

ASET

Séptimo Congreso Nacional de Estudios del Trabajo

Grupo temático 12: “Identidades, cultura y formas de conciencia en el proceso de trabajo”

dilemas de la autogestión en una empresa recuperada de la provincia de buenos aires

Carina Balladares¹ (IDES-CIETNO/UNSAM)

carinaballadares@yahoo.com.ar

Introducción

“Es triste lo que pasa, ¡si la gente tomara conciencia de todo lo que hicimos: la toma, la resistencia, luchamos meses sin cobrar un peso... ahora *tenemos todo* y no lo sabemos explotar!”

Elena, trabajadora de la Cooperativa Crispín.

Este trabajo da cuenta de un proceso no acabado, la transición de un grupo de trabajadores industriales, pertenecientes a una de las “fábricas recuperadas” que hay en el país, hacia una “nueva identidad” que implica pensarse también en una “nueva comunidad”. La crisis económica y social condujo a estas personas hacia una larga lucha de la que salieron sólo en parte con éxito: resistieron el desempleo, se enfrentaron a los directivos de la empresa, ocuparon la fábrica en la que habían trabajado por años “bajo patrón”, buscaron y encontraron aliados que los ayudaron a resolver los problemas legales, reestablecieron contacto con clientes y proveedores y, sin embargo, no pueden desarrollar de manera sostenida el proceso productivo. “Recuperaron” los medios de producción, pero tienen enormes dificultades para llevar adelante su fin. Estos trabajadores no se encuentran en el paraíso de la “autogestión”, andan, por el contrario, como a ciegas en un mundo donde lo nuevo no ha terminado de nacer y lo viejo no ha terminado de morir.

¿Será sólo un problema de tiempo? ¿Se quedarán estancados en este momento? ¿Lograrán resolver este conflicto de un modo satisfactorio? No lo podemos saber, pero hemos podido constatar que hombres y mujeres, que han luchado y han dejado todo por el

¹ Lic. en Sociología, candidata a Magíster en Antropología Social, IDES-IDAES/UNSAM.

sueño de “recuperar la empresa” y con ella “recuperar el trabajo”, hoy se encuentran cansados y desalentados, con ánimo caído, esperando que algún milagro venga a socorrerlos.

Cuando comenzamos este trabajo de investigación, nos acercamos al campo intentando conocer cuales eran los elementos culturales políticos e ideológicos que podrían facilitar u obstaculizar los procesos autogestivos de las empresas recuperadas. A continuación presentaremos una serie de resultados muy preliminares y para nada concluyentes centrándonos en un caso de los nueve estudiados en el municipio.

Para realizar esta presentación se ha seleccionado material etnográfico perteneciente al trabajo de campo que realizo para mi tesis de maestría desde julio de 2004. Utilizaré material recabado entre agosto y diciembre del año pasado, consistente en notas de campo tomadas a partir de la realización de observación participante y entrevistas informales, salvo dos entrevistas grabada de las cuales reproduciremos algunos fragmentos. También tendrán carácter de insumo una serie de observaciones realizadas en otras fábricas recuperadas y una serie de escritos firmados por “el patrón”, el ex dueño y fundador de la “Empresa Recuperada por sus Trabajadores” que hemos seleccionado como caso de estudio².

Un movimiento pendular entre lo viejo y lo nuevo.

“Estamos acostumbrados a un patrón paternalista... y eso no nos favoreció”.

Eugenia, trabajadora de la Cooperativa Crispín.

“De lunes a jueves son todos patrones y los viernes pasan a ser empleados”.

² Hemos modificado los nombres de las personas mencionadas en este trabajo, el nombre de la cooperativa y el nombre de la ex fábrica y sus ex dueños. Nuestros insumos pertenecen a un trabajo de campo realizado en empresas recuperadas de una zona industrial del país.

Frase popular en la Cooperativa Crispín.

Luego de años y años bajo el dominio del “patrón”, los trabajadores de las empresas recuperadas se encuentran ante la novedosa situación de tener que pensar la totalidad del proceso productivo. Se ven a sí mismos informándose sobre temas hasta entonces desconocidos³, tomando decisiones respecto qué y cómo producir, resolviendo cómo comerciar y cómo administrar la unidad productiva. La nueva situación, en general, es vivida como una oportunidad, un desafío.

Ahora bien, asumir y llevar a cabo las decisiones tomadas, requiere grandes ajustes culturales y simbólicos. Y, dado que la “falta de compromiso” con el colectivo de trabajadores puede conducir a problemas de producción, se considera de suma importancia lograr que “todos” los miembros de las cooperativas trabajen de manera responsable, para evitar que “todos pierdan” por culpa de “uno o dos”. En palabras de los propios trabajadores, el problema sería lograr un “cambio de actitud”, “pasar de ser dependientes a ser autodependientes”, y que esto además se logre “sin autoritarismo”. Algunas empresas todavía están viendo como lograr ese cambio de actitud (para nada sencillo por cierto), otras parecen haber encontrado sutiles estrategias de autorregulación.

Estos problemas son tema de charla recurrente en las empresas recuperadas, tanto hacía dentro de las mismas como afuera, cuando los trabajadores de diferentes fábricas comparten experiencias. A mi juicio dos frases nativas muy repetidas, ejemplifican un conflicto que es pendular: “... la gente se cree que sigue estando bajo patrón...” y “.. todos se creen dueños...”

