

# ANTROPO *lógicas*

 publicações FUNDAÇÃO  
FERNANDO PESSOA

2022

18

## Veinte años de recuperaciones de empresas por los trabajadores en la Argentina

**Juan Pablo Hudson**

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)  
Universidad de Buenos Aires  
Argentina

### RESUMEN

Se analizan dos décadas de recuperaciones de empresas en quiebra por obreros en la Argentina. Más de 350 casos revelan un proceso de lucha inédito a nivel mundial. Las cooperativas son procesos ambivalentes. La destitución del poder patronal impulsó el pensamiento, la creatividad y la solidaridad, pero también proliferaron conductas individualistas, delegativas, y destructivas entre sus protagonistas. Las cooperativas navegan mayormente entre una economía de subsistencia, la precariedad financiera y tecnológica, y los subsidios estatales. Esta generación obrera empujó los límites de lo posible, pero el paso del tiempo también expuso sus límites en la voluntad de ruptura de la organización patronal del trabajo.

**PALABRAS CLAVES:** empresas recuperadas; autogestión obrera; mercado; gobernabilidades

### SUMMARY

This article analyzes two decades of recoveries of bankrupt companies by workers in Argentina. More than 350 cases reveal an unprecedented process of struggle worldwide. Cooperatives are ambivalent processes. The dismissal of the employer's power drove thought, creativity and solidarity, but also proliferated individualistic and delegation and destructive behaviors among its protagonists. Cooperatives mostly navigate between a subsistence economy, financial and technological precariousness, and state subsidies. This generation of workers has exceeded the limits of its possibilities, but over time it has also exposed its limits in the desire to break with the employer's organization of work.

**KEYWORDS:** recovered companies; worker self-management; market; governance

### RESUMO

São analisadas duas décadas de recuperação de empresas falidas por trabalhadores na Argentina. Mais de 350 casos revelam um processo sem precedentes de luta em todo o mundo. As cooperativas são processos ambivalentes. A dispensa do poder do empregador motivou o pensamento, a criatividade e a solidariedade, mas também proliferou comportamentos individualistas e de delegação e destrutivas entre os seus protagonistas. As cooperativas navegam principalmente entre a economia de subsistência, a precariedade financeira e tecnológica e os subsídios estatais. Esta geração de trabalhadores empurrou os limites do possível, mas a passagem do tempo também expôs os seus limites na vontade de quebrar a organização patronal do trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** empresas recuperadas; autogestão do trabalhador; mercado; governança

## Introducción

Veinte años nos separan de las primeras recuperaciones de empresas. Hubo casos aislados durante la segunda mitad de la década del noventa, pero el proceso masivo de ocupaciones de fábricas se desata a partir de las multitudinarias revueltas populares de diciembre de 2001, cuando se inauguró políticamente el siglo XXI en la Argentina.

Los obreros han demostrado que fueron capaces de revertir, prescindiendo de los dueños, la crisis terminal de las fábricas en las que trabajaban desde hacía largos años. Vale aclarar, en ese sentido, que las empresas fueron recuperadas únicamente por los obreros manuales. Los sectores administrativos y gerenciales no participaron de esas luchas. A partir de una esforzada planificación, los trabajadores han conseguido salir durante estas dos décadas de la crisis general e incluso, en múltiples casos, conseguir notables crecimientos económicos, productivos y comerciales. El índice de cierre de cooperativas es realmente bajo: 3% (Programa Facultad Abierta 2016).

Cabe mencionar que las recuperaciones de empresas siguieron ocurriendo a pesar del formidable crecimiento económico e industrial acontecido, por ejemplo, entre 2003 y 2011 (lo veremos en cifras). Allí radica unos de los principales legados de esta generación de trabajadores: las ocupaciones y recuperaciones fabriles se transformaron en una herramienta permanente del repertorio de luchas obreras. En la Argentina hubo ocupaciones en la década de 1960 y 1970 (Deux Marzi, Escobedo 2005), pero eran concebidas como procesos transitorios. Se las comprendía como una radicalización temporaria de las huelgas. En este caso, por el contrario, las ocupaciones son concebidas como definitivas.

El Programa Facultad Abierta (2018) informa que en veinte años se recuperaron 384 empresas con más de 15.500 trabajadores (auto)organizados en cooperativas. El 17% corresponde a la rama 'metalúrgica', el 14% a 'alimentación', el 11% a 'gráfica', el 9% a 'textil', el 6% a 'gastronómica', el 6% a la 'industria de la carne', por solo nombrar las más masivas.

El paso del tiempo abrió un desafío para quienes investigamos estos procesos: dejar de lado los relatos hegemónicos, míticos, que surgieron prontamente en torno a las empresas recuperadas por trabajadores (ERT). Nuestro objetivo general es concentrarnos en comprender los avances, problemas, interrogantes y límites que han surgido en estos procesos de auto-organización durante estas dos décadas. Los objetivos específicos serán los siguientes:

- Analizar la compleja relación con los mercados y sus consecuencias directas en la organización interna de las cooperativas;
- También las relaciones con los denominados gobiernos progresistas (2003-2015) y más tarde con un gobierno de orientación neoliberal, pro-mercado;
- Comprender los significados profundos de una serie de conflictos intergeneracionales entre los fun-

dadores de las cooperativas y los jóvenes trabajadores que han ido incorporando las cooperativas al compás del crecimiento;

- Analizaremos las razones y los riesgos de una creciente división del trabajo entre los sectores administrativos y los obreros manuales.

En tal sentido, como primera medida en esta introducción, vamos a dividir las recuperaciones de empresas en cuatro etapas:

- **La primera etapa (1999-2003)** fue realmente masiva (128 casos) y se produjo en un contexto de intensa aplicación de políticas neoliberales por parte del Estado nacional. Durante este período, los obreros pusieron en marcha las medidas auto-organizativas más radicales: asambleas constantes para la toma de decisiones, igualdad económica en la distribución de las ganancias, atenuación de la disciplina patronal, máxima cooperación con obreros de otras empresas en crisis y movimientos sociales en lucha (como los movimientos de desocupados –conocidos como piqueteros –, las asambleas barriales surgidas en las revueltas de diciembre de 2001, los movimientos de derechos humanos), y una permanente apertura a la comunidad a partir de la creación en las propias fábricas de salas de teatro, bachilleratos populares<sup>1</sup>, y centros culturales.
- Durante **la segunda etapa (2003-2011)**, el número de casos aumentó a 205. En este período se produce un viraje decisivo: la emergencia de los denominados *gobiernos progresistas*<sup>2</sup>. El flamante gobierno del presidente Néstor Kirchner (2003-2007) reconoce a las cooperativas obreras y les otorga los primeros apoyos políticos, en un marco de acercamiento general a los principales movimientos sociales que habían luchado en la calles contra la economía de mercado. A partir de 2004 se inauguran programas específicos en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) y en el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDSN), destinados a brindar subsidios financieros a las ERT, dado que los bancos nunca consideraron a estas cooperativas sujetos de crédito. Desde el nuevo gobierno se tornaba indispensable entablar un diálogo posible con estas experiencias en lucha, a la vez que transformarlos

1 Los bachilleratos populares son escuelas auto-organizadas por asambleas barriales y movimientos sociales surgidas a partir de las luchas de 2001 contra el neoliberalismo. Primero no contaban con reconocimiento oficial, pero luego lograron que sus títulos sean reconocidos por el Estado.

2 Así definimos a este nuevo tipo de gobiernos: "Oleadas de activismo social modificaron la relación de fuerzas en América Latina y tuvieron como consecuencia indirecta la instalación de un conjunto de gobiernos progresistas y de izquierda en la mayor parte de los países de Sudamérica. La acción colectiva canceló el período neoliberal, caracterizado por las privatizaciones, la desregulación y la apertura de las economías, y abrió una etapa más compleja en la que conviven rasgos del mismo modelo con búsquedas de caminos basados en un mayor protagonismo de los Estados y la construcción de la integración regional (Zibechi 2008, pp. 33).

en objeto de asistencia y, simultáneamente, lo más relevante: transformar a las ERT en objeto de investigación. Había valiosos saberes desplegados por los obreros para auto-gestionar fábricas devastadas en un contexto de severa precariedad, desocupación y pobreza. La nueva administración nacional comenzó, en 2003, una exhaustiva investigación sobre los modos de funcionamiento de las ERT a través del desembarco de funcionarios en las cooperativas, la realización de jornadas y congresos de reflexión, la realización de encuestas, etc. El resultado fue la gestación, años más tarde, de un sólido corpus teórico generado por el MTEySS y el MDSN sobre los modos concretos de auto-organización de estos obreros. Con ese material fue posible inaugurar planes de empleo e inclusión social destinados a desocupados y trabajadores informales crónicos.

