

Título: **Empresas recuperadas: proyectos constituyentes y dispersión.**

Nombre y Apellido: Juan Pablo Hudson

Afiliación Institucional: Becario Conicet. Sede de Trabajo: Instituto Gino Germani.

Correo Electrónico: juanpablohudson@hotmail.com

Empresas recuperadas: proyectos constituyentes, ambivalencia y dispersión.

Introducción.

Nombrar a una fábrica recuperada durante el año 2001 o 2002 era sinónimo de estar nombrando un proceso alternativo. No hacía falta analizar sus particularidades ni mucho menos sus tensiones internas. Las fábricas cumplían con el ideal de la vía autogestionaria: horizontalidad, igualdad en el plano económico, armado de redes, y autonomía respecto al Estado y los sindicatos. De modo contrario, una vez que los ecos de Diciembre de 2001 fueron acallándose, los análisis comenzaron a caracterizarlas como experiencias en franco retroceso.

Acercarse a las empresas recuperadas con la esperanza de encontrar una experiencia revolucionaria es un camino equivocado y frustrante para quien lo emprenda. Con la misma desilusión se toparon aquellos que pretendieron encontrar, detrás de un vallado de clausura, con su ansiado sujeto de la transformación.

Caracterizarlas, por el contrario, como mero espotaneismo de corto plazo o como pequeñas acciones despolitizadas también es un modo seguro de alejarse de estas experiencias. Se trata, en los dos casos, de una vía de ingreso que lleva a un mismo resultado: imposibilidad de pensar la autogestión fabril en la Argentina.

El punto de partida de este trabajo de investigación es otro: los procesos de autogestión fabril son procesos ambivalentes. No se dividen entre empresas revolucionarias o conservadoras, defensivos u ofensivas, sino que dentro de una misma experiencia conviven dimensiones realmente democráticas e innovadoras en los modos de participación, organización y gestión junto con modos de funcionamiento regresivos que reproducen métodos y valores propios de la dinámica capitalista.

En otras palabras: las recuperaciones de empresas no implican necesariamente el despliegue de medidas ideológicamente alternativas o progresistas sino las decisiones que toman los trabajadores sobre los modos en cómo quieren organizar sus emprendimientos. Debe quedar en claro que por el sólo hecho de tratarse de obreros no puede pensarse a estas experiencias como únicamente positivas o como alternativas respecto a otros modos de organización dominantes. Los obreros, por si todavía hiciera falta aclararlo, también están sobrecodificados por la lógica capitalista. El egoísmo, la violencia, la miseria, la codicia son conductas inmanentes a este tipo de experiencias.

En estos procesos se ponen en marcha dispositivos de organización y valores alternativos a los padecidos durante el régimen privado. En la decisión misma de

conformar experiencias colectivas autónomas en medio de una crisis general lapidaria encontramos un primer punto de potencia. A partir de ese momento se abre la posibilidad, entendida sólo como potencialidad, de una puesta en marcha de dispositivos (que hemos visto en la práctica) basados en una reducción o eliminación de las jerarquías, aplicación de una igualdad en la distribución de los excedentes, modificación de los métodos de disciplinamiento y control de tipo tayloristas, apertura de procesos comunicativos inéditos, democracia directa – vía asambleas- en la toma de decisiones, rotación de los puestos de trabajo para la democratización interna, incorporación de nuevos saberes, gestación de relaciones cooperativas con otras experiencias sociales, construcción de espacios culturales y artísticos a modo de apertura a la comunidad, acciones solidarias, etcétera.

Sin embargo, al mismo tiempo, la autogestión obrera también puede implicar la aplicación de dispositivos rígidos y autoritarios de organización y gestión que disponen, incluso con mayor disciplina y dureza, las formas más negativas de la operatoria capitalista. Estas afirmaciones por cierto que no son el resultado de una hipótesis teórica. Surgen de la permanencia dentro de experiencias de este tipo durante largos años. Existen ciertos puntos del devenir organizativo en donde las posibilidades de otro tipo de organización se encuentran obturadas. Así, los trabajadores hacen descansar sus decisiones sobre modos de organización y valores propio de una empresa capitalista: coagulación del poder decisorio en una persona o grupo minoritario de personas, repliegue de las experiencias hacia su interior limitando sus relaciones cooperativas, contratación de trabajadores bajo condiciones precarizadas, asambleas devenidas espacios de votación de las decisiones pensadas por pocos trabajadores, procesos activos de delegación del poder decisorio, cruentas luchas de poder interno, casos de corrupción, intensas disputas entre dirigentes dentro de los movimientos representativos, etcétera.

