

**VII Jornadas de Sociología de la UNLP**  
**"Argentina en el escenario latinoamericano actual:**  
**debates desde las Ciencias Sociales"**

**Mesa N° 28: "Los Sentidos del Trabajo. Cultura, Subjetividad e Identidades en el mundo del Trabajo".**

**Autoras:**

-Melina Perbellini. Centro de Investigaciones y Estudios del trabajo (CIET). Facultad de Ciencia Política y RR.II. UNR / CONICET. melinaperbellini@gmail.com

-Raquel Rubio. Centro de Investigaciones y Estudios del Trabajo (CIET). Facultad de Ciencia Política y RR.II. UNR. raquelr06@hotmail.com

- Norma Valentino. Centro de Investigaciones y estudios del trabajo (CIET). Facultad de Ciencia Política y RR.II. UNR. valenciapositiva@tutopia.com

**Título: "Yo no elegí dejar de ser asalariado": la repetición de hábitos asalariados como resistencia al cambio en trabajadores de empresas recuperadas.**

**1. Introducción.**

La presente ponencia tiene como propósito compartir una serie de reflexiones, producto de un trabajo de re-interpretación sobre lo arrojado de un proceso de Intervención Profesional en una empresa recuperada de la ciudad de Rosario. La misma estuvo a cargo de un equipo del Centro de Investigaciones y Estudios del Trabajo (Facultad de Ciencia Política y RR.II. UNR), y fue llevada a cabo durante los meses de diciembre de 2011 hasta febrero de 2012. El eje de la Intervención fue la problematización de las relaciones sociales en el trabajo, atravesadas por los efectos producidos en la subjetividad y prácticas de estos trabajadores, detectadas en el pasaje de su condición de asalariados a su nueva situación como "socios cooperativistas".

La Intervención Profesional, se estructuró de manera interdisciplinaria, conjugando los enfoques de la Psicodinámica del Trabajo (corriente francesa) -la cual expresa que toda conducta de los trabajadores tiene sentido y ésta se comprende en situación de trabajo-; de la

Psicología Social aplicando la técnica de “Grupo Operativo” -cuya centralidad es “*aprender a pensar en términos de resolución de las dificultades creadas y manifestadas en lo grupal y no en cada uno de sus integrantes*” (Pichón Riviére, 1971); y del Análisis Institucional - identificando los analizadores que permitan hacer visibles, enunciables, “lo no dicho” por la institución-.<sup>1</sup> En este encuadre, trabajamos con técnicas de recolección de información, de exposición, de reflexión, de discusión y análisis de socialización de resultados.

La Psicodinámica del Trabajo plantea que el trabajador, en la actividad de pensar la propia actividad, construye una narrativa discursiva sostenida en la relación vivencia-trabajo. En términos de Dejours (1998) esta relación produce un “comentario subjetivo”<sup>2</sup>, que se complementa con una “escucha arriesgada” (profesionales). “*Hablar es el medio más poderoso para pensar*”. En ese encuentro dialógico, la apuesta es poner en cuestión los esquemas mentales de uno y de otro. Tiene la intencionalidad de invitar a los trabajadores a reflexionar sobre sus prácticas y las lógicas a que ellas responden.

Este piso metodológico se convierte en el medio constatable de nuestras reflexiones, entrelazadas con la dimensión del comentario y de lo recuperado en entrevistas realizadas en abordajes anteriores<sup>3</sup>. De este modo hemos obtenido un tipo de conocimiento procesado en la actividad comprensiva-interpretativa, nutrido por un abanico de dispositivos teóricos con diferencialidad de enfoques (sociología reflexiva, post-estructuralismo, socioanálisis, psicoanálisis, psicología social).<sup>4</sup> La diversidad productiva aportada por estos modelos es una característica que debe ser reconocida, no como debilidad, sino por el contrario como ventaja ante la complejidad del mundo social.<sup>5</sup>

Desde esta perspectiva, las reflexiones pretenden revelar la tensión que enfrenta la unidad productiva analizada, que incide en las subjetividades de los trabajadores que aún siguen portando la repetición de hábitos asalariados. Esa tensión es producto de la

---

<sup>1</sup> En el Análisis Institucional los “analizadores” son la herramienta que conduce el análisis, concebido como dispositivos que provocan la revelación de lo que se encontraba oculto. También son denominados como “sitios de habla” (LAPASSADE, 1981).

<sup>2</sup> El “comentario subjetivo” refiere a aquel discurso personalizado, comprometido, emocional, que fabrican los trabajadores asignándole valor a sus dichos (DEJOURS, DESSORS y MOLINER, 1998)

<sup>3</sup> Trabajo de campo del Proyecto de Investigación y Desarrollo (PID) de la Universidad Nacional de Rosario: “La organización y gestión del trabajo en las Empresas Recuperadas. Un estudio de caso.” (2006-2009).

<sup>4</sup> “*Socioanálisis significa el Análisis Institucional en situación de Intervención*”. (LAPASSADE, 1981). Los modelos teóricos mencionados se vinculan con la mirada hermenéutica, que consiste en un enfoque sostenido en la interpretación de lo oculto. Mecanismo que permite pasar de lo desconocido a lo conocido a través de una operación de descifre. Se le asigna a la subjetividad un papel central.