La primer frase (“... la gente se cree que sigue estando bajo patrón...”), acusa una “actitud pasiva” por parte de “algunos compañeros”, “falta de cuidado” ante el patrimonio colectivo, “falta de compromiso” ante el proyecto común, como si la empresa no fuera percibida “por todos” como “de todos”. En ese caso los miembros del consejo de

³ Por ejemplo, en relación a cuestiones legales y contables.

administración, o a los principales líderes de la empresa, *pueden* simbólicamente ser situados, o autosituarse, en el lugar de *nuevos patronos*.

La segunda frase (“... todos se creen dueños...”), acusa un exceso de libertad, ahora la gente cree que “por que no hay patrón pueden hacer los que quieren”. A su vez, se olvidan que “hay que trabajar”, “critican todo pero no hacen nada”.

Por un lado los trabajadores de las recuperadas establecen “normas” o “reglamentos” internos, la mayor parte de las veces (aunque no siempre), estos reglamentos son discutidos y votados en asamblea. Cosas tales como: llegadas tarde, faltas injustificadas, o la ingesta de bebidas alcohólicas, suelen ser sancionadas. La “sanción” colectivamente establecida es, muchas veces, *temida* como algo “malo” o “autoritario”, o como el “peligro” de volver a las épocas en que se estaba “bajo patrón”. Pero a su vez, se constata que muchas personas, ahora que funciona la cooperativa, hacen cosas que antes no hacían, o hacían menos, por ejemplo: emborracharse, echarse a dormir en la fábrica, faltar repetidamente, trabajar a desgano o simplemente “no hacer nada”.

“¿Será que necesitan el látigo?”, se preguntaba la esposa de un trabajador en una reunión de empresas recuperadas. “¿Por qué cuando más tenemos que cuidar las cosas no lo hacemos..., por qué no cuidamos lo que es *nuestro*?”, decía esa misma persona desconcertada.

El dilema no esta resuelto. En diferentes situaciones he escuchado decir a trabajadores de diferentes empresas, “esto es de todos...” o “esto es nuestro...” (en referencia a la fábrica), sin embargo se repite la acusación de “falta de cuidado” ante el patrimonio colectivo, o la “falta de compromiso” ante el proyecto común. Comienza a surgir entonces una fuerte tensión entre la nueva situación de “libertad” y la “autorregulación”.

Si bien la discusión en asambleas es difundida públicamente como práctica, y entendida como el mejor mecanismo de autogobierno, muchas veces estas se realizan de manera irregular o esporádica, no siempre se convierten en cultura arraigada. En todo caso

es una práctica muy novedosa que a veces cuesta desarrollar⁴. Por ello, el poder de las decisiones tomadas en asambleas colectivas varía de fábrica en fábrica. Otro problema que ha obtenido resoluciones diferentes es el de la difusión transparente y horizontal de información⁵.

Lograr autorregulación colectiva, construir *consenso genuino* sin caer en el autoritarismo de las mayorías, o de unos pocos⁶, no es tarea sencilla. Muchas veces en las recuperadas no hay experiencias previas que colaboren en el desarrollo de estas nuevas prácticas. La asamblea de viejo tipo, con delgados sindicales, donde se discutía la realización de acciones puntuales, tenía otras características y acontecía en otros contextos⁷.

Abordando un caso puntual, en las próximas páginas planeamos presentar una serie de elementos propios de *un cierto tipo de cultura fabril* que obstaculizan el desarrollo de procesos autogestivos horizontal y colectivamente contruidos. Dada la gran heterogeneidad de empresas recuperadas existentes, cada cual con su propia historia y devenir, los resultados preliminares obtenidos no pueden ser generalizables a otros emprendimientos de su tipo. Las inquietudes de investigación son generales, pero el resultado es específico.

Breve historia de una empresa recuperada

⁴Por ejemplo, hay personas a las que les cuesta hablar públicamente y recién con el paso del tiempo comienzan a atreverse. A su vez, tampoco hay práctica de escucha al otro. Y por último, sucede muchas veces que las viejas rencillas del pasado, previas al momento de la *fábrica como recuperada*, se reactualizan en el presente.

⁵ Esto obedece más a dificultades organizativas que a posibles “ocultamientos” mal intencionados. Pero genera “ruido” entre los asociados.

⁶ El “autoritarismo de unos pocos”, puede ser ejercido por la comisión directiva, el presidente de la cooperativa, los cuadros técnicos, etc.

⁷ En cuanto al caso estudiado, la relación con los sindicatos ha sido muy mala, el vínculo de representación se fue deteriorando en los años previos a la recuperación de la empresa.

“Cuando Elenic se empezó a caer se agrandó el cementerio varias manzanas, es como cuando deja de pasar el tren en un pueblo...”⁸

Sergio, trabajador de la Cooperativa Crispín.

La Cooperativa Crispín es una “fábrica recuperada” por sus trabajadores que está “bajo gestión obrera” desde hace más de quince meses. Se encuentra ubicada en lo que fuera una pujante zona industrial del país, en la ex “Planta 1” de la ex firma Elenic, una de las empresas productoras de calzado e indumentaria deportiva más importantes de todo el país.