Esta es la ambivalencia que encontramos en las empresas recuperadas. La diferencia radica en que el modo de organización cooperativa, a diferencia de la empresa capitalista, abre caminos potenciales de reelaboración, transformación, y reducción de estos males. Pero insistimos en su carácter potencial de cambio, de hecho, ya hemos comprobado en la Argentina el destino que puede adoptar experiencias cooperativas devenidas empresas gerenciales.

El desafío mayor para estas experiencias seguramente pase por no intentar combatir estos males antes nombrados a través de la reinstauración de una organización de tipo estatal. Es decir, un tipo de organización que vuelva a requerir de la figura de la patronal o del cualquier figura que sea sinónimo del soberano.¹

La permanencia en empresas recuperadas muestra que así como ante la emergencia de conductas negativas, los trabajadores pueden reelaborarlas a través de dispositivos democráticos como las asambleas, también suelen recostarse sobre métodos disciplinarios y medidas organizativas ya padecidas durante el período privado. Incluso muchas veces rescatando visiones y modos de acción propios de las patronales. El resultado entonces es el reestablecimiento de estructuraciones² rígidas y métodos

¹ Dice Paolo Virno respecto a la ambivalencia de la multitud: "La multitud está caracterizada por una fundamental oscilación entre la innovación y la negatividad. (...) Hoy es concebible una esfera pública por fuera del estado, más allá del estado. Esto significa que es totalmente realista construir –en las luchas sociales- instituciones que ya no tengan como jefe al "soberano", que disuelvan todo "monopolio de la decisión política". Estas instituciones pos-estatales deben ofrecer de distintos modos –y resolver de distintos modos- el problema de cómo mitigar la agresividad del animal humano, su carga (auto)destructiva." Ver en **"Ambivalencia de la multitud: entre la innovación y la negatividad"**. Ed. Tinta Limón, BsAs., 2006.

² Cuando hacemos mención a estructuraciones no necesariamente nos referimos a "jerarquías". En este sentido, la jerarquización no tendría, en principio, una carga negativa por el hecho de tratarse de una empresa recuperada. Al contrario. Creemos que los procesos de jerarquización son immanentes a estos procesos, incluso necesarios para resolver los

disciplinarios y expulsivos. Con lo cual, afirmamos que, lejos de una separación de tipo binaria entre experiencias malas y buenas, entre revolucionarias y empresariales, la autogestión fabril se juega en la permanente tensión entre estos dos polos.

Defensas constituyentes.

Una de las afirmaciones más extendidas que circulan en medios periodísticos y académicos da cuenta de un supuesto carácter defensivo³ de estos procesos autogestionarios. Contrariamente a cualquier ofensiva de clase se tratarían de trabajadores que, sin alcanzar un nivel de conciencia suficiente sobre los grados de explotación y el lugar del *trabajo* en los procesos de acumulación capitalista, deciden ocupar sus fábricas y ponerlas a funcionar como última medida posible para evitar el desempleo crónico y la pobreza. Esa falta de conciencia obrera sentenciaría un carácter espontáneo, reformista, coyuntural para estos proyectos.

Así como estos análisis resultan certeros en cuanto a la motivación central de las recuperaciones -evitar la expulsión del mercado laboral-, no lo son así en lo que respecta a una comprensión cabal de la verdadera complejidad que despliegan estas experiencias.

Lo aclaramos: los trabajadores no hubieran decidido ocupar y recuperar las empresas si no fuera porque padecieron la quiebra de las unidades productivas en medio de una crisis laboral, social, política y económica sin precedentes. Eso ya se sabe. Es la primera afirmación que realizan los trabajadores cuando alguien ingresa a la cooperativa: "nosotros no éramos cooperativistas ni queríamos serlo, lo hicimos porque era la única salida que nos quedaba ante la quiebra".

Una vez hecha esta salvedad es necesario ir más allá de afirmaciones simplistas: los trabajadores para defender sus puestos de trabajo tuvieron que poner en marcha, más que acciones defensivas, acciones **constituyentes**. Es decir, tuvieron que construir una experiencia colectiva en medio de empresas que habían sido literalmente arrasadas por las dinámicas del mercado neoliberal. Donde había una empresa, no quedaron más que restos. Quizá el galpón, quizá las maquinarias, quizá parte de la plantilla de trabajadores, quizá todos estos elementos juntos, pero eso no significa que haya quedado en pie una fábrica o empresa sino fragmentos dispersos después de su destrucción. El término "*recuperación*" sólo nombra, entonces, la operación de recuperación edilicia o de maquinarias, pero no nombra, tal como veremos, el proceso constituyente abierto por los trabajadores.

