

ARTIGOS

FIN DE ETAPA EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS POR OBREROS: NUEVOS INTERROGANTES, CONFLICTOS E IMÁGENES DE LA AUTOGESTIÓN FABRIL EN LA ARGENTINA

END STAGE COMPANIES RECOVERED BY WORKERS: NEW QUESTIONS, CONFLICTS AND IMAGES OF THE FACTORY SELF-MANAGEMENT IN ARGENTINA

Juan Pablo HUDSON¹

RESUMEN: El artículo aborda el cierre de una primera etapa de las recuperaciones de empresas por parte de obreros, después de una década de autogestión en la Argentina. Entre las causas principales que se plantean se encuentran los límites puestos de manifiesto a la hora de construir una red de instituciones en común entre las cooperativas emergentes, capaz de lograr un nuevo posicionamiento del sector frente a las dinámicas e imposiciones del mercado. Otro proceso analizado es el detenimiento del ciclo de transformaciones en la organización de las fábricas tendientes a destituir los fundamentos y los modos de organización patronal del trabajo. Finalmente, en los dos últimos apartados, se analiza una problemática compleja al interior de las empresas recuperadas: la incorporación de nuevos trabajadores. A través de dos estudios de casos se abordan el tipo de tensiones y conflictos generacionales que se producen entre los socios fundadores de las cooperativas y los obreros más jóvenes que ingresan una vez que éstas logran expandirse desde un punto de vista financiero, productivo y comercial.

PALABRAS CLAVES: Autogestión; Instituciones autónomas; cultura del trabajo; Tensiones generacionales; Disciplina fabril.

INTRODUCCIÓN

Este año 2011 se cumple al menos una década de las primeras recuperaciones de empresas por obreros en la Argentina. Si bien ha habido casos que se produjeron hacia finales del siglo XX, estos procesos se desataron en forma masiva a partir del año 2000 y, con mayor intensidad todavía, desde el 2001². Resulta notorio, incluso, que hayan surgido nuevas tomas de fábricas en años recientes aún cuando los índices económicos e industriales han mejorado en forma notable en el país.

Uno de los interrogantes iniciales ante la masiva emergencia de casos fue si los trabajadores serían capaces de sacar adelante las fábricas en quiebra. Recordemos las penosas condiciones materiales en las que dejaron a las empresas los antiguos patronos y la

¹ Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires – UBA. Becario Postdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas – CONICET. Investigador del Instituto Gino Germani, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. E-mail: juanpablohudson@hotmail.com

² El presente artículo fue elaborado luego de siete años de investigación en fábricas recuperadas por obreros en el área del Gran Rosario, en la provincia de Santa Fe, República Argentina. En esta provincia existen 22 casos de recuperaciones de empresas. En el Gran Rosario, por su parte, el número asciende en la actualidad a 11.

gran transformación neoliberal que precipitaron los cierres industriales. El paso de los años, sin embargo, demostró la notable capacidad de planificación y gestión obrera. A esta altura, entonces, el problema no se circunscribe a la capacidad de autogestión de los trabajadores, en tanto éstos ya demostraron sobradamente que no requieren de los patronos para llevar adelante las fábricas y empresas.

La propuesta de este trabajo, en tal sentido, es tratar de ir más allá de los primeros interrogantes e imágenes que se formularon en torno a estas experiencias y que dieron nacimiento a un concepto cuyo nombre fue *empresas recuperadas por los obreros*. Consideramos imprescindible sumergirnos en los escenarios y problemas actuales que atraviesan estos procesos autogestionarios. A partir de este objetivo, en el primer apartado -*Fin de etapa: nuevos desafíos*- se abordarán las causas y acontecimientos que pone de manifiesto el cierre de la primera fase de las recuperaciones de empresas en la Argentina. En el segundo apartado -*Incorporación de nuevos trabajadores: las marcas generacionales*- se abordará un proceso complejo al interior de las cooperativas y los movimientos políticos del sector: la incorporación de nuevos trabajadores. Puntualmente se analizará, a través de dos estudios de caso, el conflictivo vínculo que se establece entre los socios fundadores de las cooperativas y los jóvenes obreros que se incorporan como consecuencia del crecimiento productivo y comercial de los emprendimientos. Finalmente, en el tercer apartado -*El fin de las marcas*- se indagará una dimensión clave para comprender los vínculos entre socios fundadores y jóvenes ingresantes: las diferentes trayectorias de vida (no sólo laborales) entre unos y otros y el problema de la disciplina al interior de las cooperativas.

FIN DE ETAPA: NUEVOS DESAFÍOS

La primera etapa de estos procesos estuvo signada por el objetivo de apropiarse de los medios de producción y de lograr un pronto reconocimiento jurídico y político a fin de resguardar los proyectos cooperativos nacientes. En este período se tornó indispensable lograr la reconstrucción de las fábricas y empresas que habían sido literalmente vaciadas y/o abandonadas por los empresarios en un contexto industrial de profunda recesión y transformación neoliberal de la economía. De dicho vaciamiento participaron, salvo en valerosas excepciones³, los sindicatos que actuaron en connivencia con los dueños de las empresas.

El desconcierto fue grande cuando obreros que habían decidido volcarse hacia la toma de las fábricas y la forma cooperativa como estrategia pragmática (no ideológica) de lucha, impulsaron medidas de autoorganización concretas que se alejaban y contraponían al sistema de fábrica bajo patrón: democratización de la toma de decisiones a través de

³ En el área del Gran Rosario podemos nombrar el caso del Sindicato de Empleados de Comercios, cuya participación en la lucha por la recuperación del supermercado El Tigre fue clave, y también la intervención de la Asociación de Trabajadores de la Industria Láctea de la República Argentina (ATILRA) en el proceso de lucha de la empresa de productos lácteos La Cabaña.

asambleas que excedían a las prefiguradas por la ley de cooperativas, apertura comunitaria a partir de la creación de espacios culturales y/o educativos en las propias fábricas, reconfiguración de la disciplina, distribución equitativa de los ingresos económicos, creación de redes de cooperación con otros movimientos sociales en lucha, reorganización financiera y comercial, conformación de movimientos políticos sectoriales que se alejaban de las tradicionales formas de organización sindical, etc.

