

## **EL TRABAJO AUTOGESTIVO EN DISCUSION: EXPERIENCIAS, POLÍTICAS PÚBLICAS Y ABORDAJES TEÓRICOS METODOLÓGICOS**

Palabras Clave: **Empresas Recuperadas – políticas públicas – organización-conflictividad**

### **Resumen:**

En esta ponencia nos interesa problematizar las formas de organización y gestión en las empresas recuperadas en su etapa de consolidación. Este interés surge de las constataciones realizadas en el Proyecto de Investigación sobre Empresas Recuperadas en el Gran Rosario (2009-2013), según las cuales estas unidades están realizando un cambio en sus escalas productivas. Nuestra ponencia se focaliza sobre las transformaciones que se verían obligadas a realizar en la organización y gestión de la fuerza de trabajo. Según los distintos casos observados, consideramos que, en materia de organización y gestión, se han puesto en práctica procesos de innovación contruidos en base a saberes colectivos y memoria técnica originados en las empresas fallidas de las cuales surgieron y reinventados en el desarrollo de la recuperación, en el marco de una interacción con el Mercado y el Estado, que contribuye a configurar esos cambios, constituyendo una suerte de trayectoria vital de las empresas.

Para dar cuenta de estas transformaciones, proponemos un enfoque multidisciplinario amplio, articulando conceptos propios de la Antropología y Sociología del Trabajo y de las Organizaciones, con elementos provenientes del enfoque multicultural y de la psicodinámica del trabajo que nos permitan dar cuenta de esta suerte de trayectoria vital

Proyecto de Investigación: **REGULARIDADES Y RUPTURAS EN LA CONSTRUCCION DE RELACIONES SOCIALES E IDENTIDADES EN LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE EMPRESAS. ESTUDIO EXPLORATORIO Y COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS EN EL MUNICIPIO DE ROSARIO - Código ipol147**

Nombre del Director Proyecto: **Dicapua, María de los Ángeles**

Nombre del Co-Director Proyecto: **Valentino, Norma Beatriz**

Conferencia a la que se presentó: **XI Congreso Argentino de Antropología Social, Rosario, 23 al 26 de Julio de 2014; Grupo de trabajo: 41 El trabajo autogestivo en discusion: Experiencias, Políticas Públicas y Abordajes Teóricos- metodológicos**

---

# **XI Congreso Argentino de Antropología Social**

**Rosario, 23 al 26 de Julio de 2014**

**GRUPO DE TRABAJO: 41 EL TRABAJO AUTOGESTIVO EN DISCUSION:  
EXPERIENCIAS , POLÍTICAS PÚBLICAS Y ABORDAJES TEÓRICOS  
METODÓLOGICOS**

**TÍTULO DE TRABAJO: EMPRESAS RECUPERADAS EN SU ETAPA DE  
CONSOLIDACIÓN: TRANSFORMACIONES EN LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN  
DE LA FUERZA DE TRABAJO**

**Nombre y apellido.: Raquel Rubio – CIET – Fac. Ciencia Política y RR.II – U.N.R**

**Carlos Solero– CIET – Fac. Ciencia Política y RR.II – U.N.R**

**Mirta Tavella - CIET – Fac. Ciencia Política y RR.II – U.N.R**

**Norma Valentino - CIET – Fac. Ciencia Política y RR.II – U.N.R**

## I.INTRODUCCIÓN

La presente ponencia se propone problematizar las formas de organización y gestión en las Empresas Recuperadas en su etapa de consolidación, vinculada esencialmente al proceso de producción. A partir de la apuesta, en clave reflexiva, de las constataciones registradas en el marco de un proceso investigativo (2009/2013), que involucra un conjunto de referencias empíricas, geográficamente localizadas en el sur de la provincia de Santa Fe, comprometiendo mayoritariamente el Gran Rosario.

Consideramos etapa de consolidación al período que muestra el avance que han podido desarrollar las empresas recuperadas (indagadas) en el terreno económico-productivo, logrando reposicionarse en el circuito comercial, al mismo tiempo que ganan reconocimiento y prestigio social. Hemos observado que esta situación les ha permitido acumular un capital simbólico que les ha conferido autoridad a la hora de acompañar, orientar o asesorar a otros trabajadores que pretenden replicar sus experiencias.