Los empresarios optaron por sacar un último rédito vendiendo maquinarias, dejando de pagar impuestos, disminuyendo la materia prima para la producción, retirando el stock existente, etcétera. Los sindicatos, salvo mínimas excepciones, actuaron en connivencia con los dueños de las empresas. Los trabajadores, en consecuencia, se encontraron adentro o fuera de fábricas que, en el mejor de los casos, eran sólo cáscaras en cuyo interior no había más que restos de una devastación. El suelo entonces sobre el que tuvieron que llevar a cabo su lucha estaba determinado por la fragmentación, la precariedad y por una progresiva disolución de ese mismo espacio laboral que habitaron con certezas y estabildades durante largos años.

problemas en la gestión y organización. El problema en todo caso no es la jeraquización en sí misma, el problema es la coagulación de la jerarquía siempre en las mismas personas.

³ Existen también otros análisis que dan cuenta de una combinación entre aspectos defensivos (puestos de trabajo) y aspectos ofensivos en tanto también los trabajadores, a parte de defender las fuentes de trabajo, reclamaron ante el Estado por derechos institucionalizados. Ver García Allegrone, Partenio y Fernández Álvarez, 2004.

Las luchas políticas y sociales del siglo XX se desarrollaron, dicho en forma esquemática, bajo condiciones de estructuración social. Es decir, en un mundo reglado, o dicho de otro modo, en sociedades disciplinarias organizadas según esquemas de organización estables. El objetivo del pensamiento crítico, de los movimientos políticos, era subvertir ese orden reglamentado. Liberarse de las opresiones de un sólido orden instituido. La situación se modificó radicalmente ante el avance de las sociedades de mercado y la pérdida de soberanía de los estados nacionales. Las condiciones sociales contemporáneas ya no se caracterizan por la rigidez, el orden y la estructuración –aunque estos elementos aún sean determinantes. Las dinámicas mercantiles requieren y promueve la inestabilidad general provocando lo que daremos en llamar, siguiendo al historiador Ignacio Lewkowicz⁴, procesos de dispersión. Las luchas sociales por tanto ya no se enfrentan con un orden sobresaturado de ordenamientos sino con territorios devastados que la operatoria de mercado deja tras su paso.

Los trabajadores de empresas quebradas, justamente, experimentaron lo que es encontrarse en medio de un territorio laboral devenido intemperie. Esto requirió de un modo práctico diferente de emprender las estrategias de lucha. Más que intentar desarticular un orden rígido y alienante, más que defenderse de una patronal que exigía mayor disciplina –aunque esto haya ocurrido aún en medio de la peor de las crisis-, los trabajadores tuvieron que desplegar un proyecto *constituyente* (creativo, solidario, cooperativo) que permitiera habitar una empresa que ya había sido desarticulada, devastada o directamente estaba disuelta.

Cuando no queda nada de lo que había o sólo quedan restos dispersos, de lo que se trata es de reunir los diferentes recursos y fuerzas existentes para emprender un proyecto colectivo capaz de habitar la devastación. Esa acción **constituyente** se concretiza a partir de la creación de cooperativas. Donde había restos de la empresa, surgió un colectivo de trabajadores intentando gestionar un proyecto. Esa potente exploración colectiva permitió que en la actualidad existan prácticamente doscientas empresas recuperadas a manos de sus trabajadores.

Si todavía se quisiera mantener la noción de defensa, entonces tendríamos que hacer mención de *defensas constituyentes* de proyectos cooperativos en medio de la más cruda precariedad.

El proyecto cooperativo.

El proceso de lucha para la recuperación de las empresas tiene una particularidad: el alto grado de cooperación entre aquellos trabajadores –despedidos y en actividad. Esto no implica que todos los trabajadores se impliquen en el proceso de lucha, hacemos referencia a aquellos que toman la decisión de recuperar las unidades productivas. Esta cooperación no está exentas de conflictos, pero de igual modo el rasgo distintivo es la solidaridad interna entre los trabajadores y el tramado de relaciones cooperativas con otros movimientos sociales y políticos necesarias para obtener el objetivo trazado.

Vamos a nominar este proceso de lucha como la primera fase cooperativa. Los casos son diferentes entre sí, aunque coinciden en un mismo pasaje: de la lucha típicamente gremial, vía sindicatos, de reclamo por lo adeudado a la lucha por la autogestión de cooperativas.

Este pasaje está eminentemente motivado por razones prácticas, es decir, no tiene los fundamentos ideológicos pretendidos por pequeños grupos militantes e intelectuales.