Si la perplejidad se apropió de determinados sectores – militantes e intelectuales – fue porque los procesos de politización de los obreros no fueron la condición previa que guiaron sus acciones de resistencia sino su principal correlato, o, para ser más concretos, la consecuencia manifiesta de las acciones y movilizaciones que pusieron en marcha para transformar el destino inmediato que se intentaba imponerles: el cierre de las fábricas en las que trabajaban desde jóvenes. No es casualidad, en este sentido, que buena parte de la bibliografía especializada se ocupó de rastrear esta situación que se alejaba de los modelos clásicos de lucha social y política; en ciertos casos, inclusive, se remarcó la ausencia de la reclamada conciencia de clase como la principal debilidad del movimiento y por lo tanto el sello de su inevitable fracaso.

Un logro primordial de los trabajadores, sin embargo, fue comprender a las tomas de fábricas – dispositivo tradicional al interior del repertorio de luchas obreras – no sólo como una radicalización transitoria de las huelgas sino como la posibilidad de apropiación definitiva de los medios de producción en un marco de crisis e incumplimiento patronal. Durante esta primera fase los obreros demostraron que eran capaces no sólo de apropiarse de las fábricas sino también de gestionarlas en forma eficaz. Una muestra de ello es que han sido escasas las experiencias que han cerrado por problemas en la gestión y planificación. Los pocos cierres han estado vinculados básicamente con enfrentamientos internos ante luchas de poder o, fundamentalmente, como consecuencia de las presiones de la justicia en torno a la propiedad de las fábricas. Los obreros han puesto de manifiesto una innegable capacidad de aprendizaje en todo lo que respecta a la autogestión de los movimientos económicos, comerciales, productivos, comunicacionales, financieros e institucionales que atañen a las cooperativas.

El cierre de esta primera etapa vamos a situarlo, por un lado, como consecuencia de las fuertes limitaciones puestas de manifiesto a la hora de construir una red de instituciones nuevas, comunes al conjunto de las cooperativas emergentes y en coordinación compleja con otros movimientos y actores sociales. Vale aclarar que la traducción de las luchas a través de nuevas formas institucionales no escapó a los objetivos que se trazaron los diferentes movimientos sectoriales que se crearon a lo largo de esta década, sólo que dichos proyectos en común no lograron concretarse. Excedería los límites de este trabajo dar cuenta de sus posibles causas. Simplemente señalamos la falta de participación de la mayor parte de los trabajadores de las fábricas en los movimientos políticos sectoriales. La construcción e impulso ha quedado supeditada desde los inicios a la labor de los activistas políticos y

a los presidentes de las cooperativas que mayormente se encuentran desbordados por la extenuante tarea que deben llevar a cabo en la gestión de sus propias cooperativas.

La dificultad entonces para lograr una traducción institucional de las luchas dio lugar a una imagen extendida en estos últimos años: cooperativas obreras que, con mayores o menores niveles de estabilidad y capacidad de crecimiento, se ven constantemente sacudidas por una economía de mercado que, más allá de las retóricas gubernamentales que determinan el ingreso en un período postneoliberal, aún persiste al punto de atravesarlas y determinar sus temporalidades y modalidades de funcionamiento internas. Cuando hablamos de redes institucionales, nos referimos a la construcción de instituciones sustentadas en nuevos valores, objetivos y modos de organización⁴; instituciones autónomas capaces de sustraerse, en dimensiones decisivas, de los imperativos y los tiempos impuestos por el mercado, así como de lograr una vinculación más compleja con el propio Estado.

El cierre de esta fase también está ligado al detenimiento del ciclo de transformaciones en la autoorganización de las fábricas. Este impasse se produjo, entre otras causas posibles, como consecuencia del relegamiento de aquellos incipientes interrogantes y críticas en torno al trabajo, o, mejor, a la cultura del trabajo fabril. Dicha situación, debemos aclararlo, incluye también a otros movimientos sociales que protagonizaron las principales resistencias frente a las reformas neoliberales de finales del siglo XX y comienzos del XXI⁵. Ciertas experiencias al interior del universo de movimientos de desempleados supieron abrir interrogantes y discusiones radicales en torno al trabajo, el rechazo al trabajo asalariado, tanto como a la condición de trabajador y desempleado; podemos nombrar también – entre otras – experiencias sindicales de base como la del cuerpo de delegados del subterráneo de Buenos Aires en su pelea por la reducción de la jornada laboral y la discusión abierta sobre la relevancia y el alcance del tiempo libre.

¿Qué implicaron estos interrogantes, cuestionamientos y nuevas narrativas en torno a la cultura del trabajo? Un conjunto de ensayos político-sociales-comunitarios que, si bien mantuvieron diferencias entre sí, permitió, en su conjunto, desarticular por un lado y ampliar por el otro, los límites de lo posible a la hora de pensar el empleo y la (auto) organización productiva medio de la ofensiva neoliberal (HUDSON, 2009). El surgimiento de los trabajadores que recuperaron sus fábricas, de los desempleados que cortaron las rutas para

⁴ Así resume Paolo Virno (2000) los principios básicos de lo que él denomina instituciones post-estatales (GAGO, 2009, p. 10): “El Estado no es la figura de la síntesis/contención de los instintos. Dicho de otra manera: las instituciones pueden pensar un carácter mediador sólo en la medida en que esta palabra ya no remite a una síntesis estatal. Segundo: son pos-soberanas en tanto no confían en la obediencia como forma de protección y, por tanto, pluralizan la decisión política. Tercero: la indistinción entre norma y hecho modifica la estructura jurídica de la institución: “Toda regla debe presentarse, al mismo tiempo, como una unidad de medida de la praxis y como algo que debe, a su vez, ser medido siempre de nuevo.”