El proceso investigativo arrojó un cúmulo de información que estuvo principalmente asociado a las distintas formas de tensión que protagonizó cada unidad productiva analizada, en su proceso de recuperación (centrado en el período de consolidación referenciado) en manos de los trabajadores. Más allá de las características distintivas y particulares que cada una de ellas expresa, o manifiesta, las mismas están signadas por diferentes variables de carácter cuanti-cualitativo: tamaño, ubicación geográfica, cantidad de personal, rubro, liderazgo, penetración en el mercado, capacidad de organización y coordinación. Recordemos que, la mayoría de estas unidades productivas, estuvieron atravesadas por un elemento común y compartido, que vinculaba a sus integrantes a la experiencia de la lucha por la preservación de la fuente laboral. A fuerza de mantener vivo el trabajo que los dignifica, implicándolos al mismo tiempo en la problemática identitaria, asociada a la idea de lo que Ricardo Antunes denomina como “los que viven del trabajo”.

En virtud de ello, afrontaron una serie de obstáculos e inconvenientes, que oscilaron entre ocupaciones forzadas de los establecimientos y otras alternativas, basadas en una permanencia pactada con las sindicaturas de la quiebra y/o negociadas con los antiguos empresarios. Como se sabe, en estos casos, los

mayores márgenes de acuerdo permitieron visualizar canales más institucionalizados para llevar adelante sus objetivos, con niveles más bajos de conflictividad.

Nuestras investigaciones al respecto, revelan que la problemática identitaria se estructuraba sobre un tipo de subjetividad (propia de estos trabajadores) que seguía evidenciando la repetición de hábitos asalariados.

Vale decir, superado el período inicial de lucha, toma y conformación de la cooperativa, al momento de iniciar la producción, la persistencia de una mentalidad asalariada, se veía reflejada en una ausencia de valores comunes y de relaciones de reciprocidad que impactaron en las relaciones de cooperación y en el proceso de igualación en el trato cotidiano. Las mismas, fueron evidenciadas en variables detectadas como núcleos conflictivos, tales como: la jerarquía de responsabilidades, la distribución de remuneraciones, el destino de las inversiones, los criterios de redistribución, la tensión entre los cambios en la división técnica, social y sexual del trabajo, el disciplinamiento laboral en relación a los códigos de trabajo. Además, esto sucedía en el marco de una heterogeneidad de pensamiento para entender y tramitar el proceso autogestionario. Lo que viene a confirmar que, cada organización de trabajo es eminentemente una relación social, más allá de su carácter técnico.

Con estas características generales, los procesos de recuperación fueron avanzando, consolidándose en formas jurídicas que les permitieron a estos trabajadores estatuir una cooperativa sobre la empresa fallida. En este devenir, las distintas experiencias atravesaban diferentes situaciones signadas por la resistencia al cambio: “el miedo a perder lo que se tiene y se sabe hacer”, y la dificultad que para algunos trabajadores significaba dejar de pensarse como asalariados. Esto fue configurando un espacio laboral entramado en lo cotidiano por la tensión provocada, por ejemplo, por el cruce entre el “hábitus de oficio” y “la lógica cívica”, tal como señaláramos en trabajos anteriores.<sup>1</sup> Con estos términos hacemos referencia a la probable tensión entre las inscripciones en el cuerpo de principios y prácticas

---

<sup>1</sup> “Obreros o Patronos”. La tarea de constituirse en trabajadores autogestionados. LAGIU, E; TAVELLA, VALENTINO, N; - La trama de la Comunicación. Volumen 10. UNR. ROSARIO. SANTA FE. ARGENTINA, 2005

sustentados sobre una lógica jerárquica fundada en el saber-hacer del oficio y la calidad del trabajo asociado al mismo, por un lado, y la exigencia igualitaria implícita en la forma cooperativa, por el otro. Vale destacar, en términos formales, que esa lógica cívica se constituye en un componente esencial de la forma cooperativa por medio del cual los trabajadores se ven compelidos a participar en el proceso autogestionario.<sup>2</sup>

En este contexto, se implicó la necesaria relación entre *coordinación y cooperación*<sup>3</sup>, a efectos de ponderar la constitución del colectivo, sobre la puesta en marcha de un proceso de reconocimiento mutuo, donde el valor *confianza* es fundamentalmente vital para sostener la organización del proceso productivo, ahora estructurado sin la figura del patrón. Esto insidió en las subjetividades de los trabajadores, como consecuencia de la mutación de significaciones imaginarias producidas en la relación salarial tradicional.<sup>4</sup>

Es a partir de este proceso que resulta posible visualizar el desenvolvimiento de estas empresas como “trayectorias de vida”, en cuyo trazado se condensa, de alguna forma, lo vivido (la lucha), el presente (la etapa de consolidación de la producción) y el futuro (proyecto colectivo). La noción de trayectorias de vida nos remite a las credenciales de capital simbólico que se acumulan y se apropian en aquellos procesos en donde actúa un movimiento conformado por rupturas y continuidades, donde los sujetos se producen en el cruce imbricado de relaciones sociales. Para Faleiros (1994) las trayectorias son una construcción y una reconstrucción de poderes en una dinámica relacional, en la cual se entrecruzan de forma interdependiente los ciclos largos de la historia y los ciclos cortos de la vida de los individuos.