⁴ Ver Lewkowicz IGNACIO. "Pensar Sin Estado". Ed. Paidós, Buenos Aires, 2004.

Ahora, si bien no parten de una conciencia de clase (otra pretensión que obstaculiza cualquier acercamiento a éstas), son el resultado de un potente proceso de pensamiento motivado por los dramáticos problemas con los cuales se va enfrentando el colectivo de trabajadores en este camino por la recuperación de la empresa.

La lucha gremial sólo trae desilusión y alejamiento de los trabajadores. Los empresarios y los sindicatos (salvo excepciones valerosas⁵) optan por sacar el último rédito posible de la crisis. El cambio fundamental se produce ante la emergencia de los proyectos cooperativos. Esta decisión requiere de la necesidad de autoorganizarse. La implementación práctica del proyecto: averiguar sobre los requisitos para inscribirse, estudiar la ley de cooperativas, contactarse con otras experiencias similares, determinar los miembros que ocuparan cada cargo del consejo de la administración, determinar un nombre, proponer el proyecto a la justicia.

En el caso de los trabajadores despedidos, las nuevas tareas que demanda el armado de la cooperativa los mantiene activos y con un objetivo concreto. El proyecto crea una trama entre los trabajadores que aún mantienen su puesto de trabajo y aquellos que han sido despedidos. Antes lo que se padecía era la dispersión de los trabajadores obligados a asumir nuevos empleos –en su mayoría- precarios. Las asambleas en esta primera fase se inscriben como un continente que contiene a los trabajadores en medio de la debacle general. Decimos por lo tanto, a modo de hipótesis, que la cooperativa comienza a funcionar ya desde su inscripción, es decir, antes del dictamen mismo de la quiebra y de su posterior adjudicación a los obreros. El proyecto cooperativo impulsa, moviliza, cohesiona en medio de los desmoronamientos. Así lo manifiestan los trabajadores:

-Nosotros intentamos esto sin saber nada de lo que iba a pasar, nunca nos íbamos a imaginar que íbamos a estar donde estamos ahora. No, no, no sabíamos (sobre qué era una cooperativa). Sabíamos lo básico. Pero no, en realidad no sabíamos, queríamos una forma de juntarnos, una solución para esto porque ya veíamos que esto iba a la quiebra. - (Trabajador cooperativa de pastas frescas)

-Claro, en definitiva no es muy distinto a lo que vos..., agarrás, una charla de café. Y lo hacíamos cuando íbamos a jugar al fútbol, qué te parece esto, qué te parece lo hacemos así o asá. O sea no es tan..., salvando las distancias es más o menos lo que hacíamos. Como nos dicen, ustedes no sabían nada pero estaban haciendo cosas de cooperativismo, como reunirse, tomar decisiones, repartir la plata de los que trabajaban con los que no trabajaban. Entendés. Esa son cosas del cooperativismo. Y bueno para nosotros era algo, no sé cómo te puedo decir, algo humano. (Cooperativa de pastas frescas.)

- Poder ayudarlos (a los que había sido despedidos), para que sigamos, para que no se desparramen. Claro, que no nos caigamos, viste. Para tener ánimo, para darle algo a todos. - (Trabajador cooperativa de pastas frescas)

-Los trabajadores hacemos esto no por convicción ideológica, no porque 4 chabones nos juntamos y dijimos el camino de la revolución es este. Nos une el horror, nos une el espanto.- (Trabajador cooperativa de pastas frescas)

Debemos insistir en la inversión radical respecto a las estrategias de resistencia tradicionales que se inscriben en el imaginario político y social de, por lo menos, el último cuarto de siglo. Este tipo de luchas no implicaron la puesta en marcha de operaciones para la ruptura o desestabilización de un orden patronal o estatal rígido, objetivo central de las estrategias de lucha pasadas, sino la creación de un proyecto

⁵ En Rosario podemos nombrar el caso del Sindicato de Empleados de Comercio, participante en la recuperación y posterior gestión de la Cooperativa La Toma, conformada por ex trabajadores del supermercado El Tigre.

colectivo que pusiera freno a un proceso de destrucciones generales que sólo encontrarían su límite en la disolución definitiva.

La decisión de crear una cooperativa, asimismo, es la primera decisión que asumen los trabajadores que no depende de la voluntad de los dueños y el sindicato como ocurría cuando la lucha pasaba únicamente por el reclamo de lo adeudado. Al contrario. El objetivo de establecerla e inscribirla es poder confrontar con la patronal a partir de un proyecto constituyente. Ya no se trata únicamente de recuperar lo adeudado sino de obtener la aprobación judicial para lograr el control definitivo de las empresas.

Amenazas.