Debemos destacar que ya en esta segunda etapa las ERT comienzan lentamente a relegar ciertas medidas iniciales de ruptura más radical con la organización patronal del trabajo. Empieza a limitarse la utilización de las asambleas para la toma de decisiones, se inicia una incipiente división del trabajo entre obreros manuales e intelectuales, y producen las primeras crisis internas en los movimientos políticos sectoriales.

- **La tercera etapa (2011-2015)** muestra 311 casos con 13.500 trabajadores ocupados en las cooperativas. Se trata de una etapa más crítica a nivel económico en la Argentina: se detiene la creación de empleo genuino, surgen graves dificultades financieras a partir de la escasez de divisas (dólares), y se intensifica el déficit fiscal. Es el declive de los gobiernos progresistas que finalizará en 2015 con el triunfo electoral de una coalición política de derecha. Las ERT ya se alejan definitivamente de las medidas más rupturistas: ahora retrocede fuertemente la toma de decisiones mediante asambleas, se consolida la división entre los sectores administrativos y el resto de los obreros, la distribución económica de las ganancias ya no es más igualitaria, y se fracturan los principales movimientos políticos del sector. Sin embargo, el MTEySS y el MDSN ponen en marcha planes sociales con el cooperativismo como epicentro. Nuestra hipótesis es que esos subsidios estatales destinados a los expulsados definitivos del mercado de empleo fueron una traducción estatal de los proyectos autogestionarios impulsados por las ERT y también de los movimientos de desempleados durante los momentos más dramáticos de la crisis social y económica provocada por la economía de mercado entre 1996<sup>3</sup> y 2003.
- Finalmente, **la cuarta etapa (2015-2019)** se abre a partir de la llegada a la presidencia del empresario Mauricio Macri que pone fin a los gobiernos progre-

sistas. Durante este período se aplica un programa de severo ajuste fiscal que genera una histórica recesión económica, con la destrucción de empresas y puestos de trabajo. La apertura de las importaciones, la (mega)devaluación del peso frente al dólar, el aumento permanente de la inflación, del valor de los servicios básicos (luz, agua, gas, transporte, etc.) y la vertical caída del consumo interno, provocan una profunda crisis industrial. Las ERT entran nuevamente en un período de inestabilidad productiva, económica y financiera. Pero un dato resulta llamativo: el Estado nacional, a pesar del brutal ajuste fiscal, decide sostener las políticas de subsidios a desempleados, trabajadores informales y cooperativas. Evidentemente comprendió que era el modo de sostener la paz social.

En los siguientes apartados analizaremos dimensiones decisivas para comprender a las ERT. En el primero – Sin fronteras – analizaremos la tensión entre la soberanía interna que comenzaron a gozar los obreros y el surgimiento de otro tipo de ataduras: las reglas que les impusieron los mercados. En el segundo – La relación con los gobiernos – abordaremos la relación entre las cooperativas obreras y los gobiernos progresistas; y también el nuevo escenario político abierto a partir del triunfo electoral de una coalición política de derecha. En el tercer apartado – Conflictos intergeneracionales – compartiremos los estudios sobre los conflictos entre los obreros que recuperaron las empresas y los jóvenes que se incorporan a medida que las cooperativas lograron los primeros crecimientos económicos. Finalmente, en el cuarto apartado – La división del trabajo – relevaremos habituales conflictos internos entre los obreros durante la autogestión colectiva.

Este artículo es consecuencia de una extensa investigación cualitativa iniciada en 2004 y que continúa hasta la actualidad. Los trabajos de campo fueron de corte etnográfico en cooperativas de la ciudad de Rosario (provincia de Santa Fe), y también en las asambleas realizadas por los movimientos sectoriales que crearon las ERT. Se suman entrevistas permanentes con funcionarios estatales y análisis de documentos de programas estatales. En el caso de los testimonios que compartiremos en los próximos apartados, son consecuencia de numerosas entrevistas en profundidad realizadas con obreros y obreras en sus espacios de trabajo.

## 1. Sin fronteras

La autogestión obrera tiene dos fases principales.

- En una primera, que nombraremos como ‘constituyente’, el proceso implica la creación de un proyecto colectivo en medio de la devastación. Allí se produce la (re)invención de un lazo social quebrado como consecuencia del progresivo desmoronamiento de las fábricas privadas. El nuevo fundamento colectivo es el proyecto (cooperativo).

<sup>3</sup> En 1996 se produjo el primer corte de ruta protagonizado por trabajadores despedidos de una fábrica. Allí se inicia un ciclo de luchas radicales que se extiende hasta 2003, cuando llega al poder Néstor Kirchner e inicia un gobierno de nuevo tipo.

- La segunda fase implica el inicio de la autogestión misma. Si la primera fase permite la construcción de un nuevo sujeto colectivo capaz de habitar la destrucción general de una modalidad laboral y de vida, la segunda implica el trabajo para la recomposición de ese territorio arrasado por el mercado. Esta segunda fase incluye todas las decisiones que implementan los obreros para auto-gestionarse sus proyectos.

Las cooperativas obreras comercializan sus productos y/o servicios en el mercado neoliberal. No existe un mercado proveniente de la economía social capaz de absorberlos. Ni tampoco un Estado con voluntad política para privilegiar sus producciones por encima de las de las empresas privadas. Esta situación pone de manifiesto la existencia de dos territorios: uno – al que llamaremos ‘interno’ o ‘autónomo’ – en el que los obreros tienen plena soberanía y potestad sobre sus decisiones y formas de auto-organización. De eso se trata, justamente, la autogestión: un colectivo que construye sus propias leyes y se determina a partir de ellas (Hudson 2011). El otro territorio – al que denominaremos ‘externo/mercantil’ – está gobernado por las dinámicas neoliberales con sus lógicas de valorización. Si el primero es sinónimo de autonomía plena, el segundo es un campo signado por fuerzas heterónomas que impactan de manera decisiva sobre la organización de lo ‘interno’, es decir, del territorio autónomo.

Una vez que las ERT logran reinsertarse en las redes de comercialización, tienen un desafío mayúsculo: ampliar constantemente su participación en los mercados. Esta situación tiene consecuencias concretas. A mayor inserción, es decir, a mayor éxito productivo y comercial, mayor sometimiento a las lógicas del mercado. La principal consecuencia es la aceleración de los tiempos internos. Y a mayor aceleración de los tiempos internos, mayores dificultades para sostener dinámicas internas de ruptura con las formas patronales. El trabajo de campo durante largos años en las cooperativas más rentables, nos permitió compartir jornadas laborales con obreros abrumados que debían dar respuestas veloces a las fluctuantes demandas de los clientes o a las permanentes estrategias agresivas de la competencia. Los obreros requerían ir adaptando sus formas organizativas porque no dar respuestas inmediatas y eficaces era sinónimo de una amenaza latente: una nueva quiebra.

Veamos un extenso testimonio del presidente de una fábrica metalmeccánica:

El tema de precios te los va imponiendo el mercado. Y pasan cosas muy locas. La otra vez una cuchilla que nosotros cotizamos a \$1200, el cliente la terminó comprando a \$1800. Cuando nos enteramos nos preguntábamos por qué. No lo podíamos entender. El tema era muy simple: la velocidad con la que lo producían. Los tipos la compraron en ese lugar más caro pero porque al otro día la tenían en la fábrica. O se la entregaban directamente en el acto. Nosotros teníamos que esperar a que nos trajeran

una muestra, después teníamos que hacer un proyecto, encargar el material, y empezar a trabajar. No se la entregábamos en menos de treinta días. Encima es todo tan cambiante, se hacen tantos tipos de cuchillas, que cómo hacés para tener stock de todas las variedades para que después un cliente venga en algún momento que se le ocurra y te compre alguna de todas esas herramientas que vos produciste. Porque aparte el mercado te innova todo el tiempo. Es terrible. Hoy te aparecen unas cuchillas largas y mañana unas cortas. O comprás material para una herramienta que sirve para tal máquina, pero el cliente finalmente cambia la máquina y entonces ya no le sirve más esa herramienta y suspende el pedido o te apura para que le digas que no podés cumplirle y así sacarte de encima. (Obrero 1, Presidente de la Cooperativa Herramientas Unión<sup>4</sup>, 55 años, 30 años de antigüedad).