⁵ El Colectivo Situaciones (2009, p. 23) define el impasse político y social actual de esta manera: “En el impasse constatamos, entonces, el agotamiento de cierta modalidad del antagonismo, ya sea en su versión multitudinaria y destituyente como en su capacidad para inspirar nuevas instituciones (post-estatales). [...] la detención es *aparente* porque [...] no es cierto que se haya diluido de manera absoluta la perspectiva antagonista, ni mucho menos que se encuentre paralizado el dinamismo colectivo. Por el contrario, en el impasse coexisten elementos de contrapoder y de hegemonía capitalista, según formas *promiscuas* difíciles de desentrañar.”

frenar la circulación de mercancías e impulsaron emprendimientos productivos autónomos, el nacimiento de redes de producción e intercambio comunitario, resquebrajaron el sentido común dominante: rechazaron esa concepción sacrificial del empleo asalariado que suele homologarse con la dignidad y la decencia, impulsaron nuevas experiencias que demostraron otra relación posible entre trabajo y vida cotidiana, entre trabajo y realización personal, entre trabajo y cooperación, trabajo y consumo, trabajo e identidad, trabajo y tiempo libre.

Entre las causas de este impasse podemos situar los propios límites de los movimientos sociales, tanto como las transformaciones surgidas desde el año 2003 en la Argentina, e incluso el nuevo vínculo que se estableció entre los gobiernos y estas experiencias de autoorganización social. El crecimiento macroeconómico sostenido en los últimos ocho años, la intervención estatal a través de subsidios y financiamiento social, el acotado pero concreto repunte industrial, no sólo permitió el descenso de los exorbitantes índices del desempleo, sino que reinstaló un imaginario en torno a la sociedad salarial, la cultura del trabajo y la expansión del consumo de bienes como horizonte único para lograr el bienestar y la inclusión social.

INCORPORACIÓN DE NUEVOS TRABAJADORES: LAS MARCAS GENERACIONALES.

A medida que las cooperativas, como consecuencia de la brillante planificación obrera, logran salir de los períodos más críticos y consiguen una mayor reinserción en los mercados, requieren de la incorporación de nuevos trabajadores. Vale aclarar que las fábricas son recuperadas por un número de obreros sustancialmente menor si se los compara con las plantillas históricas.

Esta necesidad de llevar a cabo incorporaciones ha abierto un intenso debate al interior de las cooperativas, lo mismo que en el seno de los movimientos políticos sectoriales. La ley de Cooperativas de Trabajo – figura legal que asumen las empresas recuperadas – no admite contrataciones de empleados en relación de dependencia. Sólo permite incorporaciones por un período inicial de prueba de tres meses; cumplido dicho plazo se debe inscribirlos como socios plenos o bien despedirlos.

En las experiencias que abordamos en el trabajo de campo en la región del Gran Rosario, relevamos modos disímiles de afrontar esta problemática. En ciertas cooperativas, la decisión fue unánime: no incluir a los nuevos trabajadores como socios. En este tipo de casos se generó un problema contractual pero también de carácter político. ¿Bajó qué figura sumar a los nuevos obreros que se requería contratar para acompañar el proceso de crecimiento? ¿Qué implicaba que obreros contrataran a otros obreros?

Por el contrario, en otras experiencias se decidió incorporar desde un principio a los nuevos trabajadores como socios plenos. A través de un descuento mínimo en la

distribución de ingresos se materializó el aporte del capital social de cada nuevo integrante de la cooperativa.

Una característica en todos los casos es que se incorporaron obreros jóvenes. Según lo registrado, el rango de edad promedio va de los dieciocho a los veintiocho años.

De ahora en más vamos a presentar dos estudios de casos para analizar el vínculo entre socios y trabajadores jóvenes incorporados. Nos referiremos a la experiencia de *La Victoria*, una cooperativa creada en el 2002, dedicada a la producción de pastas frescas, cuyos fundadores tomaron la decisión de no incorporar como socios a los ingresantes; en el segundo caso, daremos cuenta de lo ocurrido en *El Aguante*, cooperativa dedicada a la producción de piezas de cristalería fina, cuyos trabajadores han decidido incluir como socios plenos a todas las nuevas incorporaciones.

En el caso de La Victoria la negativa de los socios se vincula con dos razones principales. Por un lado, se hace hincapié en los sacrificios que ellos debieron padecer durante el extenso período de lucha que permitió la recuperación de la fábrica. Un proceso de resistencia y autoorganización que implicó grandes sacrificios y esfuerzos que consideran indispensables respetar a la hora del reparto de las ganancias y la propiedad de la cooperativa; por el otro, el fundamento de la decisión es sumamente complejo: la sostenida expansión productiva y comercial ha requerido de una permanente inclusión de nuevos trabajadores. Esta situación hizo que pronto el número de contratados sea muy superior al total de socios fundadores (15). De manera que, según testimonian estos últimos, en caso de inscribirlos como socios plenos, se generaría una eventual nueva mayoría al interior de las asambleas que podría cambiar el rumbo del proyecto. Veamos un testimonio.

No, no estoy de acuerdo en incorporarlos. Nosotros nos bancamos un montón de cosas, por qué los pibes van a entrar con los mismos derechos. No me parece lo mejor. Nosotros le pagamos bien, le respetamos todos los beneficios, pero como socios no. Sí, el tema también es que nosotros somos quince socios y hay muchos pibes contratados. Si vos los incorporás como socios así nomás, ellos pasan a controlar las asambleas si se unen, y ahí quedás dependiendo de lo que ellos quieren. No es fácil el tema.