Esto es mejor porque el marxismo qué propone: los medios de producción en manos del estado. El proletario es dueño del estado y bueno pim pam pum. Pero en definitiva es una burocracia, etc. Pero acá no, acá nadie me manda, nadie, ni el estado, ni Obeid, ni Lifchitz. Es una autogestión total, me manda, o sea, las reglas del mercado, pero nadie me manda, o sea, el estado mañana no me dice "ustedes tienen que producir tal cosa". (Trabajador de una empresa metalmeccánica)

¿Cuáles son las amenazas para una empresa recuperada una vez iniciado el proceso autogestionario?

Una respuesta automática afirmarí que es el Estado. Para el imaginario social dominante el principal "enemigo" para los procesos de lucha y de cambio social es la figura del Estado. Sin negar esta posible amenaza, se torna necesario avanzar también en otras dimensiones para contemplar el escenario complejo en el que los trabajadores intentan avanzar con las cooperativas.

Cuando uno analiza casos de empresas recuperadas se encuentra con que así como los trabajadores tienen que sortear las presiones del Estado en el período de lucha, incluso sufriendo violentas represiones -como fue el caso de Bruckman y Zanón, entre muchos otros-, así como padecen una legislación regresiva como es la Ley de Quiebras, así como actualmente dependen de los subsidios estatales para modernizar su tecnología o para realizar cualquier inversión de envergadura, también enfrentan una amenaza muy compleja de sortear: las modulaciones impuestas por el mercado.

Las empresas recuperadas se tienen que desarrollar en un medio económico caracterizado por el constante cambio de las reglas de juego y la proliferación generalizada de la precariedad. Se trata de un mercado cuyas principales características son las fluctuaciones permanentes, la velocidad de movimiento, la ausencia de previsibilidad y estabilidad, donde más que exigir mercancías estandarizadas, la demanda se torna diferenciada y discontinua.

Una cooperativa autogestionada por sus obreros puede desaparecer ante la imposibilidad de dar respuesta a las exigencias del mercado y no sólo porque el Estado la reprime o intente cooptar. Un producto que una de las fábricas vende masivamente en un breve período puede devenir obsoleto según los dictámenes del mercado. Lo mismo en el caso de los clientes, como un supermercado o empresa mayorista, que pueden desaparecer, trasladarse a otro punto del país o del mundo, o cambiar de actividad de un día para otro, dejando un vacío económico insalvable. Así como los supermercados crearon marcas propias de pastas frescas⁶ a muy bajo precio de venta

⁶ En Rosario existen dos empresas recuperadas pertenecientes a esta rama de la industria.

a mediados de la década de 1990, generando una crisis lapidaria para las pequeñas industrias de esta rama en Rosario y el país, también puede ocurrir lo mismo con otros productos de otra rama de actividad –o de esta misma- durante el desarrollo mismo del proceso autogestionario.

Las empresas recuperadas pueden, con todas las dificultades del caso, diseñar estrategias de reinversión continua: producir nuevos productos, diversificarse, abrir nuevos negocios e intentar obtener nuevos clientes, asociarse con capitales privados. Pero entonces surgen nuevas preguntas: ¿Cómo crea una experiencia que se pretende autónoma tiempos propios cuando desprenderse del mercado puede ser sinónimo de desaparición? ¿No es un modo de control y normalización esta imposición de tiempos y formas organizativas acordes a las demandas mercantiles?

Suele ocurrir que los mercados varían los volúmenes demandados, con lo cual empresas recuperadas todavía sumidas en la precariedad tecnológica y sin capital para realizar inversiones importantes no logran dar respuestas a los nuevos y constantes pedidos. El resultado es la pérdida de clientes importantes. Un trabajador de una cooperativa metalmeccánica de la ciudad de Rosario lo manifiesta de este modo:

"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".

Ante este tipo de situaciones críticas es relevante detectar la emergencia de una combinación entre controles estatales y mercantiles. El mercado exige triplicar o cuadruplicar la producción de determinadas herramientas o productos. La empresa recuperada, por las razones ya mencionadas, no puede cumplir con esa meta. La situación se torna amenazante. Desde el año 2004, por su parte, el Estado en sus diferentes niveles ha creado equipos en diferentes carteras para dar impulso a políticas hacia empresas recuperadas. La solución que suele ponerse en marcha, sin otras opciones posibles, pasa por recurrir a alguna de las direcciones o equipos asentados en Ministerios y Secretarías a fin de tramitar un subsidio o crédito que les permita aumentar los volúmenes de producción. La estrategia para sobrevivir depara, tal como vemos, una doble dependencia: dar respuesta inmediata a las siempre renovadas exigencias de los mercados y también dependencia respecto del Estado como única posibilidad de financiación de inversiones indispensables para dar respuesta a esas demandas.