<sup>5</sup> La ontología social desde este punto de vista supone la integración de una trama de enfoques que no pueden reducirse a ninguna disciplina esquemáticamente configurada. Al intentar describir, explicar y comprender el mundo social, también las ciencias sociales ponen en juego concepciones normativas de lo social, por lo que la neutralidad valorativa no puede ser un ideal de la práctica de los científicos sociales. En ese sentido nos atrevemos a destacar el valor primordial que le asignamos a la subjetividad, en cuanto al papel que juega con su peso en la constitución misma de la realidad social. Ver: VELVEDRESI, 2002 y SCHUSTER, 2002.

“violentación” padecida por los mismos al ver como se altera la modalidad y el sentido de sus prácticas, en el marco de una inédita relación laboral.

A partir de la misma, se ven compelidos a la creación de una nueva especialidad organizacional que requiere ser corpóreamente materializada, objetivada, en el marco de un agenciamiento que abre el juego a un nuevo tipo de subjetividad<sup>6</sup>, la cual todavía no encuentra los acordes de la nueva situación. El sujeto todavía no puede despojarse de los atributos propios de la relación anterior, ni desmontar la construcción histórica de la relación salarial capitalista. Consideramos al sujeto como *“despliegue en el devenir de los modos del ser, de sus capacidades, de sus afectaciones, es decir como producción de producciones, aquello que no cesa de efectuar el acoplamiento de flujos continuos... hace fluir, fluye y corta...”* (DELEUZE y GUATTARI, 1984: 15).

En un trabajo anterior decíamos que tan nueva e insólita es esta situación que la lengua no dispone de un término, su nombre no está enunciado en el diccionario. Es algo que aún no tiene nombre y sin nombre no hay identidad: advenir a un nuevo tipo de subjetividad, diferente a la de obrero asalariado (Lagiu, Tavella y Valentino, 2005).

Tal como plantea Castoriadis (1983) *“...son sujetos instituyentes que por imperio de las circunstancias se ven compelidos a transformar el imaginario efectivo, organizador del sentido de los actos humanos y demarcador de las fronteras entre lo lícito y lo ilícito, de lo permitido y lo prohibido, de lo justo y lo injusto, etc... Deben para ello poner en juego nuevos organizadores de sentido para sus nuevas prácticas sociales”*

Este nuevo escenario marca un territorio de conflictividad e invita a pensar un mecanismo de interpretación que nos permita “inventar” conceptos, que nos de pistas para nombrar una tercera posibilidad, que incluso no sea resultado de la clásica dicotomía del orden capitalista: eres esto (asalariado) o aquello (patrones).

Frente a ello nos planteamos que tal vez el atajo sería recuperar o recomponer el componente político, planteado desde la perspectiva identitaria, tratando de elucidar ¿quiénes somos en lo qué hacemos en la nueva empresa?

---

<sup>6</sup> La expresión “corpóreamente materializada” refiere a hablar de subjetividad, en tanto cuerpo que se encuentra con otros cuerpos en el interior de una determinada cultura. Definimos el cuerpo como el espacio que constituye la subjetividad del sujeto, formado a partir del entramado de tres aparatos: psíquico, orgánico y cultural, donde la subjetividad se constituye en la intersubjetividad. (CARPINTERO, 2011). Esta perspectiva se relaciona con la propuesta de Merleau-Pony de pensar que sin cuerpo no habría espacialidad. Cuerpo de potencias fenomenales, sentidos y significaciones libres, donde la configuración de la exterioridad se da por el espacio corporal. Este autor afirma que: el cuerpo es la representación de las posibilidades del sujeto, cada movimiento corporal expresa virtualidades, interrelación entre sensaciones. Acá el ser es dinámico y cambiante, y enriquece las experiencias. Puede inventar nuevas formas de acople al mundo. Se distancia de la concepción del ser como plenitud detenida, fija y estructurada (GONZALEZ DI PIERRO, 1991)

## **2. Breve historia de la organización/institución y su proceso de recuperación en manos de los trabajadores. Conceptualizaciones.**

La organización a la que nos referimos fue fundada en el año 1944 bajo la lógica de funcionamiento tradicional, de tipo familiar artesanal. Gozaba de prestigio en la ciudad y en la región por su actividad comercial a partir de un producto de alta calidad: la manteca. Este prestigio empresarial se mantuvo por varias décadas, imponiéndose como la empresa más grande de la Argentina en su ramo, aunque nunca diversificó su producción.

Al igual que otras medianas y pequeñas empresas, ésta se vio fuertemente afectada por la crisis social (capitalista) que eclosionó en nuestro país a partir del 2001<sup>7</sup>. En el año 2001 los trabajadores sufren el primer embate cuando la empresa despide a 17 de ellos. Luego de un fuerte conflicto sindical, los mismos son reintegrados. Sin embargo, la empresa continuó un camino de debacle, y declaró su quiebra en el año 2006. Es en este año que 54 trabajadores deciden emprender un proceso de lucha y recuperar la empresa, incorporándose así a la franja de diferentes experiencias que ya se registraban en la Argentina, desde fines de la década de los '90, y que se dieron con mayor intensidad hacia fines de siglo.