Desde un punto de vista contractual, La Victoria resolvió las contrataciones a través de enmiendas legales que les permitieron la permanencia de los nuevos empleados sin incluirlos como socios. Años más tarde, de la mano del crecimiento comercial, productivo y financiero, la cooperativa creó una segunda marca y una fábrica complementaria bajo la figura de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Este tipo de sociedades, a diferencia de las cooperativas de trabajo, sí permiten la contratación bajo relación de dependencia. A través de este nuevo emprendimiento, entonces, se *normalizó* la situación del total de los contratados.

Vale aclarar que desde el inicio se respetaron el pago de la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART), las jubilaciones, una obra social prepaga, las vacaciones, los aguinaldos,

el pago de las horas extras, el presentismo y los diferentes aumentos salariales dispuestos por el Estado nacional.

Los criterios de incorporación hasta el momento han sido tres: primero, el ingreso de familiares, segundo, personas de confianza recomendadas por alguno de los socios, y tercero, a ex trabajadores de la empresa que habían sido despedidos durante el período de crisis. El sueldo está determinado a partir del convenio gremial. En la mayoría de los casos ingresan como ayudantes y la calificación máxima a la que pueden acceder es a la de Oficial. El resto de los puestos es cubierto únicamente por los socios. Respecto a los sueldos, no resulta simple poder efectuar con precisión una comparación entre los haberes recibidos por los contratados y las ganancias mensuales distribuidas entre los socios. Si bien hay diferencias económicas entre un sector y otro, también hay que tener en cuenta que los socios permanecen mayor cantidad de horas en sus puestos de trabajo sin percibir el pago de las horas extras. Esta decisión – dispuesta en asamblea – tiene como objetivo abaratar los costos mensuales.

El caso de El Aguante, los jóvenes trabajadores son incluidos como socios plenos. El ingreso implica el descuento mensual de un monto mínimo destinado al aporte al capital social de la cooperativa. A partir del entonces gozan de los mismos derechos y obligaciones que el resto de los socios. La distribución de ganancias es igualitaria.

A pesar de los diferentes modos de inclusión, los socios de ambas cooperativas dan cuenta de problemas similares surgidos en el vínculo con los ingresantes más jóvenes. De esta manera lo manifiestan (HUDSON, 2011, p. 143):

Cooperativa La Victoria. Hace unos quince días empezamos a ponernos un poco más serios, porque había demasiado descontrol. Tuvimos que ajustar un poco las cosas. Los chicos contratados faltan y no traen certificados. En vez de aprovecharlo y decirnos falté por tal cosa, no, no traen nada, ni el certificado. Aparte ya era una cadena de incumplimientos. [...] tenés que poner un límite, porque los pibes faltan, llegan tarde, no avisan, no se comprometen con nada. [...] Entonces, vos lo que no entendés es que estos pibes que contratamos vienen de trabajos en donde les pagaban diez pesos, en negro, trabajaban doce horas y no tenían obra social, y cuando lo llamaban tenían laburo y cuando no lo llamaban, se quedaban sin nada. Acá vos le das el sueldo que le corresponde por convenio, tienen la obra social, tienen la ART, los aumentos, le das la comida si se quedan al mediodía, le pagás la hora extra, y no se calientan.

Cooperativa El Aguante. En nuestro caso, los chicos que fuimos incorporando son muy jovencitos y nos encontramos con pibes que no ven como una oportunidad la posibilidad de adquirir una capacitación, la posibilidad de un crecimiento futuro, de tener una familia. Acá la mayoría deja de venir sin avisarnos. O te avisa días después. O te dicen: ayer me quedé dormido o se me pinchó una bicicleta o me fui a dormir a la casa de mi novia y no tomé el colectivo. Los que no venían más, en muchos casos les tuvimos que mandar cartas documentos y expulsarlos porque ni siquiera venían a firmar la renuncia. Era un problema estatutario porque ellos, en definitiva, eran socios [...]. Nosotros pensábamos que era un tema únicamente de dinero, pero después empezamos a pagar mejor y la situación no cambiaba. En el 2010 estamos con los honorarios al día y estamos pagando muy bien. Pero siguen faltando igual. Y encima después te discuten todo. Te dicen: - 'Y qué, me van a suspender... bueno, dale, suspendeme, echame'.

Los incumplimientos no sólo causan malestar sino desconcierto. Para los socios, el cumplimiento de las condiciones contractuales – bajo relación de dependencia o como socios plenos – debería resultar una razón suficiente para suscitar la motivación y la implicación de los obreros jóvenes. A pesar de ello, se encuentran con que, más allá de ese estricto respeto en La Victoria y la oportunidad de integrarse formalmente a una cooperativa en El Aguante, éstos mantienen las mismas (in)conductas: ausentismo, retrasos en el ingreso, desgano, falta de implicación, renunciadas sin preaviso, quejas permanentes por el tedio y el peso de las tareas.

Ante la reiteración de este tipo de comportamiento, los socios de ambas cooperativas evalúan la conducta de los jóvenes de acuerdo a sus propias trayectorias. Este tipo de comparaciones se convierte en el criterio y unidad de medida que encuentran para calificar sus formas de trabajo pero también para decidir medidas disciplinarias al respecto.

Habría tres características principales que enuncian los socios como propias de un obrero fabril: el sacrificio, el compromiso y la responsabilidad. Estas cualidades, según testimonian, la habrían mantenido a rajatabla incluso durante los momentos más críticos que derivaron en la quiebra de las fábricas. Prestemos atención a los siguientes testimonios:

A mí me enferma el tema del horario. Nosotros estábamos a las cinco de la mañana esperando al dueño para que nos abriera y entrar a trabajar. A lo último nos tenía que decir el dueño: 'bueno, váyanse'. Esperábamos para que nos abrieran. Estos pibes no. (Socio de La Victoria. 36 años de antigüedad). (HUDSON, 2009, p. 265).