La fábrica tenía, entre otras, la concesión de la prestigiosa *marca* Brisas, líder mundial en calzado y ropa deportiva. Elenic llegó a tener varias plantas de producción en las provincias de Buenos Aires, La Rioja, Córdoba y Corrientes⁹, contabilizando alrededor de 7200 trabajadores en su momento de esplendor, a inicios de la década de los noventa.

Hacia el año 2000, Germán Bigorra, “el padre fundador de la empresa”, cede la dirección de la misma “el “hijo”, Fernando, y se retira. Ya para ese entonces los trabajadores venían tolerando atraso y reducción de los pagos que derivaban en problemas personales y familiares (presión arterial, stress, alteraciones en el sueño, depresión, separación conyugal, entre otros). Hacia fines del 2001 el nuevo directorio decide despedir a todos los empleados de Planta 1 y se llevan las máquinas a otra planta, situada en un gran parque industrial, donde también se había despedido a sus empleados. Los trabajadores de ambas plantas, en respuesta “montan” (con la ayuda de familiares, vecinos, estudiantes y militantes de un movimiento de empresas recuperadas), “una carpa” frente a la Planta 1,

⁸ En la cita que da inicio a esta sección, el trabajador relaciona el cierre de Elenic con el “agrandamiento” del cementerio cercano a la planta. Con el cierre de la empresa el barrio modificaría su fisonomía, se convertiría en un “pueblo fantasma”. Si bien ahora la empresa está en funcionamiento no ha “recuperado” para el barrio el viejo dinamismo.

⁹ Además de plantas de producción, Elenic poseía varios comercios donde se vendían sus productos directamente al público (ubicados en diferentes puntos del país), y numerosos galpones que servían para guardar mercadería e insumos para la producción.

“resistiendo” y “haciendo el aguante” casi un año en la calle¹⁰. Lograban comer gracias al seguro de desempleo y la venta de mercadería -zapatillas y remeras “de marca”-, que lograban ir sacando a los dueños en tandas¹¹. Hacia mediados de 2002, ya constituidos en cooperativa, y con contactos políticos incipientes pero aceitados, armaron un plan de negocios con la idea de trocar deuda salarial por máquinas y montar una fábrica en un predio que les sería cedido por medio de un ministro de la provincia.

En ese momento vuelve a la conducción “Don Germán” que desplaza “al hijo”, con la idea de reabrir Planta 1 y “reactivar Elenic”. Se acepta la propuesta. “Don Germán” había conseguido un importante subsidio del gobierno, y contra la opinión de muchos decidió tomar a todos los trabajadores echados, reincorporándolos poco a poco. Esto es considerado “una victoria” por los trabajadores, ya que la exigencia era que “no se levantaba la carpa hasta que estuvieran todos adentro”. En ese momento se hizo una reunión en Planta 1 con delegados gremiales y representantes de los trabajadores de todo el país. Para muchos, la golpeada Elenic seguía siendo la gran empresa nacional:

B: “Era tan grande Elenic...! Acá se hizo un plenario de delegados, en la oficina del cuarto piso, en la oficina de Bigorra; había delegados de todos lados... Éramos un mundo. Llegó a tener 7200 operarios Elenic. No quedó nada. Era... En su época era muy bueno.

C: ¿Cuándo se hizo esa reunión ahí en la oficina de Bigorra?

B: Y... eso fue en el 2002 cuando le dieron los 10 millones de préstamo del Estado (...) Fue la última reunión que tuvimos con los Bigorra, como institución, como trabajadores. Después tuvimos otra, en el juzgado... el día la quiebra [decretada en septiembre de 2004].

(Entrevista al Ruli, ex trabajador de Elenic).

¹⁰ La Planta 1, se convirtió así en la sede de lucha de trabajadores de varias sedes del conurbano, y un ejemplo a seguir por otras plantas en el interior del país. Si bien en este trabajo nos centramos en esta fábrica, resulta importante señalar que hay cuatro Elenic “recuperadas” en el país. Otras plantas fueron rematadas y hoy día funcionan como fábricas “bajo patrón”, opción que fue propiciada por los respectivos sindicatos involucrados en el proceso.

¹¹ A veces estas mercaderías en lugar de ser “vendidas” en el mercado informal eran “trocadas” por otros bienes o “dadas en parte de pago” al almacenero, al carnicero, etc.

A fines de 2002 se reabre la Planta 1 (para lo cual se traen las maquinas llevadas), y se lanza una nueva marca de calzado y ropa deportiva. Sin embargo la nueva conducción sería atacada “desde adentro”, y comenzarían a sucederse una serie de dificultades, entre ellas la perdida de la licencia Brisas. Hacia septiembre de 2003 los trabajadores nuevamente ven demorarse los pagos, y un viernes 17 de octubre deciden tomar la planta.

Desde entonces la Cooperativa Crispín pasó por varias etapas. El grupo de “los luchadores” quedó a cargo de la conducción con su líder “el Loco Flores” a la cabeza. El cuerpo de asociados quedó compuesto por 180 ex trabajadores de Elenic provenientes de dos plantas diferentes, y 70 nuevos miembros, familiares y amigos de estos trabajadores, mayormente jóvenes, a quienes se capacitó en los diferentes oficios que involucra la Planta y fueron incorporados a la cooperativa. De los 180 trabajadores, ex Elenic, entre 20 y 50 fueron activos en “la lucha”. El resto, que iba desde gente que apoyaba intermitentemente las acciones de protesta a personas que seguían el proceso desde lejos, se incorporó a la cooperativa cuando esta comenzó a funcionar y a producir. También se sumó un grupo de personas que habían sido echadas de la empresa antes del despido masivo de 2001.