Estas experiencias estuvieron relacionadas al fenómeno social enmarcado por la recuperación productiva de empresas por sus trabajadores. Cabe señalar que *“el desarrollo de este proceso recibió distintas denominaciones: autogestión, ocupadas y tomadas, usurpadas, recuperadas, reconvertidas, gestión obrera. Cada conceptualización enfatiza las diferentes parcialidades, reales o mistificadas, que cada actor quería destacar del proceso”*. (REBON, 2004:34).

Finalmente, el término “recuperadas”, fue el que se impuso, por ser el más usado y difundido por los involucrados. Término que a la vez se muestra suscitando sentidos ambiguos. En un aspecto, connota un lenguaje revolucionario, cuando se lo asocia a la “reapropiación de lo expropiado”. Por otro lado, reivindica la cultura del trabajo tradicional cuando pondera la recuperación del “trabajo digno”. En la mayoría de los casos, los trabajadores se ven identificados con una identidad que los asocia a recuperar la fuente laboral, aunque otros plantean recuperar una empresa para la producción. O sea, no sólo se trata de recuperar algo que se tenía (trabajo) -o que se gozaba por derecho-, sino retrotraer una situación a un punto anterior (REBON, 2004).

---

<sup>7</sup> Momento donde el país experimenta una brutal recesión de la economía, producto del agotamiento del modelo neoliberal, y que generó que muchas fábricas cierran o trabajen parcialmente incumpliendo los contratos salariales, en el marco de un contexto social que registraba una tasa de desocupación que superaba el 24%.

El proceso de recuperación al que nos referimos, estuvo signado por diferentes momentos en donde los niveles de intensidad del conflicto fueron variando según el peso asignado por diferentes causas o factores determinantes. Entre ellos se destaca el “arrastre”, en las relaciones entre algunos trabajadores, del componente paternalista inherente a la lógica que le infiere la identidad empresarial familiar individual.

En ese marco, se sobrepusieron al pedido de quiebra planteado por los dueños y se dispusieron a recuperar la empresa, alentados por el apoyo que encontraron en experiencias recientes.

La crisis de la unidad productiva estuvo marcada por el resquebrajamiento de la empresa en su conjunto, signado por la ruptura de las relaciones entre empresa-trabajadores, a partir de la notificación brusca e inesperada que reciben los empleados sobre la convocatoria de acreedores declarada por los dueños. En ese período se producen despidos y se instala una lucha gremial con la intervención del sindicato. La lucha, posteriormente, les permitió situar “un convenio de crisis” en el Ministerio de Trabajo, con el fin de mantener la fuente laboral. Esta decisión permea el devenir del proceso de recuperación, que como dijimos es conflictivo, ya que va a estar configurado por acciones internas y externas, que exceden la confrontación entre patrón-empleados.

En este procesos, se va a dar una confluencia heterogénea de actores sociales, tales como fuerza sindical, jueces, síndicos, abogados, funcionarios del Estado, que van a participar de la estrategia emprendida por los trabajadores, desde posiciones desiguales, representando un conjunto de relaciones sociales que trascienden ampliamente a la unidad productiva.

Los trabajadores de esta empresa responden a un perfil de identidad vinculados a su condición de origen (asalariados), enmarcada en una relación de dependencia formalmente reconocida, proveniente de un empleo estable y duradero. Registran muchos años de antigüedad, siendo ellos los principales soportes económicos de sus hogares. Preservar la fuente de trabajo les significaba no solo defender su identidad y su subsistencia, sino la de toda la familia.

De esta manera, comparten con otras experiencias la fuerte impronta inferida en los inicios de la recuperación, que se distingue por el objetivo de seguir trabajando simplemente, antepuesto a la discusión si es o no con patrón. Enfrentados a una situación inesperada e inédita para ellos, van a poner en práctica un conocimiento que no proviene de la propia experiencia del colectivo laboral. La posibilidad de autogestionar la empresa, es una decisión devenida no como elección sino como descarte ante el fracaso de no presentarse ningún “grupo inversor” en el marco de la judicialización del conflicto. Esta situación, y a instancias

del sindicato, llevó a los trabajadores a iniciar los trámites para transformarla en cooperativa de trabajo, y así evitar la quiebra directa. La adhesión obligada, la no libre elección por la cooperativa, los sitúa en la contradicción obligación-deseos/obligación-colaboración, que anida la expresión: “*Yo no elegí dejar de ser asalariado*” (Trabajador de la cooperativa, 2011).

De todos modos, debemos aclarar que los trabajadores emprendieron un proceso con un nivel de conflictividad más atenuada respecto de aquellas experiencias identificadas con las estrategias de “ocupación forzada”. Pudieron ir avanzando en la recuperación en el marco de un proceso al que Rebón (2004) nomina como de “permanencia consensuada” o “permanencia de hecho”, en el sentido de verse beneficiado por las ventajas que le proporcionó el logro de cierto convenio o acuerdo entre ex dueños y sindicato para que los empleados siguieran explotando la empresa hasta tanto formalizar la cooperativa de trabajo.

Esto dio lugar a que los trabajadores protagonizaran un proceso de lucha, pero sin que la fábrica dejara de funcionar, evitando empezar todo de nuevo. Nos decía un trabajador: “*la fábrica no cerró en ningún momento, con lo cual no tuvimos que salir al mercado y volver a foja cero*”.