Los trabajadores tienen entonces absoluta soberanía para fijar y regular sus reglas internas, pero deben readaptarlas para no quedar por fuera de las condiciones que narra este trabajador. Ya no existe la disciplina patronal, aplicada a través de los capataces y supervisores (o del propio dueño en las pequeñas empresas), pero surgen eficaces dispositivos de control que no requieren de una figura física al interior de la cooperativa. Para el mercado puede resultar secundario – cuando no prescindente – legislar en forma directa la vida interna de las ERT, si es capaz de fijar las condiciones ineludibles de organización y productividad, lo mismo que sus temporalidades.

Nueva hipótesis: se pudieron recuperar las fábricas que ya no interesaban al mercado, porque no eran lo suficientemente rentables en el contexto del capitalismo financiero. Se trataron – mayormente – de unidades productivas con una capacidad de producción y comercialización limitada, con tecnologías anacrónicas, pertenecientes a ramas de la industria poco provechosas. Allí radica un mérito de los obreros: detectar, entre los desechos del capitalismo financiero, una oportunidad productiva para generar ingresos que les permitan la supervivencia propia y de sus familias. Así lo analizan Salvia et al. (2018, pp. 116):

[...] en contextos de economías sometidas a patrones de acumulación subordinados, desiguales y combinados, bajo un mismo sistema socioeconómico coexisten un sector con productividad relativamente próxima a los sectores más dinámicos de la economía mundial –en el que se concentran las inversiones y el progreso técnico–, junto con otro conjunto de unidades económicas de productividad medida con baja capacidad de competencia internacional –pero que participan, aunque con menor intensidad, del proceso de acumulación y de los cambios tecnológicos–, y, por último, una serie de actividades económicas de subsistencia, intensivas en mano de obra,

<sup>4</sup> Recuperada en el 2000. Producción: todo tipo de herramientas de corte para la industria metalmeccánica, maderera, del plástico y del caucho.

tecnológicamente rezagadas y, por lo tanto, con muy baja capacidad de integración al resto de los sectores.

De todos modos, aun tratándose de fábricas secundarias para el mercado, su reinserción en los circuitos comerciales diluían las fronteras entre lo interior y lo exterior (entre el territorio autónomo y el mercantil). Los tiempos internos se iban tornando prontamente heterónomos. El siguiente testimonio de un obrero sintetiza las ambivalencias:

Para mí esta vía es todavía más superadora. Esto es mejor. Porque el marxismo ¿qué propone?, que los medios de producción queden en manos del Estado, y que el proletariado se adueñe del Estado y entonces pase a controlar la cosa. [...] Pero acá no, acá no me manda nadie, ni siquiera el Estado [...]. Esto es una autogestión total. Me mandan, es decir, me mandan las reglas del mercado, pero nadie me manda. (Obrero 2, Secretario de la Cooperativa Herramientas Unión, 53 años, 28 años de antigüedad).

Sobre los controles mercantiles que comienzan a moldear la experiencia auto-organizativa, así lo analiza un obrero de una empresa láctea:

Hay que aprender rápido sino perdés. En una oportunidad nos querían comprar 9000 panes de manteca para ser utilizados por las empresas pero con otras marcas y no con la nuestra. Nos compraban todo el stock producido, con lo cual los primeros meses sumábamos mucha plata y nosotros la necesitábamos, porque no teníamos medios de financiación para comprar materias primas. Pero en ese momento nos preguntamos: ¿Y después? Esa venta significaba salir del mercado. La marca no iba tener presencia en los supermercados y se perdía mucho entonces, más allá de la ganancia inmediata. Así es todo el tiempo. (Obrero 3, Presidente de la cooperativa La Cabaña<sup>5</sup>, 47 años, 24 años de antigüedad)

Un producto que una fábrica vende masivamente, en un breve período puede devenir obsoleto, lo mismo en el caso de los clientes que pueden desaparecer o trasladarse a otro punto del país, generando un vacío económico insalvable. Los obreros pueden diseñar estrategias de reinversión continua (diversificarse e intentar obtener nuevos clientes), pero ¿qué significa que una experiencia que se pretende autónoma no logre construir tiempos propios cuando desprenderse del mercado puede ser sinónimo de quiebra?

La primera fase descripta en la introducción, se cierra justamente cuando se consolidan este tipo de situaciones.

Suele ocurrir también que los mercados varían los volúmenes demandados, con lo cual cooperativas sumidas en la precariedad tecnológica y sin capital para realizar inversiones de envergadura no logran dar

respuestas. El resultado es la pérdida de clientes importantes. Así lo expresaba un obrero de una empresa electromecánica:

Cuando el mercado nos hace un pedido, no tenemos las materias primas suficientes para producir los productos en el momento. Cuando finalmente logramos producirlo ya ese mercado no existe, analiza un trabajador de una metalmecánica (Obrero 4, Presidente de la Cooperativa Fader<sup>6</sup>, 53 años, 20 años de antigüedad).

Lo aclaramos a modo de cierre: estas dinámicas de los mercados pueden comprenderse únicamente como límites infranqueables, pero también como condiciones sobre las que se puede luchar en búsqueda de los mayores niveles de autonomía posible. En esta tensión se debatían las cooperativas

## 2. Las relaciones con los gobiernos

### 2.1. Gobiernos progresistas (2003-2015)

El análisis de las complejas relaciones entre las ERT y el Estado ha sido escasa en la bibliografía especializada. El peso mayoritario recayó en el desglose de las políticas neoliberales impulsadas durante la década del noventa y los primeros dos años del nuevo siglo (Rebón 2004, 2007; Deux Marzi, Escobedo 2005; Fernández 2006; Gracia, Cavaliere 2007; Salgado 2012). Se las sindicó como las causantes de las quiebras financieras de las empresas que fueron posteriormente recuperadas por los obreros. También proliferaron textos que abordaron la intensa discusión desatada al interior de los movimientos sectoriales sobre si la figura más adecuada para adoptar después de las recuperaciones era la creación de cooperativas de propiedad estatal bajo control obrero, o el desarrollo de cooperativas autónomas (Cafardo y Domínguez Font 2003; Rebón 2004; Fajn 2003; Magnani 2003; Heller 2004). Una tensión que quedó tempranamente zanjada en favor de esta última alternativa (cooperativas autónomas).

Sin embargo, no hubo prácticamente desarrollos investigativos que abordaran la vinculación entre las ERT y los denominados gobiernos progresistas (Néstor Kirchner 2003-2007; Cristina Fernández 2007-2011 y 2011-2015), ni tampoco con el gobierno pro-mercado encabezado por el presidente Mauricio Macri (2015-2019). La reducida bibliografía que se ocupó con mayor detenimiento de esta problemática (Allegrone et al. 2007; Hudson 2011, 2016a, 2016b, 2018; Pico 2015; Programa Facultad Abierta 2010, 2014, 2016), se concentró en los nuevos modos de gestión estatal puestos en marcha a través de programas específicos hacia el sector. Estos trabajos colocaron el acento en la ruptura durante el período 2003-2015 con tres tendencias previas: la represión, la indiferencia y el rechazo estatal; al

<sup>5</sup> Recuperada en el 2006. Producción: fábrica de productos lácteos (manteca, crema de leche, etc.).

<sup>6</sup> Recuperada en 2003. Producción: compresores para refrigeración.

tiempo que destacaron el proceso a través del cual fue el propio Estado quien comenzó a impulsar a las recuperaciones de empresas como método de salvataje de las empresas en crisis terminal.

A partir de 2003, el presidente Néstor Kirchner se propuso reconstruir una capacidad de gobernabilidad severamente dañada por las multitudinarias protestas callejeras y los significativos niveles de (auto)organización social alcanzados a inicios del nuevo siglo. Como ya mencionamos, las ERT, los poderosos movimientos de desempleados (conocidos como 'piqueteros') y los campesinos-indígenas, habían puesto en marcha proyectos productivos que permitieron la subsistencia de vastos sectores de la población excluidos del mercado y de cualquier amparo estatal. Desde el nuevo gobierno se tornaba indispensable entablar un diálogo posible con estos movimientos, a la vez que incluir a dirigentes sociales en ciertos ministerios, a los fines de evitar conflictividades y también, simultáneamente, de comprender sus proyectos. Había en ellos un «expertise» y un «know-how» que el Estado requería sistematizar para construir sus propias políticas sociales.