Propiamente, el momento de la “autogestión productiva” comenzó a partir de abril de 2004, cuando el juez -que dejó el edificio, las máquinas e instalaciones bajo el cuidado de los trabajadores-, los autorizó a producir. En diciembre de ese año se obtuvo una expropiación temporaria por cinco años.

Se restablecieron contactos con viejos compradores y proveedores, y se generaron otros nuevos. Sin embargo el nivel de producción de calzado y ropa deportiva fluctúa, y esto no sólo es un problema de demanda, falta de capital o insumos. Los trabajadores han llegado a producir cerca de 1000 calzados por día, pero a veces no producen ni 100. De hecho la cooperativa ha perdido muchos clientes que en el inicio “apostaban al proyecto” y adelantaban capital.

Esto, se traduce en ahogo económico y en una magra remuneración para los asociados, que muchas veces no supera los 50 pesos semanales¹². Dadas las dificultades económicas y los problemas internos, el número de trabajadores ha disminuido. En la actualidad, la cooperativa atraviesa una crisis. Muchos, aunque lamenten separarse del proyecto, se van porque consiguen empleos mejor remunerados y “ya no aguantan más”.

La fábrica como una comunidad imaginada

Clientelismo y paternalismo industrial en el capitalismo periférico

“Ya en el 94 empezó el bajón. Cerraron *Planta 4* en Córdoba, Cerraron *Planta 3* en Tronador, cerraban y las desmantelaban. Sabíamos eso por que yo trabajaba en *Las Margaritas* que era una planta de abastecimiento que distribuía insumos a todas las demás (...) Nosotros lo medíamos por el pan dulce, compraban un pan dulce por empleado a fin de año, en una época eran más de 7000, después 6000, después 5200, 4000, y así...”

Sergio, trabajador de la Cooperativa Crispín.

Según Benedict Anderson, “todas las comunidades mayores que las aldeas primordiales de contacto directo (y quizá incluso estas) son imaginadas” (1993: 24). En este sentido se puede considerar a “la ex empresa Elenic”-el conjunto de directivos, empleados y obreros de distintas dependencias-, como una “comunidad imaginada”. Una comunidad donde el éxito de ciertas “imaginaciones” (Briones 1998), construidas por quienes estaban a cargo de la empresa, lograron que patrones y empleados actuaran *como si* compartieran fraternalmente un mismo fin. A partir del trabajo de campo realizado elaboramos la siguiente hipótesis: ese mundo imaginado estuvo tan arraigado en la vida diaria de sus empleados, que conserva aún hoy parte de su eficacia.

¹² Dicho ingreso es complementado por bolsas de comida que se obtienen por medio del Ministerio de Desarrollo Social y planes PEC (Programa de Empleo Comunitario), que otorga el Ministerio de Trabajo.

El “mito de origen” (Balibar 1991) indica que en 1953 inicialmente en un pequeño galponcito, “Don Germán Bigorra” inició la construcción del “imperio” junto a unos pocos empleados¹³. Luego Elenic se mudaría a otro galpón mayor, se funda así la “Planta 1”, la sede “madre”. Dicho galpón irá ampliando sus dimensiones hasta casi ocupar una manzana, a una cuadra del cementerio municipal, frente a ella se construiría luego la administración central de Elenic, centro de operaciones de la familia fundadora.

Desde el año fundacional hasta inicios de la década del noventa, Elenic crecerá sostenidamente, aumentando su cantidad de empleados, nivel tecnológico, volumen de negocios, volumen de ventas, infraestructura y capacidad edilicia. Ya en la década del setenta comenzó incorporar y construir nuevas plantas productivas, diseminándose en todo el país.

El desarrollo e historia de esta empresa no puede separarse de los numerosos vaivenes económicos y político atravesados por la argentina desde la década del 50 hasta inicios del 2000. Aunque parezca obvio vale decirlo: cincuenta años de historia argentina atraviesan el desarrollo de este emprendimiento del *capitalismo periférico* (Robles, 1999). En los inicios de esta fábrica, estamos situados temporalmente en el peronismo, época en la cual a nivel mundial el *fordismo de posguerra*, se difunde en el mundo como un *sistema de producción* en masa y, sobre todo, como *una forma de vida total* (Harvey, 1998). Pues esto mismo logró Don Germán Bigorra con Elenic, construyó una forma de vida total.

Para los trabajadores, ser parte de *Elenic*, era *sinónimo de status y orgullo*. Muchos recuerdan las épocas de bonanza económica cuando, trabajando duro, podían ahorrar para comprarse la casa, tener un autito, tener cuenta en el banco, tarjeta de crédito, pagar el colegio privado para los chicos, ir de vacaciones a la playa todos los años, comer afuera los fines de semana, etcétera. Todo eso se fue perdiendo paulatinamente. Ya durante los primeros años de la década del noventa, estaba instalada flexibilización, para poder sostener su nivel de vida, los trabajadores comenzaron a invertir mayor tiempo en la producción:

¹³ Uno de ellos, “Don Ibáñez”, fue su mano derecha y empleado de confianza hasta el final.