Con la autorización del INAES, la venia jurídica para continuar a pesar de la quiebra, y con el asesoramiento de la FACTA<sup>8</sup>, se conformó un Consejo de Administración, se confeccionó el Estatuto, y se instituyó la Asamblea como nuevo espacio decisorio. De esto se desprende que la recuperación se vio favorecida por un contexto de negociación que instrumentó un tipo de permanencia pactada. Este componente, se liga a aquellas situaciones, donde los trabajadores no accionan una ocupación propiamente dicha, sino que continúan haciendo lo que siempre hicieron: “ir a trabajar” (REBÓN, 2004: 75).

No obstante la baja de conflictividad registrada en el inicio, esto no implicó que el proceso marchara como una unidad del conjunto de los trabajadores sin divisiones y confrontación. De cincuenta y cuatro empleados que eran al momento de la quiebra, luego fueron cuarenta y cuatro, hasta conformar en la actualidad una planta de treinta y cinco socios, con una presencia masculina dominante. Es así que el proceso constata continuidades e incorporaciones, como también deserciones, ya sea por retiros jubilatorios o producto del desánimo o desconfianza, o porque se encontró otro trabajo.

---

<sup>8</sup> INAES: Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. FACTA: Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados.

Dadas estas características, la experiencia analizada responde a aquellas estrategias en donde la disputa por la empresa adquiere una forma más atenuada, ya que a la lucha por la tenencia se le antepone la lucha por la producción.

Desde el 2006 -año en el que se produce el pedido de quiebra por parte de los dueños- hasta el 2008 -en donde se produce la resolución legal de la misma- los trabajadores reanudaron, lenta pero progresivamente, el circuito productivo. Recompusieron las relaciones con los clientes y los proveedores restituyendo el vínculo de confianza, lograron la compensación de las maquinarias y de la marca vía los créditos laborales adeudados, y se abonaron aquellos créditos correspondientes a los trabajadores que decidieron irse.

Un hecho muy importante fue que al vencimiento del comodato del edificio<sup>9</sup>, los trabajadores lograron un convenio de alquiler con los actuales dueños del mismo, e igualmente pudieron comprarle a los ex dueños cuatro hectáreas en una localidad cercana, en donde actualmente se construye la nueva planta. Este terreno fue adquirido con fondos propios, subsidios del INAES y un crédito del Banco Nación. A su vez, con fondos propios adquirieron los rodados de la quiebra y compraron un camión nuevo para el transporte de la materia prima. Renovaron equipamiento de computación y adquirieron algunas máquinas para la producción.

### **3. “De ahí en más la empresa no fue siempre la misma”: la experiencia inédita como acontecimiento y la emergencia de un nuevo agenciamiento de subjetivación-sujetamiento.**

*“tomar la fábrica conmociona y disloca las identificaciones”*  
(Grande, 2002)

*“No ando en una sola dirección. No voy en un único sentido. Deseo vivir diferentes vidas y apenas hago una costura definitiva en mis pensamientos, se hincha el argumento. Y todo vuelve a estallar”<sup>10</sup>*  
(Percia, 1994)

Como hemos visto, la organización se inscribió en un proceso de lucha instrumentada sobre medidas de acción que se identificaron con una vía normativa (negociación sindical) que optó por el reconocimiento y un uso de canales más institucionalizados para llevar a

---

<sup>9</sup> Ni el edificio de la planta industrial ni el de la distribuidora, eran propiedad de la empresa, ya que habían sido vendidos por los ex propietarios durante el concurso.

<sup>10</sup> PERCIA, M. “De la Condición Plural de la Subjetividad”. Cap. 6 del libro “Una Subjetividad que se inventa”. Lugar Editorial. Buenos Aires, 1994.

adelante sus objetivos. De este modo el proceso se encuadró en la lógica de acciones indirectas o convencionales, en contraposición a acciones directas, centradas en la idea de la “toma” en un sentido estricto.

Como señaláramos, sus integrantes forman parte de una fracción con identidad fuertemente asalariada. Desde esta perspectiva protagonizaron un proceso donde adquirió relevancia la defensa de su permanencia en la empresa, como manera de seguir asegurando su identidad como trabajadores, aunque hayan perdido la condición de asalariados.

Cabe destacar que la brevedad del “pasaje traumático” de la antigua empresa a la nueva organización, es significativo en el punto de origen de su constitución, que se realizó por necesidad y no por ideología. Decía un trabajador: *“sabiendo que nos íbamos a la quiebra, no nos quedó otra que armar la cooperativa”*. Esto va a crear un conflicto entre la subjetividad (asalariada) y la experiencia inédita (recuperación de la empresa), ya que: *“de un día para el otro pasamos de ser empleados (relación de dependencia) a trabajar digamos con una autonomía laboral”*.

La percepción subjetiva sobre el trabajo, en tanto valor por el cual logran su dignificación humana, va a persistir. Va a operar como herencia discursiva, construida en su inscripción laboral en la empresa fallida, donde se asienta la génesis de las representaciones que construyen estos trabajadores en torno al “trabajo digno”. Valoración que además se vio sobredimensionada en un contexto social fuertemente amenazado por los índices de desempleo. La lucha centrada en la recuperación y en la preocupación por una cobertura legal con garantías de protección para sus trabajadores implicados ocupó la escena del proceso.