La trayectoria vital de estas empresas recuperadas denota a su vez las trayectorias de vida de sus integrantes, que no se agotan en sus biografías personales en un sentido lineal, sino que son representativas y enunciativas de las estructuras y de los procesos sociales en constante devenir.

---

<sup>2</sup> “Trabajadores de Empresas recuperadas: conflictividades internas, hábitos asalariados y resistencia al cambio. Ponencia: Perbelini, Melina; Valentino, Norma; Rubio, Raquel. Ponencia. XXIX Congreso Alas Chile 2013.

<sup>3</sup> De acuerdo al análisis de la constitución de los colectivos de trabajo realizada por C. Dejours, 1998

<sup>4</sup> Op.Cit.

Según los casos observados, consideramos que en materia de organización y gestión, se han puesto en práctica procesos de innovación contruidos en bases a saberes colectivos y memoria técnica. Gran parte de esos saberes colectivos fueron originados en las empresas fallidas de las cuales surgieron y reinventados en el desarrollo de la recuperación. Procesos de innovación, que entendemos, fueron favorecidos en una interacción con el mercado y con el Estado, alimentando una suerte de trayectoria vital en las propias empresas. Estas trayectorias nos remiten a los cambios experimentados, que a su vez se reflejan en itinerarios heterogéneos que van dando cuenta de un proceso que pese a que no se aparta del modelo productivo tradicional, opera a nuestro entender, como la necesaria ruptura que instituye la nueva formación social y que empuja a estos trabajadores a evaluar qué se puede hacer y qué no se puede hacer en el marco del nuevo ordenamiento.

De igual modo, consideramos que esta situación va más allá de esto, en tanto que la ruptura concierne también interpelar lo deseable y lo que es obligatorio hacer, como también lo contrario. Vale decir, cada una de las empresas construye y relata su propia trayectoria vital, en torno a diferentes factores, cuyo desarrollo no es sincrónico, los cuales son de orden socioeconómicos, históricos, políticos, culturales y simbólicos. La posibilidad de transitar la construcción de un relato histórico colectivo (que reconocemos tiene sus fisuras, ambigüedades y contradicciones) les permitió superar la fragilidad inicial y habilitarlos a transitar una etapa de consolidación a partir de la puesta en marcha de la fase productiva.

En esta fase lograron articular progresivamente un manejo fluido con otros actores políticos e institucionales, tanto de la esfera pública como privada, a efectos de obtener beneficios sociales y económicos que les permitiesen proyectarse sustentablemente en el tiempo. Acompañados también, por un contexto sociopolítico que redefine un nuevo patrón de intervención en lo social, mediante políticas públicas de inclusión y de ampliación de derechos de ciudadanía.

Por consiguiente, entendemos que en este período de “bonanza”, comercial productivo e institucional, por el cual transitan las empresas recuperadas observadas, la necesidad que se impone es la de concertar los intereses colectivos, que les permita a cada una de las experiencias, afianzar lo ya logrado y trazar un horizonte que pluralice y enriquezca el componente sociorelacional.

Sin embargo, hoy se registran vacancias expresadas en situaciones conflictivas que comprometen las dimensiones organizacionales y gestionarias, constituyéndose en nuestro eje de análisis, el cual por cierto, se vincula indefectiblemente con otras dimensiones que refieren a inscripciones económicas, políticas, jurídicas, culturales, identitarias y gremiales. Todo ello a la luz de los necesarios acuerdos, normas y reglas que encuadran tanto la manera de ejecutar el trabajo, como el modo en que ese espacio de trabajo es percibido, habitado, vivido, producido. En este contexto, se entiende que “la cooperación transcurre por una movilización que debe considerarse como una contribución específica e irremplazable de los trabajadores a la concepción, ajuste y gestión de la organización del trabajo (Dejours 1998)”<sup>5</sup>.