“Nosotros éramos kamikazes, éramos kamikazes. Estábamos robotizados. Nosotros hacíamos el laburo de tres, cuatro personas. Nos faltaba alguien, los quinientos teníamos que hacer dos mil pares, sí o sí. No había excusa. Te digo arrancábamos a las seis de la mañana hasta las cuatro de la tarde..., trabajábamos más si era necesario, los fines de semana también”.

(Entrevista al “Loco Torres”, trabajador de la Cooperativa Crispín).

Los trabajadores mantuvieron esa forma de trabajo, adaptándose a las exigencias de producción, pero luego del efecto Tequila, la empresa ingresó en un período de crisis del cual no pudo retornar.

L: Yo en el mes tenía más de cien y pico de horas extras. Laburaba de seis de la mañana hasta las nueve de la noche. Después empezó a caer... la... la crisis de la empresa, o la época del país también... empezamos a tener problemas, cien pesos por semana, cincuenta, y ahí fue cuando, yo te conté, que empecé a fabricar con mi mujer los guantes industriales, teníamos un tallercito en mi casa, salía de la fábrica a las tres de la tarde y me ponía a trabajar en ese emprendimiento. Ahí empecé a repuntar un poquito, la peliaba, mal o bien, viste, pero ya no podía tener el lujo que tenía antes.

C: ¿La mayoría se empezó a rebuscar con algo?

L: Sí, sí... la mayoría.

C: ¿Y la fábrica, repuntaba a veces?

L: No. Nosotros cuando empieza a recaer la crisis del 2000, 2001, viste... que empezaron a caer las fábricas, nosotros éramos unos desocupados con trabajo.

(Entrevista al “Loco Torres”, trabajador de la Cooperativa Crispín).

Ahora bien, aunque la empresa ingresa en una crisis los empleados seguían respetando mucho a “Don Germán Bigorra”, un hijo de inmigrantes amante del fútbol. “Él” era “otra cosa” (por oposición al hijo, responsable de los despidos masivos), “...era un industrial...”, un “...empresario nacional...”, sabía trabajar codo a codo con los operarios, así lo había hecho en los inicios y así, trabajando mucho, construyó Elenic.

[En los primeros años la empresa fabricaba unos zapatos que se vendían muy bien...] “Se hacían 120 pares por día. La suela era por moldeo. La mezcla la hacía yo de noche en la fábrica (...) Aquello en los primeros tiempos era duro: se incorporaba el negro humo al caucho. El aire era irrespirable. Pero lo tenía

que respirar. Me manchaba y precisaba no sé qué tiempo para bañarme. Pasaba semanas escupiendo el negro del humo (...) Yo salía de ahí y me tenía que ir en bicicleta a casa porque no podía ir en colectivo, parecía un deshollinador. Volvía a mi casa a las dos de la mañana luego de media hora de bicicleta. Y a bañarme, una ducha de media hora para sacarme y sacarme tanto negro de humo...” (Bigorra, 2000: 125).

“Don Germán”, que se definía a sí mismo como “laburante”, ejercía un liderazgo empresario de tipo paternalista, personalista y populista, caracterizado por el trato directo con los trabajadores a quienes hablaba en “su mismo lenguaje”. Como “persona sencilla” pero de dinero, tenía actitudes generosas frente a problemas puntuales de sus empleados. De esta manera, iba generando en ellos una gran “fidelidad”, así lo relata “el Loco Torres”, ex supervisor de “Planta 1” y actual presidente de la cooperativa:

L: “Yo tenía muy buena relación con el dueño, bah, el dueño en realidad con los que trabajaban tenía una buena relación (...), y él venía y nos veía, y hablábamos... siempre intercambiábamos palabras y todo... y después un día... [Hace una pausa]... me preguntó si estaba alquilando. Yo le dije que estaba alquilando y ahorrando, que la intención mía era, poder comprar mi casa. Y él me dijo: “¿cuánto necesitas?... yo le dije ‘cuatro mil dólares’. ¡Le podría haber dicho veinte mil dólares que me lo hubiese dado...!

C: ¿Te los dio así en mano?

L: Sí, me los dio. Me dijo: “vení mañana”. ¡No me olvido más! Fui al día siguiente y me dijo: “tomá, te lo regalo”

C: Y vos, ¿Qué sentiste?

L: No, no. Yo... eh... no, yo a Germán Bigorra le tengo mucho respeto... le fui fiel. En eso yo... así como hoy estoy al frente de todo esto... él me conoce y sabe que... yo... fui fiel. Pero... [hace una pausa]... llegó un momento en que era mucho el desgaste, y acá estamos, con los compañeros, comprometidos en este nuevo proceso.

(Entrevista al “Loco Torres”, trabajador de la Cooperativa Crispín).

De esta manera, “Don Germán”, que tenía “manos de trabajador” y conocía muy bien el “oficio del calzado, se llevaba los laureles y el afecto. Varias personas que hoy trabajan en la recuperada tienen sus casas gracias a “Don Germán”. Si bien los trabajadores

nombran en sus relatos numerosas arbitrariedades cometidas en la empresa (autoritarismo, abuso de poder, verticalismo, acoso sexual, etc.), estas no siempre eran asignadas como responsabilidad última de su dueño, mas bien eran provocadas por otros (hipótesis del “entorno”), en todo caso el “error” de “Don Bigorra” consistía en “haberse rodeado de esa gente”.