Nosotros nos quedábamos dormidos y nos retaban. Entonces veníamos enfermos o resfriados. Veníamos igual. (Socio de La Victoria. 25 años de antigüedad).

Lo más lindo que seguíamos cumpliendo durante la crisis. Y seguíamos trabajando ahí adentro siempre, nunca pensamos en hacer un desastre o llegar a cualquier hora, no, no. (Socio de La Victoria. 34 años de antigüedad).

Seguíamos trabajando de la misma manera, con la misma calidad de siempre. No es que a vos no te pagaban y entonces vamos a empezar a hacer chanchadas. Nosotros seguíamos trabajando de la misma manera. (Socio de La Victoria. 26 años de antigüedad).

El problema que tenemos es la gente: hubo renunciadas. Los capacitamos, a gente que era faltadora pero que después anduvo bien, y que ahora se están yendo. No los podemos retener a esos chicos. Los pibes te retrucan, no son como éramos nosotros antes. Me hicieron amenazas de renunciadas. (Socio de El Aguante. 35 años de antigüedad).

Nos falta la gente, ese es nuestro problema. Son trescientas piezas menos por día, en cinco días son 15000. ¿Cuánto perdemos entonces? Para los pibes es distinto. Tienen dieciocho años y los padres les dicen que no vengán más por el tema plata. Afuera cobran pero trabajan diez horas por día. Acá son cinco horas. La mayoría trabaja en otras cosas. Los más viejos los aconsejamos a ellos pero no pasa nada. (Socio de la cooperativa. 35 años de antigüedad).

Los socios ingresaban a temprana edad a las fábricas. En la mayoría de los casos como consecuencia de la finalización o el abandono de los estudios secundarios. La empresa los incorporaba como aprendices para luego iniciar la carrera interna: ayudante, medio oficial, oficial, encargado. El ingreso en las fábricas era sinónimo de garantías

económicas y contractuales. Esta situación les permitía la construcción de sus vidas sobre condiciones básicamente estables. La jubilación en la fábrica se inscribía en el imaginario como un cierre natural de sus trayectorias. A los sueldos se le sumaba la posibilidad de cumplir horas extras, los premios anuales y los préstamos. Estas certezas contractuales y económicas otorgaban un marco de sentido a esa conducta, caracterizada por el sacrificio, el compromiso y la responsabilidad. La capacidad de previsión y planificación se verifica en la minuciosa descripción que realizan cada uno de ellos de las retribuciones económicas y contractuales que se les garantizaba a cambio de sus tareas. La permanencia durante largos años en el trabajo, asimismo, permitía la incorporación de un saber especializado en estas ramas de la industria (pastas frescas y cristalería) y un sentido de pertenencia que los ligaba afectivamente a la empresa y sus dueños.

Este sistema fue el que se desmoronó drásticamente hacia finales de la década de 1990. Aquellas mismas empresas que les habían brindado seguridades económicas y contractuales quebraron como consecuencia de las transformaciones en la economía y las decisiones espurias de los empresarios que incluso en un marco de crisis generalizadas intentaron obtener ganancias. A partir de entonces la inestabilidad y la precariedad irrumpieron y signaron como nunca antes sus vidas.

La trayectoria de los contratados presenta otras características. A diferencia de los socios, las condiciones de precariedad han sido el punto de partida en la construcción de sus vidas. No se trata de un régimen estable, previsible, que sufrió un proceso de progresiva precarización. Para los más jóvenes se trata de nacer y vivir en un mundo tan inestable como incierto. Cuando se reconstruyen sus historias, se puede comprobar el pasaje a través de una gran cantidad de trabajos temporales y períodos sin empleo combinados con subsidios estatales. Para ellos es moneda corriente enfrentarse con el desempleo, el trabajo en negro, bajo sueldos miserables, cumpliendo extensas jornadas con contratos *basura* y padeciendo despedidos injustificados sin indemnización.

Si algo vino a romper la dinámica neoliberal es aquella noción de futuro, propia del pacto fordista, sostenida a partir de la previsibilidad y la capacidad de proyección bajo circunstancias relativamente estables. Estas condiciones estaban aseguradas por la existencia de empleos seguros y la posibilidad de llevar adelante una carrera lineal con ascensos por antigüedad. El estallido de la sociedad salarial, el advenimiento de los trabajos precarios, caracterizados por la intermitencia y la duración limitada, modifica la percepción del tiempo. Para los contratados, La Victoria o El Aguante pueden representar un empleo más, entre otros posibles, en el marco de sus estrategias de supervivencia. Para éstos el aprendizaje del oficio pierde valor ante un mercado de pastas frescas y de cristalería restringido y ante la siempre inminente posibilidad de ingresar en un extenso período de desocupación, o de reiniciar un tránsito a través de trabajos temporarios muy disímiles entre sí. Finalmente, como otra versión posible que nos interesa, estos trabajadores jóvenes directamente no tienen deseos de permanecer en un mismo espacio laboral durante tiempos extensos. La

relación con el trabajo puede caracterizarse entonces por el desapego y el desinterés. Ese modelo de obrero (responsable, sacrificado, comprometido) parece no tener posibilidades de reproducción en las condiciones sociales (no sólo laborales) actuales. Esos quince o veinte años que los separan de los más jóvenes, en realidad fueron quince o veinte años de profundas mutaciones en las condiciones laborales, económicas, sociales y culturales impuestas en las últimas décadas en nuestro país y Latinoamérica (HUDSON, 2011). Habría, en tal sentido, un desacople entre el imaginario que impera entre los socios sobre lo que implica ser un obrero fabril y los comportamientos de los jóvenes.