Desde el punto de vista metodológico, focalizaremos nuestro análisis sobre distintas unidades productivas (“unidades de medición” para nuestro proceso de análisis), que se desprenden del estudio de las ocho empresas recuperadas abordadas en nuestro proyecto<sup>6</sup>. El criterio selectivo abarca las distintas trayectorias seguidas por las mismas, según sus estrategias organizacionales y gestionarias, las cuales oscilan entre aquellas que se conservan más próximas a las formas propias de la empresa fallida y las que han innovado esas estructuras y modalidades.

## II. La Etapa de Consolidación: ¿“Afinando” las formas de Organización y gestión?

En el punto anterior nos hemos referido a la etapa de consolidación, vinculándola esencialmente con el período de restitución y afianzamiento del proceso productivo. El cual se ha sustentado, necesariamente, en base a un proceso (vital y necesario) de consolidación (aunque con sus derivas) del grupo de trabajadores para funcionar (no sin dificultades) como un colectivo, más o menos constituido, en donde el “vinculo vital” (Dessors – Ghio Bailly, 1998)<sup>7</sup> ameritó ser reconsiderado.

---

<sup>5</sup> Citado en apartado 2. “Descripción del Proyecto”. PID (2014): Las Tecnologías de Gestión y Organización en las Empresas recuperadas como producto de la invención y construcción colectiva de sus trabajadores/ras. Dirigido por M. a. Dicapua, radicado en la Facultad. de C. Política y RRII, CIET -. Secretaría de Ciencia y tecnología. UNR

<sup>6</sup> El trabajo de campo realizado para este proyecto, que da origen a esta ponencia, se realizó en base a encuestas semi-estructuradas, combinando componentes de índole cuanti y cualitativos. A partir de las mismas buscábamos elucidar las transformaciones operadas en la fase de consolidación de estas empresas.

<sup>7</sup> Refiere a esa especial relación que se construye en situación de trabajo que alimenta y robustece la cooperación y la confianza.

Desde un “sentido práctico”<sup>8</sup>, estos trabajadores provocaron el rodaje de una memoria organizacional y técnica, que implementaron de manera dinámica y que les permitió ir enfrentando situaciones problemáticas, e ir seleccionado lo más provechoso o lo más conveniente para el funcionamiento de la organización. Este acontecimiento de lo grupal, que se traduce en el fortalecimiento del trabajo autogestionado, como espacio de construcción colectiva, podemos entenderlo como un espacio táctico donde se han producido efectos singulares e inéditos,<sup>9</sup> estructurado sobre un tipo de solidaridad a la que hemos denominado en otros trabajos como *estratégica* y *pragmática*. Para ello, partimos de la idea de pensar que los grupos producen formas imaginarias propias, que propician la solidaridad y la eficacia grupal. Sin estas representaciones imaginarias, el devenir grupal de estos trabajadores, no habría podido dar cuenta de su conformación, posibilidades de desarrollo, de transformación, de su inscripción y de su historia. En el devenir de su conformación como socios cooperativistas, han tejido una matriz grupal que es propia y única en cada uno de los diferentes casos. Producto del atravesamiento de una *red de identificaciones cruzadas* y de tipo *transferencial*<sup>10</sup>, que a su vez refiere a otra organización, *la libidinal*, que motoriza el vínculo de reconocimiento recíproco entre los integrantes del grupo de trabajadores, en compromiso con el proyecto que los convoca. Vale aclarar que: “*hablar de la red de identificaciones cruzadas en los grupos significa hablar de aquello que da cuenta de la permanencia, de la movilidad, de las rigideces, de dichos grupos, independientemente de la tarea a la que estén convocados. Es decir, que los procesos identificatorios que se producen en los grupos van a funcionar como motor de la vida de los mismos...*”<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Expresión que tomamos de P. Bourdieu, 2007, para referirnos a “aquellos principios a los que recurrimos cada día en nuestras acciones y en nuestros juicios acerca del mundo y de los otros, y que lejos de estar librados al azar, obedecen a estrategias muy concretas, que dependen del capital material y simbólico que poseemos como agentes sociales y también de nuestro arte en el juego”

<sup>9</sup> Ver en “El Dispositivo Grupal”. DEL CUETO, AM y FERNANDEZ, AM. *Lo Grupal II*. Autores varios. 1985. Buenos Aires.

<sup>10</sup> Vale aclarar que los términos *identificaciones* y *transferencias*, son tomados aquí desde la teoría psicoanalítica. El primer término está utilizado para dar cuenta del motor de la vida de los grupos, mientras que el segundo, remite a la idea de posibilitadores para que las identificaciones se produzcan, brindando el campo propicio para que esto ocurra.