De un modo distinto pero comparable al clientelismo político (Auyero, 1998), en este caso específico de paternalismo industrial, se intercambiaba *favor* por *lealtad*, *ayuda concreta* y *puntual* por *fidelidad laboral* y *gratitud personal*. La *acción generosa* fue construida *como desinteresada*. El favor tiene carácter de *acción ejemplar*, no todos obtuvieron un favor de “Don Germán”, sin embargo sabían, o suponían, que si necesitaban algo podían pedirselo. Y *este saber* se convirtió en un *lazo con la empresa*, construyendo así la sensación de pertenencia a una comunidad de tipo familiar.

El ex dueño de Elenic logró inculcar en los empelados amor y entusiasmo por el proyecto. Los trabajadores de la empresa “dejaban el alma en la fábrica”, por que tenían buenos sueldos, por que respetaban a su dueño, por que en la medida que a Elenic le iba bien sentían que crecían también ellos. Creían en el proyecto de la empresa nacional, se sentían parte de una comunidad fraternal, la prestigiosa “comunidad Elenic”, compuesta por más de 7000 empleados y numerosas plantas en todo el país. Esa supuesta comunidad armoniosa seguirá vigente durante los primeros años de la crisis, al menos en el recuerdo. Así lo expresaba su ex dueño en el año 2000:

“Con orgullo digo que en estos últimos cinco muy terribles años fui acompañado por los trabajadores. Y reitero: ¿por qué aguantaron y creyeron? Porque tuvieron memoria y recordaron que en tiempos mejores, cualquier empleado que se me acercara con un problema era inmediatamente escuchado y atendido y ayudado, como corresponde”. (Bigorra, 2000: 325)

La eficacia de esos dispositivos culturales, materiales y simbólicos construidos en el pasado, se muestra aún hoy. Los trabajadores de la cooperativa habitan la fábrica con sus viejos fantasmas. Tienen dificultades para construir una nueva comunidad, donde se logre

reemplazar las viejas imaginaciones por otras nuevas, tampoco han generado o “inventado” nuevos rituales o tradiciones. Desde nuestro punto de vista su crisis como empresa autogestionada en parte se debe a ello.

Y esta eficacia tiene que ver con lo que Alonso (1994) denomina “estrategias hegemónicas” a través de las cuales “lo imaginado” se convierte en “segunda naturaleza” o en “estructura de sentimiento” incorporando al cuerpo “práctica material” y “experiencia vivida”. Las estrategias hegemónicas (materiales y simbólicas), “concretizan” la comunidad imaginada por medio de la articulación de “matrices espaciales, físicas y temporales” (1994: 382). En este sentido las líneas de producción, organizadas de acuerdo a principios políticos productivos y sexistas (que en parte se conservan en la empresa recuperada), racionalizan, territorializan y temporalizan los propios cuerpos.

Por medio de los rituales y las rutinas de todos los días la fábrica se convertía en un lugar privilegiado para el ejercicio del bio-poder (Foucault, 2003); los rituales y las rutinas no solo “marcaban” un adentro y un afuera (toda comunidad imaginada tiene un límite), sino que homogenizan lo que está dentro, creando una memoria y una identidad común donde se crea la ficción de un proyecto y un destino compartidos.

A diferencia de otras empresas recuperadas de la zona, en la Cooperativa Crispín no hay rituales o tradiciones inventadas (Hobswaun, 1983), compartidos por todos. No hay asambleas regulares (se realizan una vez cada tanto y generalmente se convocan de manera intempestiva), no hay almuerzos grupales y, salvo caso excepcional, no hay fiestas o celebraciones.

Los ex directivos de Elenic tenían, entre otras tradiciones, la de entregar un pan dulce a cada empleado para Navidad. La última Navidad (diciembre de 2004), los miembros de la comisión directiva de la Cooperativa Crispín entregaron un pan dulce a cada asociado. La vieja tradición del pan dulce no se quiso romper (cosa que sería criticada por algunos trabajadores). Se entregó el pan dulce, junto con una sidra, el 23 de diciembre. Ese día (para mi asombro), no se hizo asamblea, ni brindis, sin embargo había un motivo importante para

brindar: el día anterior se había logrado la expropiación de la Planta 1. Ese hecho podía ser aprovechado para ritualizar una fecha e inventar una tradición, sin embargo fue desaprovechado por la conducción de la Cooperativa Crispín. Luego de algunas presiones internas se hizo un festejo colectivo la semana siguiente.

¿Por qué, los miembros de este colectivo de trabajadores que dieron un paso político tan importante como ganarle la fábrica al “patrón”, tienen tantas dificultades para inventar una nueva comunidad?

Alteridades o los fragmentos de un colectivo no constituido.

“Elenic siempre se caracterizó por ser muy ‘radio pasillo’”.
Laly, trabajadora de la Cooperativa Crispín.

Los trabajadores de la Cooperativa se dividen entre un porcentaje mayor de personas que son primera o segunda generación de migrantes internos (fundamentalmente del litoral o del noroeste argentino), y un porcentaje menor de personas que son primera o segunda generación de migrantes europeos. No hay migrantes de países limítrofes, ni de países asiáticos. Hay una cierta diversidad fenotípica dada por el color de ojos, cabello y piel, sin embargo estos rasgos no se convierten en diacríticos que generen distinciones raciales.