Mantener la fuente laboral implica ir más allá de concebir al trabajo como mera relación técnica de producción. Es el mecanismo casi excluyente que provee garantías de niveles de inserción social, con incidencias en la estructuración de la subjetividad de los trabajadores.

En este punto nos parece importante recordar distintas contribuciones de estudiosos sociales respecto al sentido del trabajo/empleo en la sociedad capitalista, las cuales permiten afirmar que la función social del empleo excede a la de la mera subsistencia. Así, Helen Iahoda (1982) señala las contradicciones de la estructura del empleo que afectan al individuo en los casos de desempleo. La primera de ellas consiste en la pérdida de la estructura temporal y cultural la cual ha sido impuesta por el empleo a partir del cual el individuo ha debido incorporar estructuras temporales rígidas. Pero, con el desempleo, esas estructuras desaparecen planteando importantes consecuencias psicológicas, tales como aburrimiento, depresión y pérdida del sentido de actividades cotidianas. El individuo experimenta un

sentimiento de carencia de sentido en sus metas y/u objetivos. Asimismo, según la autora, el empleo impone contactos sociales que ensanchan el horizonte social que con el desempleo se reducen, de modo que en muchos casos el individuo se ve relativamente aislado de una parte de su entorno más cercano y habitual. A esta situación de aislamiento se asocian sentimientos de inseguridad y vergüenza por su estado, que se acentúan cada día, hasta converger, como en la contradicción anterior, en depresión y ausencia de objetivos.

La gravedad de esta situación de aislamiento se refuerza cuando reflexionamos sobre ella a partir de la noción de *identidad en el hacer*, aportada por la Psicodinámica del Trabajo. “*La identidad es una conquista que se capitaliza en el orden de lo singular pero que se opera en el orden de la intersubjetividad. La realización de si mismo pasa por la mirada del otro, la identidad se siente a través del reconocimiento del ser. En el ámbito social esta búsqueda debe reconducirse permanentemente por medio del reconocimiento del hacer; donde me vuelvo lo que soy, en la apreciación siempre renovada de la apreciación de los otros acerca de la utilidad y belleza de lo que hago. Trabajar es entonces beneficiarse con un lugar y un hacer y hacerse con los otros*” (DESSORS y MOLINIER, 1998: 12-13).

Posteriormente, y en estrecha relación con las afirmaciones anteriores, las autoras consideran la identidad se construye en la intersubjetividad, en situación de trabajo, lo cual marca la importancia del trabajo en la construcción del “vínculo civil”: “*...del espacio abierto a la dinámica del reconocimiento por medio de las reglas comunes, dependen conjuntamente el aprendizaje de vivir juntos y la tolerancia a la diferencia...*” (DESSORS y MOLINIER, 1998: 19)

En el caso particular de la empresa abordada, ese “vínculo civil” se ve afectado por un nivel de conflictividad más ligado a la distribución inequitativa de la carga de trabajo que a la insatisfacción por el ingreso que reciben. Por su carácter actual de empresa recuperada se constituye como *híbrido*, surgido entre la impronta capitalista exigida por el mercado y la desaparición de la relación salarial capital-trabajo. En ella, las tensiones se manifiestan a nivel de la discusión por la división de tareas o las formas de asegurarse el cumplimiento laboral, antes que por la preocupación de mantenerse en el mercado o lograr mayores volúmenes de producción y ventas, es decir de ingresos.

En este sentido Carpintero (2011) nos señala que en esa tensión, en el acontecimiento, la subjetividad se encuentra con una “*experiencia que produce realidad: se apropian de su trabajo afirmando su potencia como colectivo social*”, siempre y cuando mantengan lazos de solidaridad, que les permitan reconocerse en una identidad compartida, construida en un proceder colectivo.

A partir de esta referencia podemos decir que el grupo de trabajadores conformados, en el marco de las mayores dificultades afrontadas, montó cierta unidad que funcionó como un “nosotros” (impuesto por la acción sindical y la justicia) que les permitió en definitiva constituirse en una cooperativa: *“en el marco del conflicto el trabajador sale y salimos...”* (Trabajador de la cooperativa, 2011). Pero no pudieron autoconformarse como un colectivo, en el sentido que el autor mencionado, le asigna.

En el momento del conflicto *“cada uno pensó en su puchero”*, *“nos unió el espanto”* (Trabajador de la cooperativa, 2011), solapando otros niveles de conflictividad, fruto de una historia no saldada a raíz del conflicto con la patronal. Este solapamiento a partir de la urgencia vivida, funcionó como “lo no dicho” en la institución. La misma se irá manifestando de distintos modos expresados en rencores, recuerdos, repetición, miedos, desconocimiento, secretos<sup>11</sup>.