El gobierno lanzó en 2004 los primeros programas sociales de apoyo financiero a las ERT y comenzó a promover desde el MDSN el cooperativismo para generar ingresos entre los desempleados. Se anunció estos planes como una estrategia coyuntural al calor de una crisis económica, financiera todavía persistente. La expectativa era que el crecimiento económico e industrial iría progresivamente absorbiendo mano de obra desocupada y convirtiendo a los trabajadores precarios en trabajadores formales. Efectivamente hubo notorias mejoras industriales y laborales entre 2003 y 2011, a partir de un significativo aumento del trabajo asalariado y una reducción de la precariedad laboral. En el tercer trimestre de 2003 (cuando se inician los gobiernos progresistas), la tasa de asalariados en la Argentina era del 66,4%, de los cuales el 37,4% estaban registrados y el 29% no. Ocho años más tarde, en 2011, la tasa de asalariados había ascendido al 75,5% (+9%), los registrados pasaron a representar el 49,88 (+12,4%) y los no-registrados disminuyeron a un 25,7% (-3,3) (Palomino, Dalle 2012). Sin embargo, a partir de 2011, cuando ya se consolidaron los efectos recesivos de la crisis financiera internacional desatada en 2008, dichas mejoras en el mercado laboral se detuvieron, lo que requirió ampliar las políticas estatales de promoción del cooperativismo para todos aquellos trabajadores que no habían logrado (re)insertarse en empleos genuinos. La reconstrucción de una nueva sociedad salarial, tal como la había anunciado el gobierno, no era posible. Las mutaciones en el mundo del trabajo impuestas por la economía de mercado ya no tenían retorno. El abrupto descenso del desempleo entre 2003 y 2011 se debió entonces a una efectiva revitalización de ciertas ramas de la industria, con la generación de 5 millones de puestos de trabajo (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2010), aunque también a una expansiva política de subsidios que permitió el sustento

de aquellos segmentos de la población considerados 'inempleables' por la industria.

En el caso específico de las ERT, en 2004 se pusieron en marcha programas para implementar políticas públicas específicas para el sector. Proliferaron canales de comunicación antes inexistentes. Los propios funcionarios acudían para interiorizarse sobre el panorama de las cooperativas obreras. Así lo manifiesta el primer documento emitido en 2004 por el flamante Programa de Trabajo Autogestionado (PTA), perteneciente al MTEySS, creado exclusivamente para subsidiar a las ERT:

Gran parte del trabajo realizado en estos meses consistió en identificar y contactar a los trabajadores de cada una de las Empresas y Fábricas recuperadas, con el propósito de difundir el Programa. Desde el comienzo nos pareció muy importante que las líneas de acción fueran conocidas en forma directa y homogénea por la totalidad de las E/FR [Empresas y Fábricas Recuperadas], como una manera de democratizar la información y el acceso a los recursos que ofrece el Programa (Programa de Trabajo Autogestionado 2004).

Por su parte, de esta manera lo narra una trabajadora de una cooperativa productora de pastas frescas:

En los primeros años [entre 2000 y 2003] no nos recibía prácticamente nadie en el Estado. [...] Ahora pasaron los años y por suerte con el Estado nacional creo que se re-vertieron mucho las cosas. Dentro del MTEySS se creó un programa especial para empresas autogestionadas que trabaja muy bien. Ahí te encontrás con gente que conoce a cada una de las empresas, saben de sus problemas, se saben los nombres de los trabajadores, te ayudan a implementar los programas, los cambian de acuerdo a las necesidades que ven en cada caso en particular. Hay funcionarios de segunda y tercera línea que realmente están y se contactan con nosotros y empiezan junto con vos a armar lo que vas necesitando. Igual, así como resalto esta cuestión, también hay que decir que los fondos no son tantos en ese Ministerio. Necesitaríamos bastante más. Pero después, en lo otro, en lo que respecta a la gestión, vos llamás a las funcionarias del Programa y ellas vienen y a los dos días están sentadas con nosotros y te ayudan a armarlo. Lo importante es que dan lugar a nuestra participación en la conformación de los programas. (Obrera 5, 51 años, Secretaria de la Cooperativa Mil Hojas<sup>7</sup>, 15 años de antigüedad)

El PTA surgió para distribuir subsidios pero al mismo tiempo para estudiar las formas de funcionamiento específicas de las ERT. De esta manera se presentaba en un documento de 2004:

El Programa de Trabajo Autogestionado surge como una respuesta concreta a diversas demandas de apoyo que venían realizando ex-empleados de empresas y fábricas

<sup>7</sup> Recuperada en 2001. Producción: pastas frescas.

cas implicados en procesos de recuperación de plantas productivas y fuentes de trabajo. [...] Desde el comienzo mantuvimos contacto con las organizaciones que agrupan a las empresas y fábricas, así como con trabajadores que se acercaban espontáneamente, con el objeto de estructurar un programa acorde a las demandas y necesidades de los destinatarios (Programa de Trabajo Autogestionado 2004).

La principal línea de acción del PTA consistía en un complemento económico para cada trabajador de las ERT. En segundo lugar, se otorgaban subsidios para la adquisición de materias primas, la reparación de equipos, el reacondicionamiento de infraestructura, asistencia técnica específica, y el apoyo a la comercialización.

Hacia finales de 2007, sin embargo, el PTA introduce una innovación decisiva: también comenzó a aprobar subsidios destinados a cooperativas que no provenían de procesos de recuperación de empresas privadas. Así lo justificaba:

Frente a este universo y experiencias heterogéneas, que implicó que durante la crisis y primeros años post crisis el Ministerio de Trabajo jugara un rol de gestor de la política social dando respuestas a proyectos de trabajadores desocupados que surgían claramente como alternativas frente a la crisis, el desafío actual consiste en la asimilación del concepto del 'trabajo autogestionado en forma asociativa' como una alternativa en el mundo del trabajo. [...] la política sustentada sobre el empleo como eje articulador de la vida de la ciudadanía y del destino económico del país requiere incorporar la consolidación de los procesos protagonizados por los trabajadores: autoempleo, emprendedorismo y trabajo autogestionado asociativo en el desafío del 'pleno empleo' para la Argentina actual y futura (Programa de Trabajo Autogestionado 2010).

En 2010 se incorporaron al listado de cooperativas subsidiadas por el PTA 422 unidades productivas, de las cuales 280 eran ERT y el resto eran cooperativas no surgidas de un proceso de recuperación. El total de trabajadores ascendía a 16.400, correspondiendo el 71% a ERT y el restante 29% a otro tipo de cooperativas. Pero en 2012 el MTEySS emitió un nuevo decreto:

Implementase en el marco del Programa de Trabajo Autogestionado un esquema de asistencia integral destinado a unidades productivas autogestionadas no provenientes de un proceso de recuperación de empresas cuya actividad productiva principal se oriente hacia el sector privado de la economía. [...] Podrán acceder al esquema de asistencia integral implementado por la presente medida, unidades productivas autogestionadas que [...] reúnan las siguientes condiciones: 1) tener personería jurídica otorgada; 2) estar integradas por hasta treinta trabajadores asociados; 3) estar inscriptas en el registro nacional de efectores de desarrollo local y economía social del Ministerio de Desarrollo Social y/o ante la Administración Federal de Ingresos Públicos; 4) acreditar

como mínimo un funcionamiento previo de seis meses; 5) tener el tamaño de una microempresa (...); 6) generar ingresos económicos mensuales individuales para sus trabajadores asociados inferiores al salario mínimo, vital y móvil (Programa de Trabajo Autogestionado 2013).

Hacia finales de 2013, el número de empresas autogestivas no recuperadas había crecido por encima de las propias ERT, sector por el cual se había creado el programa. De un total de 786 unidades productivas relevadas, 468 (60%) ya no correspondían a procesos de recuperación. Nuestra hipótesis: los gobiernos a partir del 2003 encontraron redes productivas de subsistencia construidas por movimientos sociales como las ERT. Allí anidaba un vasto arsenal de prácticas autogestionarias obreras surgidas en medio de una devastadora crisis económica. El Estado comenzó a incubar planes de empleo e inclusión social destinados a desempleados y trabajadores precarios, justamente en base a esos saberes que fue logrando sistematizar en su contacto permanente con las cooperativas. Pero no se trató de una mera réplica. Se trató de una traducción estatal. La clave para los gobiernos progresistas fue estudiar cooperativas que habían logrado funcionar y generar ingresos básicos para sus integrantes, con un capital mínimo en contextos de profunda crisis. Dicho de otra manera: no aplicó un cooperativismo genérico, tal como recomendaban organismos internacionales como el Banco Mundial, sino un tipo específico de cooperativismo puesto en marcha por los movimientos sociales más radicales de la Argentina.

Entre 2004 y 2015 se asistió mediante el PTA a 43.000 trabajadores de 1249 unidades productivas cooperativas a través de las múltiples líneas de subsidios. Las beneficiarias fueron tres tipos de cooperativas:

- a) Las ERT.
- b) Otras cooperativas creadas por organizaciones sociales de base, integradas por trabajadores de alta vulnerabilidad social y desocupación de larga trayectoria;
- c) Un conjunto de cooperativas creadas directamente por el propio Estado como estrategia de inclusión social (Programa de Trabajo Autogestionado, 2015).