EL FIN DE LAS MARCAS

Desde la incorporación de obreros, los socios encuentran serias dificultades para lograr un cumplimiento efectivo de las normas básicas de trabajo y convivencia. Esto los lleva a considerar que los jóvenes no valoran las condiciones de empleo favorables que se les ofrece. Para contrarrestar estos inconvenientes se ponen en práctica mayores controles: desde la reinstalación de los relojes para marcar los ingresos y egresos, la aplicación de apercibimientos económicos o suspensiones, o la implementación de beneficios económicos extras para premiar los cumplimientos. Así lo testimonian.

Hará quince o veinte días tuvimos que empezar a ponernos un poco más serios, porque ya había demasiado descontrol. Ya faltaban y no traían certificados. O sea, en vez de aprovecharlo y decirte mirá, falté por tal cosa, y aprovecharlo, no, ya era una cadena de incumplimientos. Entonces después dijimos: vamos a encargarnos, vamos a empezar a poner algunas reglas, como las que tiene el convenio. (Socio de La Victoria. 35 años de antigüedad). (HUDSON, 2011, p. 143).

Por el abuso tenés que ser... no te digo que como eran los patrones nuestros pero tenés que poner un límite. (Socio de La Victoria. 36 años de antigüedad). (HUDSON, 2011, p. 143).

En nuestro caso, los chicos que fuimos incorporando son muy jovencitos y nos encontramos con pibes que no ven como una oportunidad la posibilidad de adquirir una capacitación, la posibilidad de un crecimiento futuro, de tener una familia. Acá la mayoría deja de venir sin avisarnos. O te avisa días después. O te dicen: ayer me quedé dormido o se me pinchó una bicicleta o me fui a dormir a la casa de mi novia y no tomé el colectivo. Los que no venían más, en muchos casos les tuvimos que mandar cartas documentos y expulsarlos porque ni siquiera venían a firmar la renuncia. Era un problema estatutario porque ellos, en definitiva, eran socios [...]. Nosotros pensábamos que era un tema únicamente de dinero, pero después empezamos a pagar mejor y la situación no cambiaba. (Socio de El Aguante. 28 años de antigüedad). (HUDSON, 2011, p. 180).

La motivación principal es el dinero. Después está la carrera interna. Por eso hay que pagarle a la gente. Hay que vender el stock, si no, no va a quedar ni el gato. (Socio de El Aguante. 35 años de antigüedad). (HUDSON, 2011, p. 158).

Este tipo de medidas disciplinarias y los incentivos, aclaran los socios, son aquellas mismas que se les aplicaban a ellos en tiempos de la fábrica bajo patrón. Veamos a continuación el relato de cómo funcionaba esa régimen disciplinario al interior de La Victoria.

Vos tenías que limpiar los azulejos. Pero el encargado de la producción no venía a ver los azulejos en la parte de delante de una máquina sino que iba atrás de la máquina. Pasaba la mano atrás de la máquina contra la pared y te mostraba que estaba lleno de harina. Claro, porque vos te hacías el vivo y no limpiabas atrás de la máquina. Entonces uno aprendió eso. Te quiero decir que hay que educar así. Porque vos por ahí en ese momento te daba bronca, pero ahora vos decís me sirvió un montón todo eso. Vos decías este tipo me tiene podrido, qué quiere que limpie si ya está todo limpio, me tiene podrido. Y, bueno, ahora vos lo ves y a veces tenés que ser así. Porque por ahí les decimos a los pibes contratados que limpien la cámara y a lo mejor lo dejan y por ahí vos pasás y ves que hay mugre. Entonces vos le decís a los socios que aparte de dar la orden, fíjense que la cumplan. Cuando vos le hinchás las pelotas dos o tres veces, que saben que vos te vas a fijar otra vez, vas a ver que la van a limpiar bien. (Socio de La Victoria. 35 años de antigüedad). (HUDSON, 2011, p. 158).

La disciplina y el control ejercido por el jefe o capataz dejaban marcas. Esto se evidencia en la profunda inscripción que tienen en sus recuerdos (*Uno aprendió eso; Hay que educar así*). El capataz disciplinaba para cambiar actitudes. Así funcionaba el régimen disciplinario: repetición de la tarea, fijación del cuerpo en un sistema de lugares, y una vigilancia panóptica permanente.

Sin embargo, los socios reconocen que no logran revertir definitivamente los incumplimientos de los más jóvenes. En las entrevistas en profundidad realizadas durante el 2010 en ambas cooperativas, los socios relataban las mismas dificultades y malestares que narraban en entrevistas que realizamos en el 2004 o 2005. Parece entonces que esos mismos métodos que fueron efectivos en otro período de su propia historia, parecen no dejar marcas duraderas en el presente. Se intensifica la disciplina pero no se obtienen los resultados esperados. Lo que antes educaba, socializaba y producía un tipo específico de obrero, en la actualidad devino obsoleto.

Los socios parecen interpelar a un obrero que ya no existe como tal. El problema, en este punto, emerge cuando se intenta retomar ciertos tipos de métodos para controlar a jóvenes que no están socializados ni subordinados bajo los códigos y preceptos del sistema de fábrica. Ellos no tienen incorporada esa disciplina fabril, tal como sí la habían incorporado los socios a temprana edad. La deriva a través de la precariedad barre con aquella socialización laboral⁶ y exacerba otro tipo de capacidades: predisposición al cambio, emprendimiento, uso de las tecnologías, comunicación, polivalencia, etc.⁷. Todavía más: la aplicación de métodos disciplinarios pasados no sólo no interpela a los jóvenes sino que

⁶ Silvia Dustchazky (2007, p. 25) afirma que existen subjetividades contemporáneas que no son el producto de la máquina disciplinaria sino el efecto de su estallido: “Ya no se trata de subjetividades de encierro sino de existencias a cielo abierto que en plena contingencia navegan sin distinción de fronteras por diversos territorios despojados de una simbolización instituida”.