<sup>11</sup> El Dispositivo Grupal. Op. Cit.

Sintéticamente, completamos esta interpretación, aludiendo que, en esa matriz grupal producida, de manera dinámica e inacabada, se construye la historia novelada del grupo conformada por el encuentro dialéctico entre las ilusiones grupales y sus mitos. Entre un referente retrospectivo que enuncia el origen (mito)<sup>12</sup>, que nos va a contar acerca del porqué de la existencia del grupo, produce un relato (socializado) que pese a las múltiples variaciones que pueda sufrir, en su constante devenir, siempre se mantendrá fiel a sí mismo. Enlazado a un referente prospectivo, como es el componente ilusional, el cual nos conecta con lo que el grupo cree que es, lo que puede realizar y con lo que necesita creer, vale decir con lo que desea ser. A los efectos de poder lograr los objetivos propuestos y enfrentar adversidades, sosteniendo sus convicciones. La historia de los grupos de estos trabajadores se construye sobre estos componentes, que contribuyen a la producción de sus formaciones imaginarias., que propician formaciones identitarias a nivel grupal. En los casos observados, “esas formaciones identitarias conllevan el rasgo de la hibridez, en tanto que no son identidades localizables en un punto fijo, ya que se encuentran problematizadas entre el disciplinamiento laboral patronal internalizado y el cumplimiento funcional de lo autónomamente acordado en el grupo. Este cumplimiento evidencia el compromiso subjetivo con el proyecto colectivo”.<sup>13</sup>

En este orden de ideas, y retomando lo dicho en la introducción podemos señalar que: “Así, pues el presente, el pasado y el futuro aparecen como engarzados en el hilo del deseo que pasa a través de ellos”, para que haya una ilusión debe existir un deseo que quiera ser realizado, una realidad que quiera ser cambiada, una historia que quiera ser modificada, un ideal que quiera ser realizado.<sup>14</sup> Para el caso que nos ocupa de las empresas recuperadas y, retomando a Dejours, (2013) diremos que sólo habrá condiciones de posibilidad para la cooperación efectiva, si solo y si los trabajadores tiene el deseo de cooperar, solo así promoverán una identidad compartida.

---

<sup>12</sup> “Los mitos son siempre relatos; se refieren a la narración de un origen; la eficacia simbólica del mito opera siempre en virtud de su repetición”, en El Dispositivo Grupal. Op. Cit

<sup>13</sup> Ver en: “Trabajadores de Empresas recuperadas: conflictividades internas, hábitos asalariados y resistencia al cambio. Ponencia: PERBELINI, Melina; VALENTINO Norma; RUBIO, Raquel. Ponencia. XXIX Congreso Alas Chile 2013.

<sup>14</sup> Citando a Freud, en El Dispositivo Grupal. Op. Cit.

Siguiendo el objetivo de esta ponencia y, tal como expresáramos en la Introducción, centraremos nuestra mirada, en diferentes variables que nos permitan ir respondiendo nuestros primeros interrogantes sobre la cuestión. Entre ellos, tendremos en cuenta, en primer lugar, los cambios registrados respecto de la organización anterior, que afectan tanto la coordinación como los contenidos de los puestos de trabajo y las funciones jerárquicas. En segundo lugar, nos focalizaremos sobre la gestión de la fuerza de trabajo, considerando el estatuto con que ingresan al plantel de la empresa los nuevos socios. Y, finalmente, desde una perspectiva cultural e identitaria, nuestros interrogantes apuntan a la distribución del ingreso, los motivos de conflicto interno y la existencia de dispositivos disciplinarios, formales o no.

La observación de la distribución del Ingreso, se constituye en un indicador de la persistencia de una lógica de diferenciación salarial, sustentadas sobre principios de eficiencia para la distribución del producto común, en la que también implícitamente sobrevive una concepción empresarial en tanto en ella aparece la tensión entre lo que cada trabajador puede llevarse y lo que debe quedar en términos de re-inversión, de cara a las posibilidades que le presenta el mercado al proyecto colectivo.

Por otra parte, a través de la caracterización y el análisis de distintos nudos conflictivos, condensados en un larvado malestar interno, hemos podido confirmar la pervivencia de un "habitus asalariado" que confronta con el proceso autogestionario, retaceando la participación, el compromiso y la responsabilidad por el proyecto.