Este último punto muestra que la promoción de cooperativas fue una de las estrategias indispensables puestas en marcha por los gobiernos progresistas para generar ingresos post-salariales allí cuando comprobó que la periférica estructura industrial de la Argentina no sería capaz de generar empleo genuino para una porción significativa de la población.

## 2.2. La restauración neoliberal

En diciembre de 2015 finalizó el ciclo de gobiernos progresistas. La llegada a la presidencia de la nación de una alianza política integrada por dueños y altos ejecutivos de compañías privadas (Canelo, Castellani 2017), abrió serios interrogantes en torno a la continui-

dad de la política de subsidios hacia las cooperativas. Sin embargo, los testimonios recogidos en entrevistas con funcionarios y los datos oficiales suministrados por el MTEySS permiten otra conclusión. Durante la primera mitad del mandato del presidente Mauricio Macri (2016-2017) el presupuesto del PTA fue notablemente incrementado. En una entrevista realizada en 2017 con la directora<sup>8</sup> de dicho Programa afirmaba:

[...] en un año estamos ejecutando más de lo que ejecutamos durante los doce años de kirchnerismo [gobiernos progresistas: 2003-2015]. Nosotros no tenemos restricciones presupuestarias. No hubo recorte y aumentamos los montos bastante más. Ahora tenemos una instancia previa que es la de factibilidad presupuestaria, que nos dicen si hay presupuesto o no, hasta el momento nunca nos rechazaron nada (Funcionaria 1, Directora del Programa de Trabajo Autogestionado, MTEySS).

Los datos suministrados por el PTA (Programa de Trabajo Autogestionado, 2015) muestran que entre 2004 y 2015 se ejecutaron \$411.347.800 para la Línea 1 correspondiente a Subsidios de Ayuda Directa e Individual. Se trata de un complemento de ingresos para cada integrante de las cooperativas subsidiadas. Es la principal línea en términos presupuestarios. Sin embargo, entre 2016 y 2017 el monto ejecutado para esta misma Línea ascendió a \$1.101.041.290. Es decir, en dos años se ejecutó un 167% más que en todo el período 2004-2015. Los datos desagregados muestran que en 2016 el total correspondiente a la Línea 1 (de ayuda económica para cada trabajador de las cooperativas) fue de \$233.090.700, alcanzando a 21.331 beneficiarios. Pero en 2017 esa cifra aumentó a \$867.950.590, es decir, en un solo año se ejecutó un 272% más que en 2016, y el 111% más respecto a todo el presupuesto ejecutado entre 2004 y 2015. Asimismo, el número de beneficiarios ascendió a 29.605 titulares, un 38,78% más que el año anterior.

No obstante, en 2018, el presupuesto de esa Línea 1 tuvo un pronunciado retroceso: \$405.954.800, con 19.013 titulares. La reducción del presupuesto fue del 53% y disminuyeron un 35,7% los titulares. La explicación es la siguiente: en 2017 se creó un nuevo subsidio social destinado a cooperativas cuyo objetivo fue unificar bajo una única figura a todos los diferentes subsidios existentes en el MTEySS y en el MDSN. Este nuevo subsidio se denominó Salario Social Complementario y consistía – como bien lo indica su nombre – en un complemento económico, correspondiente al 50% del salario mínimo, vital y móvil, destinado a trabajadores informales mayormente organizados en cooperativas (vendedores ambulantes, los recolectores de cartones, los agricultores familiares, trabajadores textiles, obreros de ERT, etc.).

En síntesis, el temido ajuste del Estado no alcanzó a este área clave del MTEySS para promoción la auto-

gestión. Dicho crecimiento presupuestario, vale aclararlo, coincidió con una masiva demanda de ayuda financiera de las cooperativas en un contexto social, laboral, económico y financiero realmente crítico provocado por las severas políticas de ajuste implementadas por el flamante gobierno. La gravísima situación industrial, en especial de la pequeña y mediana empresa que depende del mercado interno, motorizó masivas demandas de subsidios. Así lo testimonia una funcionaria del MTEySS:

Las ERT con las que veníamos de un largo tiempo de asistencia y de acompañamiento otra vez cayeron en una situación de crisis. Vos tenés cooperativas que nuevamente necesitan subsidios, porque están en una situación de crisis. Se les cayó el 40% de la producción (Funcionaria 2, Subdirectora del Programa de Trabajo Autogestionado, MTEySS).

El gobierno de Mauricio Macri (2015-2019) encontró una vasta estructura estatal de subsidios, con el cooperativismo como epicentro, mediante la cual se había asistido durante el período 2003-2015 a la población considerada como sobrante por el mercado de trabajo formal, es decir, a los ‘inempleables’ (Natalucci 2012; Scarfó et al. 2009). La estrategia fue fortalecer estos programas para atenuar el impacto de la recesión generada por sus políticas de recorte fiscal y, fundamentalmente, para contener eventuales conflictos sociales. Desde entonces una discusión quedó cerrada: los planes sociales no son propiedad exclusiva de gobiernos populistas, poco propensos a la disciplina fiscal y monetaria. Se trata de una estrategia indispensable para generar ingresos mínimos, que permitan sostener la paz social en un país que inició el siglo XXI con las revueltas el 19 y 20 de diciembre de 2001, que provocaron la renuncia de un presidente y cuatro presidentes interinos en un año y medio.

### 3. Conflictivos intergeneracionales

Durante los trabajos de campo en ERT de la ciudad de Rosario, comenzamos a detectar conflictos entre los obreros que recuperaron las empresas y los trabajadores jóvenes –entre 18 y 25 años – que se iban incorporando a medida que las cooperativas lograban cierto crecimiento.

El primer gran foco de tensión fue sobre el modo de incorporación de esos jóvenes, pues ciertas cooperativas se negaban a que ingresaran como socios de la cooperativa. Pretendían contratarlos como empleados, cuando la Ley de Cooperativas en la Argentina impide las contrataciones, con la excepción de un período de prueba de seis meses. Otras cooperativas estaban dispuestas a incorporarlos como socios plenos para cumplir con la ley y porque les parecía justo.

A continuación vamos a presentar dos estudios de caso: la cooperativa de pastas frescas Mil Hojas y la cristalería Vitrofin. La elección no es casual: Mil Hojas

<sup>8</sup> Se trata de la misma directora desde la creación del PTA en 2004.

decidió no incluir a los jóvenes como socios; Vitrofin, por el contrario, lo hizo sin excepciones.

Vale aclarar que Mil Hojas los incorporaba través de argucias legales y, más tarde, a través de la creación de una firma privada que funcionaba en paralelo a la cooperativa. Veamos, primeramente, los argumentos de los fundadores de Mil Hojas:

El tema pasa concretamente por lo que uno luchó para conseguir ciertas cosas. Por ahí entra una persona y tiene los mismos derechos. Y entonces vos que soportaste diez mil cartas documento que te exigían esto o aquello, que tus hijos pasaron cosas, vos que padeciste muchos problemas, luchaste un montón, que no te llevabas nada de plata a tu casa para poder comprar algo de materia prima en la fábrica, y ahora otros vienen y les toca la misma parte del todo. Otro tema también es que hoy por hoy el número de pibes<sup>9</sup> contratados es prácticamente idéntico o mayor al de los socios fundadores. Si vos los incorporás como socios plenos pronto los pibes nuevos nos van a superar en número en las asambleas (Obrero 6, Presidente de la Cooperativa Mil Hojas, 49 años, 30 años de antigüedad)

Los fundadores de Vitrofin, por su parte, así argumentaban su decisión contraria:

A las personas que incorporamos, las incorporamos como socios plenos. Esa es una decisión tomada. Les vamos descontando en muy cómodas cuotas mensuales el aporte inicial para la cooperativa. Nos parece que es lo que corresponde. Y es lo que la Ley de Cooperativas indica. No queremos estar por fuera de la ley, no lo consideramos necesario (Obrero 7, Tesorero de la cooperativa Vitrofin<sup>10</sup>, 47 años, 18 años de antigüedad, tesorero).

Hasta acá las diferencias. Pero veamos de ahora en más un problema en común para ambas cooperativas: el malestar que provocaban los comportamientos de los jóvenes.