⁷ Paolo Virno (2000, p. 46) destaca las capacidades que la empresa posfordista requiere de sus trabajadores: “Estos requisitos no son tanto fruto del disciplinamiento industrial, como el resultado de una socialización que tiene su baricentro fuera del trabajo, una socialización subrayada por la mutación repentina de usos y costumbres, por la recepción de los medios de comunicación, por la indescifrable combinatoria que en las metrópolis entrelaza secuelas de ocasiones fugaces. Se puede lanzar con sobriedad la hipótesis de que la «profesionalidad», de hecho exigida y ofrecida, consiste a fin de cuentas en dotes adquiridas durante una prolongada permanencia en un estadio prelaboral o precario.”.

tampoco posibilita un despliegue de esas capacidades adquiridas en ámbitos extra laborales. Seguramente exista toda una serie de competencias, vinculas éstas con la flexibilidad, el trabajo grupal y la creatividad, que la propia rigidez de las cooperativas obturan. Veamos nuevos testimonios en Hudson (2011, p. 159).

Pero vos lo que no entendés, es que estos pibes vienen de un lugar donde le pagaban diez pesos y trabajaban doce horas y nada más, eran los diez pesos, no tenían obra social, no le daban más nada. Y cuando lo llamaban tenían laburo y cuando no lo llamaban, se quedaban sin nada. Acá vos le das el sueldo que le corresponde por convenio, tienen la obra social, tienen la ART, le das la comida si se quedan al mediodía, le pagás la hora extra. Y no se calientan. Yo no entiendo. No entiendo. (Socio de La Victoria. 35 años de antigüedad).

A mí a esta altura se me quemaron los papeles. Lo que yo pensaba que podían ser valores válidos al menos para seguir apostando a cierto rumbo, entusiasmarse, pensar en el futuro y no solamente que todo pasara por el dinero, no lo es así para los chicos, se ve que lo viven de manera diferente. Es importante para mí y para el resto del consejo de la administración, pero no para ellos. (Socio de El Aguante. 28 años de antigüedad).

Durante la realización del trabajo de campo en la cooperativa La Victoria, afirmábamos que en la medida en que los jóvenes contratados no eran incluidos como socios se acotaban drásticamente las posibilidades de que éstos encontraran motivaciones y aspiraciones para una real implicación en su trabajo. En este marco, su ingreso en la cooperativa representaba una experiencia laboral más en una vida signada por la movilidad permanente. La intensificación de la disciplina, inclusive, se inscribía como una condición más que profundizaba el desapego y las renunciadas.

Sin embargo, como venimos sosteniendo, la investigación en El Aguante nos demostró que esta hipótesis que formulábamos en La Victoria era imprecisa y acotada. En principio porque los testimonios en ambos casos dejaban en claro que el comportamiento de los jóvenes no estaba determinado necesariamente por el modo contractual de inclusión. Para muchos de éstos no era un plan promisorio forjar una carrera laboral de largo plazo en las fábricas. Objetivo primordial que sí aparece en la historia pasada y presente de los socios. No por nada la lucha infatigable por evitar el cierre definitivo de las empresas en las que trabajaban desde temprana edad. Los jóvenes ponen en marcha estrategias de supervivencia de otro orden. Hay una subjetividad específica en juego que rechaza o prescinde tanto de la posibilidad de incluirse como socios como de la permanencia en las cooperativas durante períodos más o menos extensos. De allí la distancia y los conflictos generacionales. Así lo testimonia un joven incorporado en La Victoria (HUDSON, 2011, p. 165):

Si fuera por mí yo no haría horas extras porque tenés que estar todo el día encerrado acá adentro: entrás a las 6 de la mañana y te vas a las 6 de la tarde. Dejate de joder. No puedo salir a pasear a ningún lado y eso que no tengo familia porque ahí sería peor. El trabajo es lindo pero te tienen muy encerrado. [...] A mí el futuro hasta ahora no me importa, yo cuido la vida, el futuro viene solo. Eso me lo enseñó una vez mi abuelo: el futuro viene solo. [...] Yo soy sincero, cuando falto a la fábrica digo la verdad: o porque me quedé dormido o porque el colectivo no salió en hora. Pero lo que odio es que me estén encima mientras trabajo, que vengan y me digan que está mal

cómo lo hago. Yo ahí nomás les digo que si nos les gusta que llamen a otro. Y si me quieren echar, como se los dije un montón de veces, echame, mandame la cartita documento. No tengo problemas de nada, si me echan o no me echan me da lo mismo. Ellos me dicen que en otro lado no me van a dar lo que me dan en La Victoria. Y yo les digo que me lo dan porque ellos quieren. Lo mismo cuando saco plata. Saco para la fiesta. Yo se los pido y les digo que es para salir al boliche. A la noche me gasto toda la plata: me tomo todos los tragos o el tequila que quiero, no tomo otra cosa, por ahí un vino espumante. Porque la guita no me importa, me la gasto al toque.

En la medida en que los vínculos con los jóvenes se evalúan a partir de las propias trayectorias de los socios, lo que se profundiza es la perplejidad, la desazón y los conflictos.

CONCLUSIONES

Las tensiones y desencuentros entre los socios fundadores de las cooperativas y los trabajadores jóvenes que se incorporan ponen de manifiesto imágenes del trabajo contrapuestas. En el caso de los primeros, el trabajo aparece como el principal organizador de sus vidas. Una marca decisiva en la producción de la subjetividad. El sacrificio, la responsabilidad, el compromiso, el haber tenido que soportar durante largos años la asfixiante disciplina y el control patronal, son elementos claves que ellos reivindican en la constitución de su identidad obrera. Incluso, según lo testimonian, son fuentes de orgullo y dignidad. La recuperación de las fábricas puso en cuestión dimensiones claves de la otrora organización patronal del trabajo (ya mencionadas), pero mantuvo vigentes sentidos históricos adheridos a la noción de trabajo y a la identidad obrera. La cultura del esfuerzo y del sacrificio se mantiene como una marca profunda que los trabajadores, aún siendo quienes gestionan sus cooperativas, reivindican como valores vigentes e imprescindibles en las cooperativas.