Finalmente, la existencia de dispositivos internos disciplinarios formales o no, parte de la caracterización de Dejours, Ch. respecto de que la organización del trabajo, es siempre la mediatización de la voluntad de un *otro* para el trabajador. En ese sentido, la organización es un instrumento de dominación. En el caso de las empresas recuperadas, la definición de ese "otro", se torna por lo menos compleja a partir del carácter autogestionario de estas experiencias. En nuestro trabajo de campo, específicamente en los estudios de caso, ese "otro" se referenciaba en el Consejo de Administración de la cooperativa elegida por el colectivo y por lo tanto, representativa del mismo.

Sin embargo, en el relato de nuestros entrevistados, el Consejo de Administración (así como aquellos trabajadores dedicados a labores de administración y gestión) son ubicados en el lugar confrontativo que antes ocupaba la patronal. Sin que esto, necesariamente, refleje la falta de representatividad de dicho Consejo, sino que antes bien, responde a la necesidad subjetiva de estos trabajadores de seguir contando con la “figura patronal”, prolongando, de alguna forma ilusoria su condición de asalariado. Tal como hemos ya hemos señalado.

Retomando los interrogantes que se nos plantean respecto de los ajustes en la organización y gestión propios de la etapa de consolidación, nos parece que facilita la comprensión de la cuestión “organización/disciplina /autogestión”, la lectura de Dejours, C (2013) respecto de la constitución de los colectivos de trabajo. Este autor, desde la psicodinámica del trabajo, caracteriza los colectivos de trabajo como espacios de controversia, deliberación, autoridad, arbitraje, consentimiento y/o disciplina. Nos parece que los términos enunciados para calificar al espacio de *lo colectivo*, sintetizan los devenires cotidianos de la acción colectiva en el tratamiento de *lo real*<sup>15</sup>: “... *trabajar juntos, cooperar, supone poner en discusión, en debate, en controversia, ... diferentes modos operativos, para seleccionar y aceptar los que sean propicios a la cooperación y rechazar o incluso prohibir a los perjudiciales. Allí reside la principal dificultad de la cooperación. No solamente porque la deliberación exige tiempo, sino porque de la calidad de la controversia depende al fin de cuentas la capacidad de evolucionar de los colectivos.*”<sup>16</sup>

Sin embargo, este autor reconoce que la deliberación no siempre termina en un consenso de trabajo, en esos casos y a fin de no quedarse fijados en una controversia paralizante, que ponga en riesgo a la cooperación, se recurre al *arbitraje*. Este plantea una cuestión conflictiva inicial, aquella de que la palabra de algunos trabajadores se imponga sobre la del resto. En este punto, el arbitraje nos remite a “...*cuáles son las condiciones que hacen que un arbitraje tenga el poder de zanjar la discusión al mismo tiempo que pacificar*”. Su respuesta refiere a la *autoridad*, que en una empresa tradicional, “*introduce en el seno del trabajo, la*

---

<sup>15</sup> “Lo real”: aquello que se opone al trabajo prescripto. “ Son los azares y las contradicciones inherentes a la tarea o a los procedimientos los que hacen que el trabajo nunca sea exactamente tal como estaba previsto que fuera” P. Molinier en Dessors, D. (1998) Pág.214

<sup>16</sup>Dejours, C. (2013). Tomo II Pág. 70

*dimensión de la cooperación vertical, entre jefe y subordinado*<sup>17</sup>. En los casos estudiados de empresas recuperadas, esa capacidad de arbitraje circula entre diversos actores, algunos de los cuales detentan cierto reconocimiento por su manejo del oficio al cual remite la controversia (producción o gestión), en otros casos esa labor de arbitraje se solicita de agentes externos a la empresa (la labor del experto), generalmente proveniente de la Universidad o de otros organismos oficiales.

Finalmente, en aquellos casos en que no se logra vía arbitraje el consentimiento de todos los trabajadores, se busca un consentimiento fundado en la disciplina, cuestión que nos devuelve a la existencia de dispositivos disciplinarios en las empresas estudiadas. Siete de las ocho empresas manifiestan contar con dichos dispositivos (“de sanciones”), sin embargo, en cuatro de esas siete, se trataría de “sanciones informales”.

En este sentido, para analizar la existencia de un cuadro normativo, disciplinante, nos interesa remarcar particularmente, este doble carácter de la regla que no sólo tiene eficiencia técnica (mundo objetivo) sino también moral y práctica (convivir).

Llegados a este punto, tal vez convendría recordar que: *“Toda regla de trabajo trata simultáneamente de la relación con lo real del trabajo y del convivir...”*<sup>18</sup> *“.... Toda regla de trabajo es a la vez regla técnica y norma del saber vivir”*<sup>19</sup>.