Testimonios recogidos en Mil Hojas:

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: llegan tarde, no avisan, no se comprometen con nada. Acá vos le das el sueldo que le corresponde por convenio, tienen la obra social, le pagás la hora extra y no se comprometen para nada. (Obrero 8, Cooperativa Mil Hojas, 45 años, obrero manual)

Testimonios de Vitrofin:

Los pibes no ven como una oportunidad la posibilidad de adquirir una capacitación, la posibilidad de un crec-

imiento 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. Nosotros pensábamos que era un tema únicamente de dinero, pero después empezamos a pagar mejor y la situación no cambiaba. Y encima después te discuten todo. Te dicen: "¡Y qué, me van a suspender... bueno... suspendeme!" (Obrero 9, Cooperativa Vitrofin, 44 años, obrero manual)

Durante los inicios inicios de la investigación, consideramos que este tipo de conductas de los jóvenes estaba motivado por las precarias condiciones de incorporación que les ofrecían cooperativas como Mil Hojas. Pero la hipótesis se tornó insostenible cuando lo mismo ocurría en Vitrofin (y otras cooperativas) que sí los incorporaban como socios. Una exploración fue decisiva para comprender lo que estaba ocurriendo: estudiar las medidas disciplinarias que se empezaron a aplicar antes los incumplimientos (ausencias reiteradas e injustificadas, ingresos a deshoras, agresividad en el trato, falta de compromiso en las labores, etc.). Allí reconocimos, a través de las entrevistas, que los fundadores ponían en práctica medidas disciplinarias idénticas a las que ellos mismos habían padecido cuando eran jóvenes con los antiguos patrones; también incluían beneficios económicos extras para intentar motivarlos. Sin embargo, detectamos que esas mismas sanciones que los habían disciplinado y determinado durante su temprana socialización fabril, no causaban efectos más que superficiales en los jóvenes.

Veamos el siguiente testimonio de un fundador:

Yo me acuerdo que venía el encargado y te decía "limpiá la pared", o "limpiá la puerta"; y después pasaba de nuevo y te decía "no, no, limpiala de vuelta porque no quedó bien". Y vos lo limpiabas otra vez y capaz que el tipo volvía a pasar de nuevo y te decía lo mismo. Bueno, ahora vos lo ves a los pibes contratados y a veces tenés que ser así. Porque por ahí se les dice que limpien la cámara de refrigeración y a lo mejor no se los controla si lo hacen bien, y después vos pasás y ves que hay suciedad. Ahí cuando vos les insistas dos o tres veces y sepan que te vas a fijar otra vez, vas a ver que la van a limpiar bien. Porque es como nos pasó a nosotros. (Obrero 10, Tesorero de la cooperativa Mil Hojas, 48 años, 23 años de antigüedad)

Pero cuando volvíamos a visitar Mil Hojas y Vitrofin meses más tarde, los socios reiteraban las mismas quejas a pesar de las sanciones aplicadas:

A mí me enferma el tema del horario. Nosotros estábamos a las 5 de la mañana esperando al dueño para que abriera para entrar a trabajar. (Obrero 11, cooperativa Mil Hojas, 43 años, obrero manual)

Lo que yo pensaba que podían ser valores válidos al menos para seguir apostando a cierto rumbo, entusias-

<sup>9</sup> En la Argentina se llama 'pibes' a los niños y jóvenes. Es un modo informal de nombrarlos.

<sup>10</sup> Recuperada en el 2002. Producción: cristalería fina (copas, vasos, jarras, botellones, etc.).

marse, pensar en el futuro y no solamente que todo pasara por el dinero, no lo es así para los pibes (Obrero 12, Secretaria de la Cooperativa Vitrofin, 38 años).

Nuestra hipótesis es la siguiente: los métodos disciplinarios que antes educaban, socializaban y producían un tipo específico de obrero fabril, habían devenido obsoletos. No interpelaban a jóvenes socializados en un contexto de máxima precariedad laboral y crisis de las instituciones formadoras (familia, escuela, etc.) que caracteriza el capitalismo tardío, digitalizado. Las trayectorias de los jóvenes se caracterizaban por empleos en negro, contratos temporarios, largos períodos de desocupación, cobro de subsidios estatales y realización de trabajos informales. La historia de los fundadores era la opuesta. Ellos contaban con décadas de trayectoria en la misma empresa. Su currículum laboral era ínfimo (Beaud, Pialoux 1999), e incluso tan solo contaba con esa fábrica que habían recuperado. Los jóvenes solían alejarse de las cooperativas anteponiendo el cansancio y el tedio que les provocaba la repetición de tareas, o porque conseguían otro empleo, o simplemente porque ya no les interesaba seguir trabajando allí. La épica de la lucha obrera que surgió luego de la recuperación de las fábricas tampoco los conmovía. Para muchos no era un plan promisorio forjar una carrera laboral de largo plazo. La combinación entre subsidios estatales y trabajos precarios podía seducirlos más que el salario.

Había – en síntesis – una subjetividad en juego que se alejaba del imaginario dominante que prevalecía en los fundadores sobre las características de un obrero fabril. De allí que nunca los nombraran como ‘compañeros’ u ‘obreros’ sino como ‘pibes’. Esta forma de llamarlos podría ser una intrascendente cuestión retórica pero, en realidad, reflejaba una fractura profunda entre generaciones obreras como efecto de décadas de introducción de reformas neoliberales en el mercado laboral. De hecho, no había diferencias de edad muy marcadas entre ambos grupos, lo que había eran socializaciones laborales realmente disímiles. La consecuencia era el avance de la frustración, el desconcierto y las disputas.

Veamos detenidamente dos testimonios de ‘pibe’ en Mil Hojas:

Ese es el tema que yo tengo en los trabajos. Falto mucho. Yo, por ejemplo, salgo de fiesta el viernes y termino el lunes. El trabajo no me importa nada. Bueno, por ahí un poco que sí, pero no mucho. Aparte ¿cuál es el problema? Si me echan de un trabajo, busco otro (...). Yo lo que no entiendo es si la hora extra es opcional por qué se enojan tanto si te vas y te andan diciendo cosas. Eso es lo que no me gusta de acá. Si fuera por mí yo no haría horas extras porque tenés que estar todo el día encerrado acá adentro. El trabajo es lindo pero te tienen muy encerrado. A mí el futuro hasta ahora no me importa (Obrero 13, cooperativa Mil Hojas, 20 años, 1 año de antigüedad, obrero manual).

Ellos se enojan porque faltó demasiado pero el presentismo te lo dan porque quieren, no es una obligación nuestra. Es una opción. Eso es si vos querés ganar 300 pesos más. Pero a mí la plata no me importa [...]. A mí me importa disfrutar la vida y para disfrutarla tenés que trabajar un poco. Lo que más me gusta es viajar. (...) Ahora estoy viendo de irme a vivir a un pueblo por acá cerca y trabajar en un molino. Trabajan ocho horas, ganan el doble que acá y el alquiler está más barato (Obrero 14, Mil Hojas, 19 años, 2 años de antigüedad, obrero manual).

Esta actitud de los jóvenes, mayormente despolitizada, impulsada por deseos individualistas, sacaba a la luz un imaginario propio de los fundadores construido y naturalizado en el régimen patronal: gran cantidad de horas de permanencia en las fábricas, aceptación del tedio y la monotonía, escasez de tiempo libre, igualdad entre trabajo e identidad, entre trabajo y sacrificio.

Los fundadores no se planteaban modificar estos pilares esenciales del mundo del trabajo en una sociedad capitalista, y los jóvenes obreros no mostraban signos de politización colectiva capaces de transformar esas mismas lógicas que rechazaban. Lo que redundaban eran los enfrentamientos y los malestares.

#### 4. La división del trabajo

A medida que pasaban las primeras fases después de la recuperación de las fábricas, se evidenciaban modos disímiles de habitar las cooperativas entre los sectores administrativos (presidentes, tesoreros, secretarios) y los obreros manuales. Empecemos con el testimonio de un presidente:

De a poquito nos tiraron todas las responsabilidades. Desde el control de la alarma, hasta los clientes, el trabajo, el trato con los pibes que incluimos. El resto de los compañeros se fue sacando todo de encima. Entonces llega un momento en que vos decís “está mal que tomemos decisiones solos”; pero después cuando consultás es para problema o directamente no se comprometen (Obrero 1, Presidente de la cooperativa Herramientas Unión, 55 años, 30 años de antigüedad).