Sustancialmente diferentes son las imágenes y concepciones que tienen los más jóvenes sobre el trabajo. Los empleos – hablar del empleo en singular significaría pasar por alto la movilidad y la precariedad laboral como condición de la época – no son los ordenadores sociales determinantes en la vida de estos jóvenes ni tampoco la fuente de una identidad social de relevancia. El trabajo aparece como un elemento más, muchas veces secundario, en la producción de sus subjetividades. Lejos de una fuente de orgullo y dignidad obrera, aparece como un medio tedioso, mayormente agobiante, para poder sobrevivir en un mercado laboral basado en la informalidad y la flexibilidad. La combinación pragmática entre subsidios estatales, trabajos en negro y changas se inscribe como una opción más atractiva para lograr la subsistencia que el clásico binomio trabajo en blanco y salario. En la vida de los más jóvenes encontramos otro tipo de marcas e incentivos como lo es el consumo. Así lo testimonia un trabajador contratado de La Victoria (HUDSON, 2011, p. 166):

Por ahí el quince me quedo sin plata y pido un vale. Prefiero disfrutar un fin de semana entero que quedarme con la plata en el bolsillo. A la plata hay que gastarla. Con el primer sueldo me compré la *playstation* y un televisor de 29 pulgadas. El mes pasado me compré un celular de \$2100. Tiene una pantalla impresionante. ¿Y qué? ¿Qué pasa? ¿Cuál es el problema? Si lo disfruto.

Si la decepción y el extrañamiento toman el centro de la escena en el vínculo entre los socios fundadores y los jóvenes es porque los primeros sienten que no habría herencia ni trasvasamiento generacional posible en las cooperativas. Es que los socios no se reconocen en estos jóvenes. Quizás, incluso, no reconozcan a un obrero tal como ellos lo han comprendido a lo largo de su historia. “Si se quita ese sustrato, ese pasado, esa experiencia de lucha y obediencia, afirma el Colectivo Situaciones (2011: 220), se vuelve difícil asumir todo el compromiso que implica poner en marcha cualquier establecimiento recuperado. Primer punto, entonces: la ocupación de la fábrica está al interior de un cierto encanto o relación de proximidad con ella, necesaria para transformarla” (COLECTIVO SITUACIONES, 2011, p. 220).

Los jóvenes encuentran ese encanto ni motivaciones suficientes para permanecer en las fábricas durante tiempos más que acotados. Incluso, como afirmamos a lo largo de este trabajo, en casos como El Aguante en los que se los incorpora como socios plenos.

La tensión entre estos sectores reinstalan discusiones en torno a la noción de futuro, la cantidad de horas de permanencia en las fábricas, el tedio, la monotonía, el tiempo libre, el consumo, los sentidos del trabajo, la disciplina, la igualación entre trabajo e identidad, la cultura del sacrificio; así como abren también una serie de interrogantes sobre los modalidades de contratación y el tipo de vínculos generados con los trabajadores más jóvenes.

Estos interrogantes y discusiones colectivas tal vez pueden convertirse en una de las vías de apertura de una nueva y renovada etapa de la autogestión fabril en Argentina y Latinoamérica.

HUDSON, Juan Pablo. End stage companies recovered by workers: new questions, conflicts and images of the factory self-management in Argentina. *ORG & DEMO* (Marília), v. 12, n.2, p. 5-20, jul./dez., 2011.

ABSTRACT: The article discusses the end of the first stage of the recoveries of companies for workers, after a decade of self-management in Argentina. Among the main causes we find clear limits to build a network of institutions common to the emerging cooperatives, capable of positioning a new sector. Another process carefully analyzed is the cycle of changes in the organization of the factories tend to dismiss the foundations and the employer's ways of organizing work. Finally, in the last two sections, we analyze a complex problem into recuperated companies: the incorporation of new workers. Through two case studies we address the issue of the kinds of tensions and generational conflicts that occur between the founding members of cooperatives and younger workers entering once they manage to expand from a financial point of view, production and trade.

KEYWORDS: Self-management; Autonomous institutions; Work culture; Generational tensions; Factory discipline.

REFERENCIAS

COLECTIVO SITUACIONES. Apuntes sobre *Acá no, acá no me manda nadie*. En: HUDSON; J. P. *Acá no, acá no me manda nadie*. Empresas recuperadas por obreros 2000-2011. Buenos Aires: Tinta Limón, 2011.

COLECTIVO SITUACIONES. *Conversaciones en el Impasse*. Dilemas políticos del presente. Buenos Aires: Tinta Limón, 2009.

DUSCHATZKY, S. *Maestros Errantes*. Experimentaciones sociales en la intemperie. Buenos Aires: Paidós, 2007.

HUDSON, J. P. *Acá no, acá no me manda nadie*. Fábricas recuperadas por obreros 2000-2011. Buenos Aires: Tinta Limón, 2011.

HUDSON, J. P. *Procesos de Recuperaciones de Empresas por sus Trabajadores: El Desafío de la Autogestión*. 2009. Tesis (Doctorado Ciencias Sociales) – Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

GAGO, V. El tiempo de la innovación. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*. Buenos Aires, v. 24, n. 4, abr., 2009. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/nomadas/> Fecha de consulta: 4 sep. 2011.

VIRNO, P. *Virtuosismo y Revolución*. Madrid: Traficantes de Sueños, 2000.

Enviado em: 14-09-2011

Aprovado em: 31-10-2011