Esta perspectiva, nos remite a la dimensión institucional de los grupos, en donde la explicitación de las normas de funcionamiento, además de aportar a la organización de los mismos, genera efectos implícitos desde la latencia tanto de inscripciones ideológicas, transferenciales, identificatorias, y trasgresoras. Estas inscripciones tienen que ver con lo impensado, con lo no dicho por la organización, generando efectos (múltiples) desde la latencia grupal.

### III. Las Modalidades de Ajuste: Tres Casos Polares.

En este punto abordaremos nuestras primeras reflexiones surgidas de la sistematización del trabajo de campo, mediante el análisis de las entrevistas

---

<sup>17</sup>Idem, Pág. 71

<sup>18</sup>Idem, pag 73

<sup>19</sup>Cru, Damien, Les Regles de metier, citado por Dejours, Ch, 2013., pag 73

semi-estructuradas aplicadas a las ocho empresas recuperadas, tal como expresábamos en el punto anterior.

Detallamos a continuación los resultados obtenidos en el trabajo de campo respecto de tres empresas recuperadas, seleccionadas por ser las más representativas de las diferentes modalidades de ajuste realizado en las dimensiones de organización, gestión e identitaria en su etapa de consolidación. Se trata de casos, en algún modo polares, que permiten visualizar las diferentes estrategias adoptadas por estas empresas, las cuales se despliegan entre la *preservación* (de las formas propias de la empresa fallida) y, en el otro extremo, la innovación.

Como decíamos más arriba, para dar cuenta de estos “ajustes”, hemos observado, a nivel *organizacional*, los cambios realizados en cuanto al número, la coordinación y los contenidos de los puestos de trabajo. A nivel de la *gestión de la fuerza de trabajo*, el estatuto con que ingresan los nuevos trabajadores y la existencia de dispositivos disciplinarios. En el mismo sentido, hemos considerado a la distribución del ingreso y a los motivos de los conflictos internos como indicadores de factores *culturales identitarios*.

Paradójicamente, observamos que en la más conservadora con respecto a la organización del trabajo (manifiesta realizado sólo cambios en la coordinación de puestos de trabajo), aparece como innovadora en la gestión del ingreso de nuevos trabajadores, “flexibilizando” las exigencias que en esta materia le impone la forma Cooperativa de Trabajo, a través de la creación de otras figuras legales, como una SRL<sup>20</sup>, de modo de contratar trabajadores sin que adquieran el status de socios. Pese al carácter aparentemente innovador de esta estrategia, en realidad lo que hace es reforzar su impronta conservadora respecto a la empresa capitalista.

Con respecto a este punto nuestra hipótesis refiere a la imposibilidad del grupo de aquellos que recuperaron la empresa, de encontrar mecanismos que les permitan superar la diferencia entre socios fundadores y nuevos socios. En una valoración implícita del esfuerzo de la toma, los padecimientos previos a la misma y la inversión de indemnizaciones y prestamos puestos en la cooperativa. Asimismo, la

---

<sup>20</sup> SRL: Sociedad de Responsabilidad Limitada.

distribución del ingreso no se realiza igualitariamente sino de acuerdo al puesto de trabajo. La conflictividad interna aparece asociada a problemas relativos a distintos grados de compromiso con el proyecto de la empresa, expresados en deficiencias al momento de asumir responsabilidades.

Muy próxima a ésta, aparece la segunda empresa seleccionada, con fuerte peso del trabajo artesanal, en la que la lógica del oficio impregna la organización de los procesos de trabajo. Al igual que la anterior, sólo ha realizado cambios en la coordinación de puestos de trabajo y, a diferencia de aquella, también en las funciones jerárquicas. También es innovadora en la gestión del ingreso de nuevos trabajadores, para lo cual crea su propio mercado interno de trabajo, asegurándose la provisión de trabajadores calificados en el oficio, mediante la creación de una Escuela de Artesanos Vidrieros y Cristaleros. Vale acotar que las exigencias de la producción en cuanto a la indispensable disposición de trabajadores con manejo de este oficio artesanal, agravadas por la edad de los maestros artesanos cristaleros en la empresa (entre 60 y 45 años) explican esta salida hacia la constitución de un mercado interno de trabajo. La lógica del oficio, se evidencia nuevamente en la forma de distribución del ingreso, no igualitaria y según el puesto de trabajo, distribución para la que toman como base a las escalas salariales de la Convención Colectiva de Trabajo, del gremio al cual pertenecieron como asalariados. Semejante al caso de la empresa anterior, la conflictividad interna concierne a actitudes que ponen en juego la falta de compromiso respecto de la marcha de la cooperativa.

