la asamblea. Las empresas dedicadas a servicios muestran aquí una problemática, en tanto suelen intervenir en ellas siempre los mismos sujetos, mientras que las industriales construyen, en muchos casos, nuevas formas de toma de decisiones como complemento a las asambleas, que fomentan la participación de todos los asociados y las asociadas.

Por último, es necesario mencionar el hecho de que, según los entrevistados y las entrevistadas, en las empresas que ofrecen servicios parecen surgir mayores conflictos que en las industriales, sobre todo en relación

al dinero –tanto por los retiros, como por el manejo de la caja– y los horarios. En las segundas, naturalmente, no desaparece el conflicto, pero por lo que los entrevistados y las entrevistadas relatan parece ser mucho menos relevante y es siempre solucionado a partir del diálogo.

Al retomar las preguntas previas al análisis, nos parece fundamental resaltar que el hecho de que la identidad cooperativa se desarrolle más fuertemente en empresas industriales no se traduce en que los trabajadores y las trabajadoras de las mismas asuman sus nuevas responsabilidades de forma espontánea. En cambio, parece implicar una búsqueda de nuevas formas de afrontar los posibles conflictos, que se da desde una perspectiva y con una lógica distintas a las que tenían antes de ser cooperativas, de forma colectiva y al priorizar también el interés colectivo, el de la cooperativa, que pasa a conformar su “visión compartida de futuro”, su identidad colectiva.

Por otra parte, tanto la creación de nuevos reglamentos y dispositivos de control, como la mayor colectivización de la toma de decisiones y la mayor rotación de tareas presentes en las empresas industriales implican, retomando a Bialakowsky, el rediseño de los procesos productivos y las articulaciones laborales. Las empresas dedicadas a servicios, en cambio, parecen mantener estructuras organizativas más similares a las que tenían antes de la recuperación. Se desprende también de este trabajo, entonces, la existencia de una correlación entre dicho rediseño y la transformación identitaria de los trabajadores y de las trabajadoras. Por un lado, mientras más profundo es aquel, más fuerte es dicha transformación, por el otro, la misma, cuando implica también un cambio de paradigma, introduce a su vez tal rediseño.

A pesar de las diferencias entre las empresas de distintos rubros, la forma de organización cooperativa no deja de ser una experiencia de transformación, en mayor o menor medida, de la subjetividad de la gran mayoría trabajadores y trabajadoras y representa en muchos casos un punto de inflexión en sus vidas. Las enormes diferencias con respec-

to al trabajo asalariado en el que estaban insertos e insertas anteriormente pueden significar un cambio radical. Las diferencias con sus vidas por fuera de la cooperativa, por otra parte, pueden implicar fuertes contradicciones, pero esta forma de trabajo puede también transformar su proceder en otros ámbitos.

---

## BIBLIOGRAFÍA

Bauni, N. y Fajn, G. "Las regulaciones del trabajo en las empresas recuperadas: orientaciones y alternativas", en: Bauni, N., Fajn, G., Mendy, M., Riero, A., Sarachu, G. D. [et. al]: *Gestión obrera: del fragmento a la acción colectiva*. Montevideo: Universidad de la República (Udelar) y Nordan-Comunidad, 2010. Disponible en: <http://ccc.opac.com.ar/pergamo/cgi-bin/pgopac.cgi?VDOC=1.40836&n=Las-regulaciones-de-trabajo-en-las-empresas-recuperadas-orientaciones-y-alternativas>, última fecha de acceso: 20 de diciembre de 2016.

Bialakowsky, A.L., Grima, J.M., Costa, M.I. y López, N. "Gerencia de empresas recuperadas por los trabajadores en Argentina", en: *Revista Venezolana de Gerencia*. Nº 31. Maracaibo, 2005, pp. 359-384.

Canto Ortiz, J.M. y Moral Toranzo, F. "El sí mismo desde la teoría de la identidad social", en: *Escritos de psicología*. Nº 7. Málaga, 2005, pp. 59-70.

Castells, M. *El poder de la identidad*. Buenos Aires: Siglo XXI, 1999.

Crozier, M. y Friedberg, E. *El actor y el sistema*. México D.F.: Alianza Editorial Mexicana, 1990.

Denzin, N.K. y Lincoln, Y.S. (eds.). *Handbook of qualitative research*. 3º ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.

Dubar, C. *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*. París: Universitaires de France, 2000.

Guber, R. *El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Buenos Aires: Paidós, 2004.

Gramsci, A. *Cuadernos de la cárcel*. Puebla: Era-Benemérita, 2000.

Lucita, E. "Empresas bajo gestión obrera: la crisis como desafío", en: *Revista OSERA*. Vol. 2, Nº 2. Buenos Aires, 2009, pp. 1-11.

Merklen, D. "El nuevo repertorio de la acción colectiva. Una movilización de base territorial", en: D. Merklen (ed.). *Pobres ciudadanos: las clases populares en la era democrática (Argentina, 1983-2003)*. Buenos Aires: Gorla, 2005, pp. 43-72.

Palomino, H. "Las experiencias actuales de autogestión en Argentina. Entre la informalidad y la economía social", en: *Nueva Sociedad*. Nº 184. Buenos Aires, 2003, pp. 115-128.

Rojas Herrera J.J. (coord.), Bastidas-Delgado, O., Gómez Aparicio, P., Isola, G., Martín, A., Peixoto de Albuquerque, P. y Silva Díaz, J.A. *El paradigma cooperativo en la encrucijada del siglo XXI*. Sherbrooke: IRECUS, 2007.

Rosanvallon, P. "La autogestión y la entropía democrática", en: P. Rosanvallon (ed.). *La autogestión*. Madrid: Fundamentos, 1979.

Tajfel, H. y Turner, J. C. "An integrative theory of intergroup conflict". En Austin, W. G., Worchel, S. (Ed.) *The social psychology of intergroup relations* (pp. 37-47). Monterey, CA: Brooks/CA, 1979.

Weber, M. *Qué es la burocracia*. Buenos Aires: Leviatán, 1985.

---