Esto produjo efectos diferenciales en la construcción y/o destrucción de las relaciones sociales, tanto al interior como al exterior de la unidad productiva. Particularmente se destaca que la mayoría de los integrantes que impulsaron la nueva organización, provenían del área de producción: *“toda la parte gerencial se fue”* (Trabajador de la cooperativa, 2011). Podemos decir que la experiencia va a conmover la subjetividad de los trabajadores, mostrando diferentes grados de unidad y de percepción subjetiva acerca de los cambios positivos que le asigna la actual organización. Indican diferentes trabajadores: *“el problema de ser trabajadores libres es que no queremos asumir responsabilidades”*; *“acá no hay cooperación, si la hay es por necesidad”*; *“hay que tener compromiso con lo que se acordó”*; *“vamos lento, pero se está haciendo”*; *“a mí no me entró en la cabeza que no soy más asalariado”*; *“no está todo perdido, ves una fábrica casi terminada, te dan ganas de trabajar”*; *“falta debate”*; *“ejercer el poder es lo más difícil que hay”*; *“el poder está lejos de nosotros, eso es lo que nos enseñaron”*; *“en la Asamblea nadie habla, o el que habla está cuestionado”*; *“el consejo está puesto en el lugar de la patronal”*; *“cambiamos o vamos al fracaso”*.

En un momento dado por el pasaje breve de la empresa capitalista a la cooperativa, este malestar se presentó con fuerza y mayor nivel de visibilidad, posterior a los múltiples logros obtenidos en el marco de la lucha y la regularización del proceso productivo. En palabras de los trabajadores, se dio en un momento de “bonanza”, reconociendo que es allí,

---

<sup>11</sup> Lo “no dicho” en la corriente del Socioanálisis refiere a lo oculto, lo inconsciente, lo reprimido que toda institución encarna, más allá de su dimensión funcional y normativa, y que el Análisis Institucional se propone sacar a luz. Tal ocultamiento es fruto de una represión. En este punto se puede hablar de represión social, que produce al inconsciente social. Lo censurado es el habla social, la expresión de la alienación, la voluntad de cambio (LAPASSADE, 1981).

donde aparecen más notoriamente hostilizadas sus relaciones interpersonales: “en la época de bonanzas es cuando peor estamos”; “la bonanza desune y aparecen las diferencias”.

Admiten que están al borde de “matar la gallina de los huevos de oro”, detectándose negaciones como mecanismos de defensas, boicoteando la Asamblea y adoptando una postura de “que todo siga igual”, para evitar enfrentamientos. Resulta interesante destacar, que desde su origen la cooperativa presentó dificultades para la conformación del Consejo de Administración y ha sido fuente de problemas institucionales. Es así que se sucedieron tres Consejos, de los cuales los dos primeros no completaron el mandato.

En el complejo proceso en que se encuentran involucrados se van dando indicios de una nueva subjetividad producto de la confrontación entre pares, donde la cooperación va a ser un componente central para ir atenuando las asimetrías que se desprenden del proceso de igualación, implícita en la forma cooperativa y que contrasta con las jerarquías de la empresa fallida. Es así que trabajadores de distintas secciones y jerarquías instalaron en lo cotidiano formas de relacionarse que suscitan un nuevo espacio social simbólicamente resignificado, en nuevas categorías, para reconocerse y reconocer a los otros: “ahora somos todos iguales, todos somos socios”, indica un trabajador. No obstante la decisión de “hacerse cargo de la empresa”, desde este estatus igualatorio, no implica una concepción cooperativista de manera automática y compartida por todos de la misma manera. Los núcleos conflictivos relevados previamente<sup>12</sup> a nuestra intervención profesional dan muestra de ello:

- Heterogeneidad de pensamiento para entender y tramitar el proceso autogestivo.
- Impacto de esta heterogeneidad en el nivel comunicacional entre los diferentes sectores.
- Discusión sobre la diferencia de tareas y calificación de los trabajadores según la división entre sectores.
- Problemas de género en la división sexual del trabajo.
- Tensión entre los cambios en la división del trabajo (división técnica y social) y su relación con las remuneraciones.
- Fuentes de conflicto: jerarquía de responsabilidades, distinción de remuneraciones, destino de las inversiones, criterios de redistribución.
- Diferentes criterios para definir el tiempo de la jornada laboral o de las diferentes tareas.

---

<sup>12</sup> Las entrevistas citadas se realizaron como parte del trabajo de campo del Proyecto de Investigación y Desarrollo (PID) de la Universidad Nacional de Rosario: “La organización y gestión del trabajo en las Empresas Recuperadas. Un estudio de caso” (2006-2009).

- Dos esferas de confrontación: administración-producción.
- Ausencia de valores comunes y relaciones de reciprocidad que supone la dificultad en las relaciones de cooperación y el proceso de igualación en el trato cotidiano.
- La Comisión Directiva del Consejo de Administración es ubicada como ocupando el lugar de “la patronal”.
- Reglamento Interno (reelaboración colectiva) sobre “premios y sanciones”: cuando se lo aplica es motivo de queja y descontento.

Este repertorio de indicadores, nos aproxima a pensar que transitar la experiencia de la recuperación, poniendo en marcha la producción, atravesada por una embrionaria autonomía obtenida de los trabajadores (sin la presencia del patrón), supone a la vez experimentar una tensión en su subjetividad. Esta se manifiesta desarticulada por los imperativos del nuevo agenciamiento. No hay memoria de esto, en tanto se encuentran constreñidos por modos históricos de subjetivación, codificados en la lógica de la relación salarial.