Por otro lado, en cambio, encontramos aquella que desde la formación de la cooperativa, ha ingresado a sus nuevos trabajadores manteniendo el estatus jurídico de socios. Es el caso de una ER ligada a la industria alimentaria, con una planta de 36 socios cooperativistas, entre los cuales solo un poco más del 10% son mujeres. Desde el punto de vista de la gestión del ingreso de nuevos trabajadores, también ha creado una suerte de mercado interno de trabajo. El criterio de selección predominante es el lazo filiatorio con los antiguos socios, política que conlleva un doble propósito, por un lado incentivar la idea de proyecto, de ampliación de expectativas hacia un futuro más lejano para los socios próximos a jubilarse y, por lo

tanto, renuentes a la reinversión del ingreso de la cooperativa. Por el otro, facilitarle a los nuevos socios el pago de cuotas partes para equiparar el aporte realizado por los socios fundadores, “heredando” las de su progenitor.

Respecto a sus condiciones organizacionales y gestionarias, es una empresa que produjo cambios en la coordinación de los puestos de trabajo y en el contenido de los mismos, como así también suprimiendo o agregando nuevos puestos de trabajo, acompañados por modificaciones en las formas jerárquicas. A la par, modificó el parque de máquinas, incorporando nuevos equipos en reemplazo de aquellos obsoletos, reparando sólo los que eran recuperables y modificando algunos dispositivos con criterios ergonómicos, de modo de mejorar sus condiciones laborales.

Con relación a la distribución de los ingresos, ésta se realiza en forma igualitaria entre los socios, independientemente de la antigüedad, el puesto y cualquier otra diferencia. Sin embargo, el mantenimiento de esta lógica igualitaria ha sido y es puesto en cuestión frecuentemente, frente a las supuestas diferencias del esfuerzo realizado por los trabajadores.

Dicha lógica se mantiene para la protección social, haciéndose cargo la cooperativa, de los gastos de monotributo de cada socio, que incluye aportes previsionales y obra social. Si excepcionalmente un socio opta por una empresa prepaga de salud para su grupo familiar tiene que afrontar individualmente dicho costo. Al mismo tiempo se abona un seguro para cubrir los riesgos de trabajo.

Estrechamente relacionados con el debate interno por la distribución igualitaria del ingreso se encuentran los motivos de conflictividad, sintetizados en la fórmula “falta de compromiso y de asunción de responsabilidades”. Correlativamente, el dispositivo disciplinario imperante es la aplicación de normas informales, antes de recurrir a la norma establecida por el reglamento.

#### BIBLIOGRAFIA:

P. Bourdieu, 2007 El sentido práctico Buenos Aires Siglo XXI Editores

Dejours, Christophe (2013) Trabajo Vivo - Tomo II, Trabajo y Emancipación. Buenos Aires Ed. Topia

Dessors, D. GhioBaily (Comp.) (1998)- Organización del Trabajo y Salud. Buenos Aires, Ed. Lumen Humanitas,

Fernández, AM. Y Del Cueto, AM. (1985) El Dispositivo Grupal. *Lo Grupal 2*. Buenos Aires, Ed. Búsqueda.

Faleiros, Vicente de Paula (1994) “Servicio Social: trayectorias y estrategias”:  
En Revista *Invencao Social* Nº 9 - Año IV, Instituto Superior de Servicio Social,  
Lisboa,

Dávila León, Oscar. (2005) Trayectorias de vida y condiciones juveniles. En:  
*Adolescencia y Juventud: de las nociones a los abordajes*. Última Década- Nº 21:  
83/104. CIDPA Valparaíso. Chile,

Lagiu, Efimia; Tavella, Mirta. Valentino, Norma. (2005) “Obreros o Patronos”. La  
tarea de constituirse en trabajadores autogestionados” En: *La trama de la  
Comunicación*. -Volumen 10. UNR. ROSARIO.

Perbelini, Melina; Valentino, Norma; Rubio, Raquel. Ponencia. (2013) “Trabajadores  
de Empresas recuperadas: conflictividades internas, hábitos asalariados y  
resistencia al cambio. XXIX Congreso Alas Chile

María de los Angeles Dicapua PID (2014): “Las Tecnologías de Gestión y  
Organización en las Empresas recuperadas como producto de la invención y  
construcción colectiva de sus trabajadores/ras” radicado en la Facultad. de C.  
Política y RRH, CIET -. Secretaría de Ciencia y tecnología. UNR