Otra alternativa todavía no implementada masivamente, pero que comienza a perfilarse en el último tiempo como una medida posible, es la asociación o el financiamiento aportado por capitales privados. Será muy importante, a medida que vayan concretándose estas operaciones, rastrear las consecuencias de dichas asociaciones para el desarrollo de la autogestión fabril.

El problema de permanecer juntos.

-Lo más difícil (hoy) no es vender o comprar, lo más difícil es mantenernos juntos nosotros. Es como un equipo, porque es así, mientras que está todo bajo presión están todos juntos, pero en cuanto levantaste un poco la cabeza...-

(Testimonio presidente de una empresa de pastas frescas)

Una vez obtenido, por diferentes vías, el control de los emprendimientos, los trabajadores han mostrado una enorme capacidad de gestión y organización.

Esta es la segunda fase del proceso cooperativo. Si bien para este análisis tomamos en cuenta diferentes casos de recuperaciones de empresa, en este apartado y los subsiguientes nos concentraremos, mayoritariamente, en los testimonios y las experiencias recogidas en dos empresas recuperadas: una cooperativa de pastas frescas y una cooperativa de la rama metalmeccánica.

Las empresas habían sido literalmente devastadas. En la mayoría de los casos no había servicios básicos, la infraestructura estaba dañada, faltaban máquinas, no había materias primas, el mercado estaba disminuido o directamente perdido. Esa precariedad fue el punto de partida. Con enorme dificultades, los trabajadores, eso comprobamos en las experiencias de Rosario, lograron revertir esa situación. Esto no significa que en todos los casos se haya podido revertir por completo esa precariedad inicial. El tipo de producción es determinante en este sentido, tanto como la recuperación o no del total de las maquinarias, y el estado general del inmueble para el caso de aquellas experiencias que lograron recuperarlos. Existen, asimismo, ramas de la industria en donde los costos de producción son mucho más elevados que en otras experiencias.

De igual modo, los trabajadores han demostrado una enorme capacidad de emprendimiento, organización y gestión. Ellos mismos se sorprenden de lo que fueron y son capaces de crear y gestionar en medio de una situación sumamente compleja. Aquello que nos interesa remarcar, sin embargo, es que, así como estas experiencias logran con eficacia su recomposición productiva y comercial después de las intensas crisis padecidas, encuentran serias limitaciones en la producción de una subjetividad autogestionaria capaz de darle continuidad a una consolidación del proceso.

Dicho en otras palabras: la apropiación u obtención de los medios de producción, a por lo menos siete años de las primeras recuperaciones, no ha tenido necesariamente su correlato en una efectiva gestión colectiva de las fábricas. Así como las dos fases iniciales -lucha por la obtención de la empresa y posterior recomposición productiva y comercial- muestran un alto índice de cooperación interna y externa, en esta tercera fase -caracterizada por el crecimiento económico y productivo- se evidencia un retroceso de las relaciones de cooperación interna como también con otros colectivos.

Una dimensión que muestra obstáculos es la tendencial separación entre los Consejos de la Administración y el resto de los trabajadores. Ya no se trataría entonces de un consejo de la administración encargado de cumplir con las tareas de gestión cotidiana, imprescindibles para llevar adelante la cooperativa, sino de un sector que asume su gestión global. Lo veremos más adelante, pero en general esta separación es producto de una deliberada delegación del poder decisorio de parte de trabajadores que encuentran serias dificultades para habitar de otro modo esa misma empresa que habían habitado bajo las órdenes del patrón.

Una consecuencia directa: el retroceso de espacios como las asambleas tanto en la frecuencia de su realización como en la modificación de sus modalidades de funcionamiento. Una asamblea puede presentarse como un espacio de pensamiento colectivo a partir de la combinación de los aportes -ideas- que puedan realizar los trabajadores, o bien puede transformarse en un espacio institucionalizado en el que se comunican y votan las medidas ya elaboradas por un sector minoritario.

Pero retomemos los diferentes modos de habitar las empresas. Así como existen trabajadores que modifican radicalmente sus modos de implicación con la gestión de los emprendimientos, asumiendo nuevas funciones, incorporando nuevos saberes y participando activamente en la aportación de ideas para la gestión, también existen trabajadores que habitan las cooperativas como si fueran empleados de una empresa privada. Resulta habitual encontrarse con modos de relación entre ambos sectores

muy similares a los que proliferan en este tipo de empresas. Una serie de síntomas muestran dicha situación: quejas y reproches de un sector a otro, pedidos de aumento a los miembros del Consejo como si no se tratara de una decisión colectiva de los socios de una cooperativa, imposibilidad de reconocerse como responsables del devenir de la empresa, estricto cumplimiento de horarios sin implicación en la gestión general, imposibilidad de recambio de los miembros del Consejo ante la falta de postulantes.