Matriz fundante de su identidad como trabajadores dependientes de la autoridad patronal, se han socializados como trabajadores asalariados, haciendo naturales y evidentes sus disposiciones al actuar subordinadamente. Bourdieu (1999) ha denominado como *habitus*, a estas disposiciones, interpretándolas como incorporadas con un carácter quasi postural que sitúan a los sujetos en un espacio sin necesidad que aquellos adopten una actitud racional para orientar su posición.

Ahora bien, “*desaparecidos los límites que señalaban las responsabilidades asociada a ese lugar en la división social del trabajo*” (LAGIU, TAVELLA, VALENTINO, 2005), los trabajadores se enfrentan por primera vez a resolver situaciones ligadas al proceso de igualación en la toma de decisiones, como lo que respecta al reparto de los ingresos. Desde el pensamiento deleuziano-guattariano, se dio lugar al despliegue de un poder, relacional y productivo, en manos de estos trabajadores, en tanto sujetos afectados por la experiencia inédita. La misma se va a enunciar con nuevas *prácticas y saberes*, fabricando subjetividades como efecto del nuevo agenciamiento. Agenciamiento en tanto acontecimiento que va configurando un horizonte de diferenciación, en tanto produce una discontinuidad en las condiciones de posibilidad.

Cabe agregar, desde la sociología reflexiva de Bourdieu que “*la agencia, capacidad de introducir innovación no está extinguida a partir de la producción de sujetos, sino más bien posibilitada, a condición de objetivar las condiciones de subjetivación, es decir de hacerse cargo del propio habitus como objeto contingente y desmontable*” (GERMAIN, 2005: 57).

En una particular relación se actualiza una potencia, dejando siempre otras indeterminadas y virtuales. Desde este punto de vista *“todo es producción: producciones de producciones, de acciones y de pasiones, producciones de registros, de distribuciones y de anotaciones; producciones de consumos, de voluptuosidades, de angustias y de dolores...”* (GERMAIN y DÁVILO, 2003)

#### **4. Conclusiones: “No poder asumir lo que son y persistir en lo que han dejado de ser”.**

El título de las conclusiones fue elegido entre los distintos señalamientos realizados por el equipo de intervención en el plenario final con los trabajadores. Creemos que esa frase condensa la difícil situación por la que atraviesan tanto en términos relacionales como subjetivos.

A lo largo de esta presentación hemos tratado de examinar algunos de los componentes de esa situación, focalizándonos sobre aquellos que expresaban la tensión entre una subjetividad asalariada (disciplinados en la subordinación a la patronal, a las jerarquías y la organización por ella impuesta –verticalista y machista- pero desligados de obligaciones frente al mercado, descansando en la certeza del salario mensual) y las dificultades para construir una nueva subjetividad (que les solicita establecer relaciones horizontales y solidarias, los obliga a hacerse cargo de la lucha en el mercado y la gestión frente al Estado).

Cuando nos referimos a subjetividad, lo hacemos considerando, por una parte, su carácter socialmente construido e histórico. *“La producción de subjetividad no es un concepto psicoanalítico, es sociológico. La producción de subjetividad hace al modo en el cual las sociedades determinan las formas con la cual se constituyen sujetos plausibles de integrarse a sistemas que le otorgan un lugar... La producción de subjetividad hace a un conjunto de elementos que van a producir un sujeto histórico, potable socialmente”.* (BLEICHMAR, 2003).

Y por la otra, su carácter esencialmente relacional y pre-reflexivo. Subjetividad supone, *“un actuar y un sufrir con otros, que sedimenta en vivencias de carácter ante predicativo que pueden leerse en los gestos, en las miradas, en las disposiciones del cuerpo, en los dolores inexplicables, en las alegrías incomprensibles, en los tránsitos habituales por espacios amigables o la evitación de espacios vividos como peligrosos. Pero ese nivel prerreflexivo, presente en toda vivencia de la existencia, es la humana condición, posible de ser puesta en palabras...”* (MURILLO, 2005: 17-18).

En el caso abordado, nuestros señalamientos comenzaron por caracterizar la forma en que aparecía la resistencia al cambio entre ellos. En primer lugar, distinguiendo el “cambio”

de referencia: de asalariado a socio; del yo al nosotros; de hacerse cargo de los problemas de la cooperativa como problemas de todos. En segundo lugar, trabajando con ellos en qué consistía esa *resistencia al cambio* en los grupos. Según la Psicología Social (Técnica de Grupos operativos), consiste en dos grandes “ansiedades”: frente a la sensación de pérdida de lo que se tiene y se sabe y por pensar que se carece de elementos para enfrentar lo nuevo. Estas ansiedades dan lugar a una actitud defensiva mediante la repetición de conductas y modos de pensar que ya no se corresponden con las nuevas circunstancias.

Así, durante nuestro trabajo con ellos, muchos de estos trabajadores habían respondido, recurrentemente, buscando para los problemas responsables ajenos a la empresa o a su sección. Para ello ponían en marcha mecanismos de culpabilización y autojustificación, atribuyendo aquello que no funcionaba en la cooperativa a diferentes personajes: “*sinvergüenzas, vagos, buchones*”, a la vez que delegaban la solución de los problemas cotidianos en la Comisión Directiva. En este sentido, la falta de autocrítica fue el denominador común de los distintos grupos.