En el caso los obreros manuales, las labores en las máquinas eran repetitivas y extenuantes. Rotaban de un puesto a otro de la cadena productiva durante extensas jornadas. En muy pocas cooperativas se habían incorporando máquinas semiautomáticas y automáticas. Los trabajadores padecían las cargas físicas y la monotonía de tener que llevar a cabo tareas que venían realizando desde su ingreso las fábricas. Por el contrario, los sectores administrativos comenzaron a desempeñar funciones radicalmente diferentes si se lo compara con sus trayectorias como obreros manuales: contactos con proveedores, clientes, funcionarios estatales, realizaban la planificación comercial, administrativa, financiera, comunicacional, el marketing. Ese conjunto de actividades les había permitido incorpo-

rar nuevos saberes y competencias de carácter intelectual.

Los presidentes y secretarios solían endilgarles al resto la falta de implicación en las tareas de administración; los operarios manuales, por su parte, los acusaban de pretender constituirse en nuevos jefes. Compartamos los siguientes testimonios:

Por algo el juez te dio a vos la fábrica, no para que seas un empresario, sino para que los trabajadores administremos juntos la fábrica. Otra cosa, lo quiero decir de nuevo: por qué los del Concejo cobran más plata, si yo tengo un montón de responsabilidades en la máquina. Yo lo he dicho en una asamblea: ¿por qué vas a cobrar más si yo no puedo ir a orinar cuando estoy laburando en la máquina? ¿Qué es eso de que laburan más en la Administración? Mentira. Ellos pueden estar una o dos horas más pero yo estoy cargando una masa de cincuenta kilos (Obrero 15, cooperativa Mil Hojas, 47 años, 22 años de antigüedad, obrero manual).

Hay compañeros que se van a horario, que lo cumplen estrictamente y si les dicen de quedarse a laburar más horas, te dicen que no, que no quieren laburar más, y a mí me parece bien esa postura. Ahí nomás me dicen que soy un vago, que me río de todo, pero yo me voy igual. Yo colaboré para recuperar este lugar, ya cumplí, ahora tengo derecho a descansar (Obrero 16, cooperativa Lo Mejor del Centro<sup>11</sup>, 15 años de antigüedad, obrero manual).

Primero te eligen y te dicen “vos sos presidente, tesoro, secretario”; pero después cuando vos les decís “está bien, miren, vamos a hacer esto así”, ellos te responden “¡ah, pero vos quién sos, el dueño!”. Y te dan ganas de decirle pero si vos me elegiste en una asamblea. La participación cuesta mucho (Obrero 16, Tesorero de la Cooperativa Herramientas Unión, 26 años de antigüedad).

Yo ya me voy a dormir con miedo a que suene a la madrugada el celular. Ya no podés descansar. El domingo estaba en misa y mi hijo me avisó que llamaron desde la alarma. Me voy a la casa del presidente que está cerca y terminamos yendo a la fábrica para ver qué había pasado (Obrera 17, Presidenta de la cooperativa Sagyd<sup>12</sup>, 12 años de antigüedad).

Para los Administrativos había surgido un problema inesperado: la dificultad para poner fin a sus jornadas diarias. En la medida en que sus funciones fueron adquiriendo un carácter netamente intelectual, la clásica línea de demarcación entre el horario de trabajo y descanso se fue desdibujando. Podían cumplir el mismo horario que el resto, pero eso no implicaba que al salir de la fábrica ingresaran en un tiempo de descanso. Las tareas que desempeñaban no requerían de un emplazamiento particular y ni siquiera de una

máquina especial, utilizaban una computadora y un teléfono celular. Las ideas podían surgir mientras estaban en la oficina o mientras cenaban con sus familias.

Sumemos nuevos testimonios:

A veces comentamos con el secretario, que acá te pasan cosas, o porque no pudiste entregar el trabajo, o porque los compañeros te la complicaron, y vos te despertaste a las 3 de la mañana y estás pensando cómo vas a resolver algo al otro día, y son las 5 y sonó el despertador y decís: “¡Pero al final no dormí nada!” (Obrero 1, Presidente de la cooperativa Herramientas Unión, 55 años, 30 años de antigüedad)

La presidenta es una chica muy inteligente. Los más viejos decidimos ponerla a ella porque es una luchadora bárbara. El tema es que hace poco le agarró un pico de estrés y entonces le tuvimos que sacar un poco de responsabilidades, porque no daba más, se la había cargado mucho (Obrero 18, Secretario de la cooperativa de jabones Sagyd, 15 años de antigüedad).

Yo estoy entrando a la mañana muy temprano y me voy de la fábrica a la noche bien tarde. Me acuesto, duermo unas horas, y ya me levanto y de vuelta a la fábrica. Durante el día estoy trabajando ahí, después me voy a reuniones, encuentros algún proveedor, y así todo el día (Obrero 19, Tesorero de la cooperativa láctea La Cabaña<sup>13</sup>, 21 años de antigüedad).

Los conflictos entre los sectores administrativos y los obreros manuales eran una constante. La coexistencia entre modos tan disímiles de habitar las cooperativas provocaba serios inconvenientes en la convivencia interna a raíz de una división del trabajo cada vez más profunda. Nuestra hipótesis: la ambivalencia, esos vaivenes constantes entre la cooperación, los conflictos y la disgregación, era un rasgo concreto e inmanente en las ERT. La destitución del poder patronal así como supo impulsar el pensamiento, la creatividad y la solidaridad entre los obreros, también hizo proliferar conductas individualistas, delegativas y agresivas que provocaban enfrentamientos y divisiones.

Las disputas entre administrativos y operarios daba cuenta de una amenaza latente: la consolidación de un poder estable, escindido de la mayoría de los obreros. Cada cooperativa tenía sus singularidades. En ciertos casos, las posiciones delegativas de los obreros manuales coincidía con fuertes voluntades de poder de los presidentes y/o secretarios; en otros casos, los administrativos ocupaban su tiempo en diseñar todo tipo de estrategias para fomentar la participación. Las cooperativas solían debatirse entre la fijación de límites a través de resistencias dispersas a este avance de una división del trabajo insalvable y la aceptación, sin más, de una transformación radical del proyecto.

<sup>11</sup> Recuperada en 2007. Se trata de un restaurante.

<sup>12</sup> Recuperada en 2006. Producción: fábrica de jabones.

<sup>13</sup> Recuperada en 2006. Producción: fábrica de productos lácteos (manteca, crema de leche, etc.).

## Conclusiones

En la primera fase de las recuperaciones de empresas en Argentina, los obreros provocaron una serie de rupturas radicales con los modos empresariales y patronales: horizontalidad, asambleas para la toma de decisiones, distribución igualitaria de las ganancias, cooperación constante con otras cooperativas y con otros movimientos sociales en lucha. Sin embargo, tal como lo analizamos en el capítulo 1, a medida que fueron logrando reinsertarse en sus respectivos mercados, comprobaron que así como ya no padecían las formas disciplinarias impuestas por los capataces, jefes y los propios dueños de las fábricas, ahora tenían que afrontar dinámicas propias del mercado neoliberal que desconocían por tratarse de obreros manuales. A mayor éxito, es decir, cuanto más vendían productos y/o servicios, más se modificaban las temporalidades internas como consecuencia de las permanentes y cambiantes demandas de los clientes, o las agresivas estrategias comerciales de la competencia, y los vaivenes repentinos de la economía nacional. Ya entonces se tornó complejo poder construir tiempos internos propios, un requisito fundamental para un proyecto que se pretende autónomo. Un ejemplo concreto es la realización de asambleas. En los primeros tiempos, cuando casi no participaban del mercado, podían realizarse con mayor facilidad para fijar el rumbo de las cooperativas; pero cuando la cooperativa debía tomar decisiones urgentes para dar respuestas a las dinámicas antes mencionadas, ya se tornó realmente dificultoso que todo el colectivo pudiera sentarse casi a diario para pensar junto y votar por las mejores alternativas.

En el segundo capítulo analizamos la relación con los gobiernos progresistas. Allí la principal conclusión es que el Estado apoyó a partir de 2003 a las ERT a través de subsidios permanentes y brindando respaldos políticos. Pero también, en paralelo, estos gobiernos se propusieron comprender de qué manera estas cooperativas obreras se auto-organizaban y, sobre todo, cómo habían logrado subsistir sin financiamiento externo y en el contexto de una arrasadora crisis económica de principios de siglo. Una vez que el Estado logró sistematizar las informaciones que iba registrando en el contacto permanente con las cooperativas, comenzó a reformular sus políticas de subsidios destinados a los excluidos crónicos de mercado de empleo formal. El principal rasgo de esta mutación fue la promoción del cooperativismo y la autogestión. Si los obreros habían recuperado las fábricas, y creado cooperativas, y reclamado a los gobiernos subsidios para reconstruirlas, desde 2004 hubo un cambio de dirección: ahora era el gobierno el que exigía que los desempleados crónicos crearan cooperativas para recibir subsidios estatales.