Si bien en una primer indagación la raza o la etnicidad no parecen como elementos que pudieran constituir focos de fragmentación dentro de este grupo específico de trabajadores, rápidamente surgieron ante mí otros tipos de “clasificaciones”, muchas de las cuales son fuentes de tensión y fragmentación, implícitas y explícitas, que considero fundamentales a la hora de pensar “los avatares de la autogestión”. Hay muchos “grupos” y muchas “alteridades”, algunas heredadas del pasado (“los hombres” versus “las mujeres”, “los que trabajan” versus “los vagos”, “los que siempre quisieron progresar” versus “los que se quedaron haciendo la mismas tarea 20 años”, “los que roban” versus “los

trabajadores honestos”, “los que están en producción” versus “los que están en administración”, etc.); y otras propias de la experiencia de esta *fábrica como recuperada* (“comisión directiva vieja” versus “comisión directiva nueva”, “trabajadores viejos” versus “trabajadores nuevos”, “los que lucharon” y “los que no”, etc.).

Estas clasificaciones funcionan de un modo cambiante, y desde ya, múltiple. Todas asignan pertenencia a algún tipo de grupo, sea éste más concreto o más etéreo. En un primer momento del trabajo de campo resultó llamativa la cantidad de categorizaciones que podía usar un miembro de la fábrica respecto de otro. Algunas son bastante lábiles, mientras que otras son clasificaciones fuertes; algunas pueden ser aplicadas a casi cualquier persona (“ser ladrón/na”, por ejemplo), otras focalizan claramente en sujetos, actitudes y áreas de intervención (“comisión directiva vieja” versus “comisión directiva nueva”, por ejemplo).

Invasada por múltiples clasificaciones, noté que en esta empresa recuperada se reproduce la división sexual del trabajo de las épocas de Elenic. Dentro del área de producción las mujeres realizan, principalmente, tareas de costura y bordado. Fuera del área de producción se las encuentra en la cocina, haciendo tareas de limpieza o cuidando a los hijos de los trabajadores en el jardín de infantes que posee la fábrica. Por lo tanto podemos decir hay una continuidad con una ideología patriarcal previa, que asigna a las mujeres algunos modelos *tradicionales* de participación femenina en el trabajo fuera del hogar. Sin embargo estas mujeres de clase trabajadora que dentro de la empresa recuperada realizan tareas “más femeninas” también forman parte del “consejo de administración” (o comisión directiva), por lo tanto tienen una posición de liderazgo y toman decisiones que afectan al conjunto de los trabajadores¹⁴.

Una práctica “heredada” de “la vieja Elenic” tiene que ver con el “radio pasillo”. Llama la atención la cantidad de rumores y chismes que circulan en la empresa recuperada, algunas confirman saberes o percepciones previos a la recuperación. El “radio pasillo” fragmenta, crea una tensión siempre presente en el ambiente como parte de una

¹⁴ También se mantienen las divisiones previas según áreas de producción.

cultura arraigada, aparentemente no hay modo de ponerle freno. Las asambleas *precalentadas* por estas prácticas se tornan en lugares de mucha discusión y poco consenso.

Identidades

“La gente es muy patronal, al Loco Flores [Presidente de la Cooperativa], lo tienen como empresario.”

Jirafa, trabajador de la Cooperativa Crispín.

“Hay que hacer ver a la gente que la conducción actual no es Bigorra. No son los patrones.”

Laly, trabajadora de la Cooperativa Crispín.

Para poder abordar el estudio de esta empresa recuperada por sus trabajadores, definimos teóricamente como “punto cero” el momento donde el trabajador (en tanto propietario de fuerza de trabajo), mantiene una tipo de relación contractual con su empleador (en tanto propietario de medios de producción), que es más o menos respetada: hace su trabajo y recibe la remuneración correspondiente por ello. Estar en el momento de la “producción autogestiva” significa que ha mediado el tiempo, y que el cuerpo se ha visto implicado en la lucha y la resistencia para llegar a ello. En este sentido es importante recordar que cuando se “recupera” una empresa no se vuelve al “punto cero”. Surge entonces la pregunta por la identidad.

De acuerdo a Alejandro Grimson “... las identidades se construyen en relatos que establecen los límites entre un *nosotros* y un *ellos*” (1999.35). En este sentido, clasificaciones identitarias tales “patrones” y “dueños” (los “ellos”), “empleados” y “trabajadores” (los “nosotros”), “pueden ser consideradas “como ‘modos’ de definición del otro o de autodefinición identitaria realizada por los propios actores” (Ibíd).

Por otra parte Claudia Briones señala que las “identidades” son definidas como “emergentes contextualizados en una praxis hegemónica que, al investir con sentidos sociales históricamente cambiantes a la diversidad, busca simultáneamente absorber, neutralizar o

domesticar ciertas prácticas, al tiempo de erigir otras como marca de “la diferencia”. Las identidades trabajan por tanto dentro de estructuras de identificación “que siempre involucran ambivalencia y distanciamiento, exclusión y deseo de un *otro*” (1998: 91).

Cuando la fábrica estaba en manos de un patrón-empleador-capitalista, definido objetivamente como propietario de los medios de producción, la alteridad entre éste y ese “ego” llamado “trabajadores” era producida a partir de su propia praxis hegemónica. Con el proceso de lucha-toma-recuperación de la empresa por parte de los trabajadores, la cotidiana alteridad dentro de la fábrica se quiebra y no es reemplazada por otra nueva.