Lo repetimos a modo de hipótesis: que los medios de producción sean colectivos, en esta experiencias de recuperaciones de empresas, no es sinónimo de una gestión colectiva. Su control únicamente abre *potencialmente* esa opción, pero no la instituye de forma definitiva. Habrá que detectar, en todo caso, en qué dimensiones o ante qué situaciones emerge la cooperación entre los trabajadores y en cuáles se encuentra obturada.

Los casos estudiados muestran que el repliegue de la participación se produce una vez superadas aquellas fases más críticas. Así, los trabajadores que cumplen tareas en las áreas productivas progresivamente tienden a dejar en manos del consejo administrativo las tareas vinculadas con la gestión y organización de la empresa. Se manifiesta, en este sentido, una clara voluntad delegativa⁷.

Este es un problema acuciante en el presente de las empresas recuperadas y una muestra concreta de las serias dificultades existentes para generar el pasaje de una subjetividad asalariada a una subjetividad autogestionaria. Los encuentros entre empresas recuperadas del Gran Rosario en diversas actividades, así como también las entrevistas con trabajadores, muestran cómo esta problemática de orden subjetiva comienza a ser registrada y enunciada como un problema por los propios trabajadores. En años anteriores, los reclamos estaba sólo situados alrededor de problemas técnicos y financieros.

Esta situación genera una encerrona plagada de intensos conflictos. Desde los sectores administrativos se reprocha la falta de participación de sus compañeros en la gestión del negocio. Desde los trabajadores de las líneas productivas se les concede al sector Administrativo la potestad de decisión en la empresa, pero sin embargo, ante determinados conflictos, se los acusa de apropiarse de ese poder decisorio.

Los primeros repiten frases tales como: "Algunos todavía no aceptan que somos dueños", "Ellos no se comprometen, siguen cumpliendo el horario y nada más", "Para muchos parece que todavía estuviera el dueño en la oficina principal".

Los trabajadores de las líneas productivas manifiestan: "Ellos son los que están al frente de la fábrica, para algo los elegimos", "Yo no estoy capacitado para ciertas cuestiones de la administración", "Yo confío en lo que ellos deciden", "Ellos se creen demasiado dueños", "A mí nadie me avisó de esa decisión".

A medida que la experiencia avanza, decíamos, determinados trabajadores asumen una posición diferente: aparece un despliegue de capacidades intelectuales⁸ (comunicativas, afectivas, creativas, etcétera), y la asunción de la polivalencia tras años de repetición de una tarea única. Ahora bien, este despliegue e incorporación de nuevos saberes y responsabilidades, no tiene un desarrollo homogéneo entre todos los trabajadores. Este proceso se patentiza con mucha mayor claridad entre aquellos trabajadores que cumplen funciones en los consejos administrativos.

⁷ En muchos casos, habrá que registrarlo en cada situación, esta voluntad delegativa encuentra su contraparte en voluntades apropiadores del poder decisorio por parte de miembros del consejo de la administración. Lo repetimos: no es generalizable, sólo se puede detectar implicándose en un trabajo de investigación de cada experiencia.

⁸ Lo veremos con mayor detalle en el apartado "**Capacidades genéricas: la innovación**".

- Yo en estos 6 años lo que aprendí es muchísimo. No sé si después me va a servir para algo, pero desde el manejo de un trámite bancario, el saber qué materiales van, por qué va ese material, por qué sirve, por qué composición, dónde se puede conseguir, ver maquinarias que en mi vida había visto, tratar hasta desde un ingeniero y un obrero. Todo lo que se pueda ocurrir. Conocimientos generales.(...) Una vez hubo un curso para tratamiento térmico. Fue el presidente sólo. No quiso ir nadie. El tipo venía de Thyssen a explicar sobre los tratamientos térmicos. Y pasa los mismo en los distintos cursos que nos vinieron dando. Una vez nos dieron cómo manejar la contabilidad en las cooperativas. Fuimos el presidente, el secretario y un vocal, el tesorero no fue, el principal que tendría que haber ido. (Tesorero de una cooperativa de la rama metalmecánica)

Este sector es el que cada día se enfrenta con los proveedores, son los que efectúan los trámites bancarios, reciben a la multiplicidad de actores que desea conocer la fábrica. Desde este sector se gestionan los subsidios o se tramitan las habilitaciones con las autoridades estatales. Y, por sobre todo, son quienes construyen las relaciones comerciales con los clientes. Si bien las asambleas se realizan para tomar decisiones trascendentes, son estos trabajadores los que a fin de cuentas gestionan la fábrica y dan respuestas a las fluctuantes demandas del mercado. Estas funciones requieren del despliegue de ciertas capacidades para dar respuesta a la celeridad de los pedidos, a las modificaciones constantes en las demandas, a los problemas de la distribución, a la venta de nuevos productos y apertura de nuevos mercados.