La principal novedad fue que estas políticas no se vieron modificadas a partir de diciembre de 2015, cuando llegó al poder un gobierno de orientación neoliberal, pro-mercado. Durante cuatro años recortó sin piedad el gasto público, pero sostuvo e incrementó los subsidios destinados a financiar cooperativas (como las ERT). Lo que demuestra esta continuidad es que

los planes sociales no eran propiedad exclusiva de los gobiernos progresistas (también llamados 'populistas') sino una estrategia de inclusión social ineludible para generar ingresos post-salariales entre aquellos trabajadores que estructuralmente no lograrán insertarse en trabajos genuinos en la industria.

En el capítulo tres abordamos los conflictos entre los fundadores de las cooperativas y los jóvenes. Los 'pibes' se comportaban de manera inesperada para los fundadores: no mostraban compromiso con las labores cotidianas, solían ausentarse sin aviso, llegaban tarde, rechazaban premios económicos para evitar jornadas laborales extensas, abandonaban las fábricas repentinamente. Los fundadores aplicaban medidas disciplinarias que habían padecido cuando eran jóvenes, pero ahora no surtían efecto. Sin proponérselo de manera colectiva ni consciente, estos jóvenes, a partir de posturas individualistas, cuestionaban con sus conductas pilares esenciales de la identidad obrera de los fundadores: el sacrificio como sinónimo de orgullo personal, naturalización del tedio y la monotonía, el sentido del tiempo libre en sus vidas, la igualación entre trabajo e identidad. Es que los obreros que recuperaron las empresas pertenecían a otro paradigma laboral. En otras palabras: las ERT ocurrieron en el siglo XXI, pero fueron protagonizadas por una generación con una cosmovisión política propia del siglo XX. De allí su distancia irreconciliable con estas subjetividades más jóvenes, socializadas plenamente bajo las coordenadas de la vida laboral precaria y flexible. Para los fundadores su principal anhelo era poder jubilarse en esas fábricas; los jóvenes, por el contrario, comprendían a esas cooperativas como una instancia laboral más en el contexto de una zigzagueante y errática trayectoria laboral.

Finalmente, el último capítulo, analizamos la creciente división del trabajo entre los sectores administrativos y los obreros manuales. A medida que pasaban los años y no había renovaciones en estos cargos, los presidentes, secretarios y tesoreros lograban adquirir y desplegar capacidades intelectuales que antes estaban mayormente reprimidas por el sistema patronal de organización del trabajo. En cambio, los obreros manuales seguían realizando las mismas funciones que realizaban en la empresa privada. Sumaban, por supuesto, la toma de decisiones, pero no había una ruptura clara en sus jornadas laborales. Una diferencia sustancial es que los miembros de los Consejos ya no podían delimitar el tiempo de trabajo y no-trabajo, pues sus funciones (solucionar problemas financieros, diseñar estrategias comerciales, comunicacionales, institucionales, etc.) no se limitaban al espacio de la fábrica, sino que los atareaban en el resto de los espacios íntimos de sus vidas. Esto provocaba graves consecuencias anímicas y en el resto de su salud. Las cooperativas se debatían entre aquellas que aceptaban la reinstalación de una división del trabajo de características patronales, y aquellas que resistían para no cruzar ese umbral definitivo que mutara sentido de sus proyectos cooperativos.

A modo de cierre, vale la pena mencionar que remarcar los límites no es sinónimo de desilusión. Durante una de las peores crisis económicas de la historia de la Argentina, los obreros empujaron las fronteras de lo posible y recuperaron casi 400 empresas. Cada generación obrera deja su legado pero también su límite. Será desafío de las siguientes generaciones retomar lo realizado y volver a empujar las fronteras más allá del «status quo» político de su época.

## Bibliografía

- Allegrone, V., Fernández Álvarez, I y Partenio, F. (2007). "Pensando en los dilemas de la autogestión en los procesos de recuperación de empresas y fábricas". Ponencia presentada en VII Jornadas de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, 6 de noviembre de 2007, Buenos Aires.
- Beaud, S. y Pialoux, M. (1999), "Permanentes y precarios". In P. Bourdieu (ed.), *La miseria del mundo*, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 227-237.
- Cafardo, A. y Domínguez Font, P. (2003). *Autogestión obrera en el siglo XXI: Cambios en la subjetividad de los trabajadores de empresas recuperadas, el camino hacia una nueva sociedad*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación.
- Canelo P. y Castellani A. (2017). "Perfil sociológico de los miembros del gabinete inicial del presidente Mauricio Macri". In *Primer Informe de Investigación*, Buenos Aires: Universidad de San Martín.
- Deux Marzi V. y Escobedo, M. (2005). *Autogestión obrera en la Argentina: historia y presente*. Rosario: UNR Editora.
- Fajn, G. (2003). *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.
- Fernández, A. M. (2006). *Política y Subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas*. Buenos Aires: Tinta Limón Ediciones.
- Gracia, M. y Cavaliere S. (2007), Repertorios en fábrica: la experiencia de recuperación fabril en Argentina, 2000-2006. *Revista Estudios Sociológicos* 25(73): pp.155-186.
- Heller, P. (2004). *Fábricas recuperadas. Argentina 2000-2004*. Buenos Aires: Rumbos.
- Hudson, J. P. (2011). *Acá no, Acá no me manda nadie. Empresas recuperadas por obreros 2000-2010*. Buenos Aires: Tinta Limón Ediciones.
- Hudson, J. P. (2016a), Políticas públicas y empresas recuperadas por sus obreros en Argentina. Un análisis del Programa de Trabajo Autogestionado 2004-2012. *Apuntes - Revista de Ciencias Sociales* XLIII (79): pp. 157-184.
- Hudson, J. P. (2016b), Gobiernos progresistas y autogestión en la Argentina 2003-2015: cooperativas antiestatales, sintéticas y anfibias. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* 21(34): pp. 91-122.
- Hudson, J. P. (2018), Políticas públicas de promoción de la autogestión cooperativa de la Alianza Cambiemos. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas* 8(15): pp. 173-205.
- Magnani, E. (2003). *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*. Buenos Aires: Prometeo.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2010). *Trabajo y empleo en el Bicentenario: cambio en la dinámica del empleo y la protección social para la inclusión*, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Buenos Aires.
- Natalucci, A. (2012), Políticas sociales y disputas territoriales. El caso del programa Argentina Trabaja. *Revista de Perspectivas de Políticas Públicas* 2(3): pp. 126-147.
- Palomino, H. y Dalle, P. (2012). "El impacto de los cambios ocupacionales en la estructura social de la Argentina: 2003-2011." *Revista de Trabajo* (8)10, pp. 205-223.
- Pico, J. M. (2015). "10 años del Programa Trabajo Autogestionado. Resultados y Perspectivas." Ponencia presentada en el 12 Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Universidad de Buenos Aires, 5, 6, 7 de agosto de 2015.
- Programa de Trabajo Autogestionado (2004). *Informe anual*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Programa de Trabajo Autogestionado (2010). *Informe anual*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Programa de Trabajo Autogestionado (2013). *Informe anual*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Programa de Trabajo Autogestionado (2015). *Informe anual*. Buenos Aires: MTEySS.
- Programa Facultad Abierta (2010). *Informe del Segundo Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus trabajadores*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Programa Facultad Abierta (2014). *Informe del Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus trabajadores*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Programa Facultad Abierta (2016). *Informe del Quinto Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus trabajadores*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Programa Facultad Abierta (2018). *Las empresas recuperadas por los trabajadores en el gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a octubre de 2018*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Rebón, J. (2004). *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*. Buenos Aires: Picaso/La rosa blindada.
- Rebón, J. (2007). *La Empresa de la Autonomía. Trabajadores Recuperando la producción*. Buenos Aires: Colectivo Picaso.
- Salgado, Rodrigo (2012). *Los Límites de la Igualdad. Cambio y reproducción social en el proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores*. Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires.
- Salvia, A., Fachal, M. N. y Robles, R. (2018). "Estructura social del trabajo". In J. I. Piovani y A. Salvia (eds.), *La Argentina en el siglo XXI. Cómo somos, vivimos y convivimos en una sociedad desigual. Encuesta nacional sobre la estructura social*, Buenos Aires, Siglo XXI, pp. 113-147.
- Scarfó, G., Hopp, M. y Highton, C. (2009). Reflexiones en torno al concepto de inempleabilidad: consideraciones para pensar la política social. *Revista Plaza Pública* 2(2): pp. 8-20.
- Zibechi, R. (2008). *Territorios en resistencia. Cartografía política de las periferias urbanas latinoamericanas*. Buenos Aires: LaVaca.