Si bien somos conscientes de que la *resistencia al cambio* es inevitable en cualquier proceso de cambio, en este caso resultaba evidente que la misma afectaba la confianza grupal y con ella posibilidad misma de constituirse como *colectivo*, tal como lo concibe la Psicodinámica del Trabajo: el colectivo se construye “*a partir de la cuestión planteada a sus miembros por la diferencia entre los individuos, y la respuesta que aportan sobre este punto determina su capacidad de pensar la experiencia*” (DAVEZIES, 1998: 185). El mismo autor tipifica como una de las funciones básicas del *colectivo* la de ser la cuna de elaboración de experiencias, habida cuenta de la confianza recíproca que aglutina a sus miembros al otorgarles la libertad de palabra necesaria para esa elaboración.

De este modo, la confianza es básica para la co-operación, esencial en el mundo del trabajo. “*Sin confianza hay que enfrentar la desconfianza y la sospecha. La confianza es realmente una batalla. En otras palabras, la organización del trabajo no puede ser neutra respecto de la confianza: confianza o desconfianza, cooperación o incoherencia, tales son las alternativas*” (DEJOURS, 1998: 41). Para esta corriente, la confianza no se prescribe ni se ordena, se conquista. Se trata de una conquista trabajosamente elaborada por el grupo y es la que, en cierto modo, establece las condiciones de posibilidad de la cooperación que “*sólo se vuelve efectiva si ellos tienen el deseo de cooperar*” (DEJOURS, 1998:41).

En este sentido y para finalizar, recordamos las palabras de Grande (en CARPINTERO y HERNÁNDEZ, 2002: 106): “*El sujeto debe tomarse así mismo, obligado por su deseo, pero nunca ordenado por un mandato. En ese tomarse a sí mismo recupera el*

*nivel fundante de la subjetivada, y los cristales rotos dan cuenta del comienzo de un proceso revolucionario, micropolítico y macrosocial. Ese proceso se denomina subjetivación. No solamente hace camino al andar, sino que el andar autogestivo le permite re hacerse, re pararse, pero nunca más reprimirse. Empieza a descubrir no solamente porqué ahora sí toma la fábrica, pero también porqué antes no pudo tomarla. Y descubrirá, porqué todo proceso autogestivo es, simultáneamente, autoanalítico, que no solamente odiaba al patrón, sino que, al menos una parte suya, también lo amaba. Ante toda forma de poder, incluso la más tiránica, somos ambivalentes”.*

## Bibliografía:

- BLEICHMAR, S. (2003) “Conferencia: Acerca de la subjetividad” Desgrabación de la conferencia, realizada en la Facultad de Psicología de Rosario (U.N.R.) por invitación de la Cátedra EPIS I. Publicado en la web: 04/09/2007.
- BOURDIEU, P. (1999) *Meditaciones pascalianas*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- CARPINTERO, E. y HERNANDEZ, M. (comp.) (2002) *Produciendo Realidad. Las Empresas Comunitarias: Grissinopoli, Río Turbio, Zanón, Brukman y Gral. Mosconi*. Buenos Aires: TOPIA Editorial.
- CARPINTERO, E. (comp.) (2011) “La Subjetividad Asediada. Medicalización para domesticar al Sujeto.” Colección Fichas para el siglo XXI. Serie Futuro Imperfecto. Buenos Aires: TOPIA Editorial.
- DAVEZIES, P. “De la prueba a la experiencia de trabajo.” en Dessors, D. y Guiho-Bailly (comp). *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- DEJOURS, C. (1998) “De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo.” en Dessors, D. y Guiho-Bailly (comp). *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- DEJOURS, Ch., DESSORS, D. y MOLINER, P. (1998). “Para Comprender la Resistencia al Cambio” en DESSORS, D. y GUIHO-BAILLY, M. (comp.) *Organización del Trabajo y Salud. De la Psicopatología a la Psicodinámica del Trabajo*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- DELEUZE, G. y GUATTARI, F. (1994) *Mil mesetas, capitalismo y esquizofrenia*. España: Editorial Pre-Textos.
- GERMAIN, M. y DÁVILO, B. (coord.) (2003). *Política y Sujeto*. Rosario: Editorial UNR.
- GONZÁLEZ DI PIERRO, E. (1991) “La Subjetividad y el Cuerpo. Un ensayo sobre Merleau-Ponty” en *Estudios, Filosofía, Letra*.
- LAGIU, E., TAVELLA, M. y VALENTINO, N. (2005) “Obreros o Patrones” en *La Trama de la Comunicación*. Volumen 10. UNR. Rosario.
- LAPASSADE, G. (1981). *Sociología y Potencial Humano*. GEDISA.
- MURILLO, S. (coord.) (2005). *Contratiempos. Espacios, subjetividades y proyectos en Buenos Aires*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación, Ediciones de Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.

- PERCIA, M. (1994) “De la Condición Plural de la Subjetividad” en *Una Subjetividad que se inventa*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- REBON, J. (2004). *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*. Colección Cuadernos de Trabajo N° 2. Buenos Aires: Ediciones PICASO/LA ROSA BLINDADA.
- SCHUSTER, F. (2002). “Introducción” en en SCHUSTER, F. (comp.) *Filosofía y Métodos de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Manantial.
- VELVEDRESI, R. (2002) “Prólogo” en SCHUSTER, F. (comp.) *Filosofía y Métodos de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Manantial.