El resto de los trabajadores continúan cumpliendo con las mismas labores que realizaron durante décadas.

El resultado es una implicación notablemente dispar en la gestión y organización. Un miembro del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas lo grafica de este modo:

"El problema de nuestros emprendimientos es que somos grandes pero tenemos cabezas chicas".

Las serias dificultades en el pasaje de una subjetividad asalariada a una autogestionaria es por sobre todo un problema productivo. Para que una empresa autogestionaria avance requiere de un alto nivel de cooperación entre sus miembros. Sin esta cooperación interna y también externa con otros nodos autogestionarios la empresa recae en un detenimiento de su potencia⁹, tanto como en un cierre hacia el interior de la experiencia sumamente inadecuado para hacer frente -planificar, anticipar, modular, organizar- a las siempre fluctuantes e imprevisibles dinámicas de los mercados.

Estos modos diferentes de habitar la cooperativa generan, en consecuencia, diferentes padecimientos: para los miembros del consejo administrativo se torna muy complejo poder determinar la finalización concreta de la jornada de trabajo. El cúmulo de

⁹ Tomamos el concepto de potencia tal como lo despliega Paolo Virno. Este autor se pregunta qué significa fuerza de trabajo y responde: significa potencia para producir. Haciendo referencia a Marx, dirá: fuerza de trabajo es la suma de todas las aptitudes físicas e intelectuales (competencias lingüísticas, memoria, movilidad, facultades comunicativas, etcétera) que residen en la corporalidad. Se trata de una potencia en tanto es una capacidad genérica del ser humano, pero aún no presente, no actual –es tal como lo indica la categoría: una potencialidad. Es aquella fuerza de trabajo que en algún momento devendrá trabajo objetivado. Ver PAOLO VIRNO: "Gramática de la multitud". Ed. Colihue, BsAs., 2002.

En el caso de las empresas recuperadas vemos un despliegue de esta potencia -capacidades físicas e intelectuales- para la recuperación y reconstrucción de las empresas y para la gestión general de los emprendimientos. Sin embargo, los procesos delegativos, la coagulación de tareas en pocas personas, la falta de implicación, y la ausencia de cooperación, determinan un detenimiento de dichas potencias. Es decir, un detenimiento de ese despliegue de aptitudes físicas e intelectuales necesarias para sostener y consolidar un emprendimiento productivo en las actuales condiciones de mercado, tanto como un detenimiento en la exploración colectiva sobre los modos de mantenerse juntos y de crear dispositivos colectivos capaces de hacer frente a las contingencias.

responsabilidades asumidas disuelve para este sector la noción de tiempo libre. Al tratarse, principalmente, de tareas de planificación y gestión nada indicaría que éstos puedan desentenderse de sus funciones una vez que abandonan las fábricas. Al contrario. Este sector da cuenta del cansancio y el stress acumulado, del insomnio crónico, entre otros malestares.

- A veces comentamos con él, acá te pasan cosas, o porque no pudiste entregar el trabajo, o porque te la complicaron con esto, te la complicaron con aquello, y vos te despertaste a las 3 de la mañana y estás pensando cómo caray vas al otro día encarar todo eso. Y son las 5 y sonó el despertador y decís pero al final no dormí. Y seguís, seguís para acá, porque no te queda más remedio. (Presidente de una cooperativa metalmeccánica)

-Loco yo ya me voy a dormir con miedo de que suene a la madrugada el celular. Ya no podés descansar. El otro día estaba en misa, con el celular apagado, salgo y lo prendo y era mi hijo que decía que llamaron desde la alarma. (Tesorero de una cooperativa metalmeccánica)

Para el caso de los trabajadores de áreas productivas, los padecimientos son otros. Este sector cumple extenuantes funciones durante largas e intensas jornadas de trabajo en las máquinas.

La diferencia sustancial con el Consejo es que, así como sus labores implican un desgaste físico notable, una vez finalizada la jornada de trabajo existen mayores probabilidades de dar por terminada la vinculación con la empresa.