Ahora bien, ¿qué ahora no esté “el patrón” significa que los trabajadores han perdido un elemento constitutivo de su identidad? ¿Para la construcción exitosa de este colectivo es necesario definir un “otro” antagonista, ambivalentemente deseado y excluido?

¿Qué elementos son definitorios de la identidad de clase trabajadora: la historia, el lugar, las máquinas, el edificio, el oficio, el patrón? Si se construyera un índice con todas estas dimensiones, ¿cuál pesaría más? ¿El patrón “ausente y vencido” pesa más en Elenic que en otras empresas recuperadas?

Hay rupturas biográficas, sin suturas comunitarias estables que puedan darles un nuevo sentido a los sujetos. En relación a esto la pregunta política, no resuelta en nuestro campo, sobre cómo se construye una identidad comunitaria aglutinante es fundamental.

Por momentos parece que la gente no se hace cargo de que ya no hay patrón. Ponen a los dirigentes de la cooperativa en ese sitio, lugar del cual muchas veces estos reniegan pero no se corren. A pesar de todo el tiempo transcurrido muchas veces parecen no reconocer que no se puede volver a ese mítico “punto cero”:

“Quisiera que la gente recapacite, somos una empresa, pero no como antes. Antes tenían un patrón ahora no, ahora todos somos responsables”. (Cristóbal, ex trabajador de la Cooperativa Crispín, dejó de pertenecer a la misma en noviembre del año pasado.)

Párrafos finales, a modo de no-conclusión

En septiembre del año pasado Carla estaba bastante nerviosa, ella decía que por problemas de salud, pero sus compañeros decían que estaba tensa por la fábrica. En realidad, decían otros, había puesto muchas expectativas en “cobrar una indemnización”. Carla era una de los tantos trabajadores que habían iniciado juicio a Elenic, ahora con la quiebra la posibilidad de indemnización se había perdido. Tanto ella como otros estaban tristes. Para el sector más “político”, había que “bancársela”, en todo caso la quiebra era una buena noticia para la cooperativa por que se avanzaba hacia la expropiación. Sin embargo *todos estaban impactados*, ya sea por que no iban a cobrar nunca, ya sea por que la quiebra simbolizaba la caída del monstruo, querido y odiado, la caída del grupo Bigorra, la caída del “sueño de Don Germán”, la caída de la empresa que fabricaba la marca Brisas, la empresa que fabricó calzado y ropa deportiva para las grandes figuras del deporte nacional.

2

La primera vez que visité la Cooperativa Crispín, anoté en mi cuaderno dos frases, escritas en aerosol en las paredes de la fábrica que dan a la calle principal. Esas frases sobrevivieron, junto con las paredes, al período de lucha callejera que se abrió cuando un día “la patronal” decidió echar a todos los empleados. Frente a la planta de producción, en la pared del edificio donde estaban las oficinas centrales de la empresa se lee: “X 1 Elenic Obrera”. Muy cerca de la entrada principal se lee “el grupo Elenic se hunde por tanto engrupir...”.

3

Aparentemente el pasaje de la *fábrica bajo patrón* a la *fabrica como recuperada*, ha sido exitoso, la “lucha” y el “aguante” rindieron sus frutos y la empresa se encuentra en manos de los trabajadores. Queda pendiente *la tarea de construir la autogestión*. En la actualidad los trabajadores de la cooperativa se encuentran en un proceso de autoevaluación interna y reacomodamiento, están revisando su propio accionar y decidiendo cambios en su modo de gestión. A pesar del dolor y la confusión, los trabajadores tienen un fuerte

compromiso con el proyecto. Nuestro pequeño trabajo y nuestros mejores deseos acompañan este momento.

Bibliografía

- Alonso, A. (1994): "The Politics of Space, Time and Substance: State Formation, Nationalism, and Ethnicity," *Annual Review of Anthropology* 23: pp. 379-405.
- Anderson, B (1993): *Comunidades imaginadas*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Auyero, J (1998): "Repensando le tropo del clientelismo político", *Apuntes de Investigación 2/3*, Buenos Aires, Fundación del Sur.
- Balibar, E. (1991): "The Nation Form: History and Ideology", en *Race, Nation, Class. Ambiguous Identities*, E. Balibar & I. Wallerstein, New York, Verso.
- Bigorra, G. (2000): *Biografía Autorizada 1*, Buenos Aires.
- Bigorra, G. (2004): *Biografía Autorizada 2*, Buenos Aires.
- Briones, C. (1998): *La alteridad del "Cuarto Mundo". Una deconstrucción antropológica de la diferencia*, Buenos Aires, Ediciones del Sol.
- Briones, C. (2004): "Mestizaje y Blanqueamiento como Coordenadas de Aboriginalidad y Nación en Argentina", en *Runa*, Buenos Aires, UBA.
- Foucault, M. (2003): *Historia de la sexualidad 1: La voluntad del saber*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores Argentina.
- Grimson, A. (1999): *Relatos de la diferencia y la igualdad. Los bolivianos en Buenos Aires*, Buenos Aires, EUDEBA.
- Harvey, D (1998): *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Hobsbawm, E. (1983): "Inventando Tradiciones", en *La invención de las Tradiciones*, Cambridge, Cambridge University Press.