



Anuario de Investigaciones

ISSN: 0329-5885

anuario@psi.uba.ar

Universidad de Buenos Aires  
Argentina

Robertazzi, Margarita; Ferrari, Liliana; Pertierra, Lidia Isabel; Bancalari, Hebe  
AMENAZAS Y PELIGROS EMERGENTES EN LA CONSOLIDACIÓN DE ALGUNAS  
COOPERATIVAS RECUPERADAS POR SUS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS

Anuario de Investigaciones, vol. XIV, 2007, pp. 167-176

Universidad de Buenos Aires  
Buenos Aires, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=369139943016>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# AMENAZAS Y PELIGROS EMERGENTES EN LA CONSOLIDACIÓN DE ALGUNAS COOPERATIVAS RECUPERADAS POR SUS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS

THREATENS AND DANGERS EMERGED IN THE CONSOLIDATION OF SOME OF THE COOPERATIVES FORMED AS A RESULT OF THE RECOVERY PROCESS HELD BY THEIR WORKERS

*Robertazzi, Margarita<sup>1</sup>; Ferrari, Liliana<sup>2</sup>; Pertierra, Lidia Isabel<sup>3</sup>; Bancalari, Hebe<sup>4</sup>*

## RESUMEN

Se presentan resultados parciales de una investigación en curso que aborda la serie de transformaciones organizacionales y subjetivas que se producen durante el proceso de recuperación de la fuente de trabajo por sus trabajadores y trabajadoras.

Se explicitan los criterios metodológicos para la selección de los casos y para arribar al análisis de los movimientos sociales más amplios a los que las organizaciones están referidas, con mayor o menor grado de pertenencia.

Se atiende especialmente a diferentes estilos de liderazgo y sus consecuencias en la construcción de las distintas historias colectivas, así como en la consolidación de estos bienes de utilidad social, para las empresas, para quienes trabajan en ellas y para la sociedad. El análisis psicosocial comparativo de los casos seleccionados se basa en una perspectiva psicoanalítica que incorpora el contexto histórico político en el que tales transformaciones tuvieron lugar.

## Palabras clave:

Recuperación - Trabajo - Movimientos - Liderazgos

## ABSTRACT

We intend to reflect in this article some of the organizational and subjective transformations produced during the process held by the workers to recover their work. These results are partial because the research is still in progress.

Cases have been selected according methodological criteria which are explained. These criteria allow analyzing a wider range of social movements beyond these organizations themselves.

We are focusing in the ways different styles of leadership generate different consequences in the construction of a collective history, as well as in the consolidation of these social assets, not only for the enterprises involved but also for its workers and the society as a whole.

The comparative psychosocial analysis of the selected cases is based in a psychoanalytical perspective, incorporating the political and historical context in where these transformations have taken place.

## Key words:

Recovery - Work - Movements - Leadership

<sup>1</sup> Licenciada en Psicología, UBA. Magíster Scientiae en Metodología de la Investigación, UNER. Directora del proyecto de investigación P057. Profesora Adjunta Regular en el Área Psicología Social Comunitaria, Facultad de Psicología, UBA. [marga@interprov.com](mailto:marga@interprov.com)

<sup>2</sup> Licenciada en Psicología, UBA. Master en Dirección de Recursos Humanos, USAL-SUNY. Co-directora del Proyecto P057. Profesora Adjunta Regular de Psicología del Trabajo. Profesora Adjunta a cargo de Problemas Sociológicos en Psicología y Profesora Adjunta de Psicología Social II, Facultad de Psicología, UBA.

<sup>3</sup> Licenciada en Psicología, UNMP. Investigadora en el equipo del Proyecto UBACyT P057. Jefa de Trabajos Prácticos de Psicología Social II, Facultad de Psicología, UBA.

<sup>4</sup> Licenciada en Psicología, UBA. Especialista en Estudios de la Mujer. Investigadora formada en el equipo del Proyecto UBACyT P057.

## INTRODUCCIÓN

Este artículo presenta resultados parciales del proyecto “Estudio psicosocial comparativo del proceso de constitución de bienes de utilidad social. Resiliencia comunitaria en empresas recuperadas”, que se ejecuta en el marco de la Programación Científica UBACyT 2004-2007, Código y N° P 057.

Se trata de una investigación de carácter descriptivo, ex post facto, que estudia los casos en su contexto, para hacer inteligibles los efectos de subjetividad producidos en el medio social, político y cultural, así como en la serie de transformaciones que se despliegan en el desarrollo de la historia colectiva que transitan.

El diseño planificaba originalmente el estudio de tres casos de empresas recuperadas por sus trabajadores y trabajadoras (ERT), pertenecientes al mismo rubro y situadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, las que iniciaron el proceso de recuperación secuencialmente: primero, Chilavert Artes Gráficas; en segundo lugar -pero también en 2002- El Sol Artes Gráficas y, finalmente, Gráfica Patricios, en 2003.

Los casos a estudiar fueron elegidos en función de que los propios dirigentes del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) las recomendaron como características y prototípicas, pues respondían al tema y al problema que se pretendía abordar, lo que le otorgaba a la investigación validez ecológica (Montero, 2006).

En la elección de los casos se siguieron los siguientes criterios metodológicos:

1. sostener entrevistas con quien, en el año 2003, fuera el principal referente del MNER, Eduardo Murúa, quien las diferenció, pero reconoció su prototipicidad. Sus dichos se vieron reforzados posteriormente, en las primeras conversaciones con trabajadores de Chilavert, los que en sus narrativas establecían comparaciones, de modo espontáneo, con las otras dos ERT del mismo rubro.
2. Los distintos tiempos de las recuperaciones marcaban a su vez diferentes comportamientos y actitudes en los sectores involucrados con este fenómeno: la clase sindical, la clase política, el poder judicial, las organizaciones populares.
3. La secuencialidad permitía estudiar el cúmulo de experiencias y conocimientos que los actores y actrices sociales habían logrado a lo largo de la acción social de recuperar empresas.
4. la accesibilidad, debido a la proximidad geográfica, fue también considerada, dado que se trata de una investigación que no cuenta con subsidio

La flexibilidad del diseño permitía ir incorporando nuevos casos en función del análisis de datos que se realizaba paralelamente al trabajo de campo, a la vez que el denominado “campo” se extendía desde las organizaciones hacia el espacio público, en el que en mayor o menor medida transitaban los trabajadores y trabajadoras.

Especialmente, en el 2005, las tensiones en el interior de algunas organizaciones se intensificaron y tomaron estado público<sup>1</sup>, algo similar sucedió entre los movimientos sociales más amplios en los que se inscribían, pues surgían distintos criterios respecto de tipo de relación a sostener con el gobierno del Presidente Kirchner. Por estas razones la indagación se dirigió a nuevos escenarios, en los que se privilegiaban esos nuevos sucesos para la observación participante.

La reformulación de la planificación del proyecto para el período 2006-2007 ya contemplaba la incorporación de una nueva empresa -también reconocida y recomendada por los referentes del MNER-, con la finalidad de realizar un estudio que incluyera una perspectiva de género, pues, en la historia de su recuperación, las mujeres habían tenido un lugar protagónico, a diferencia de lo ocurrido en las cooperativas estudiadas previamente<sup>2</sup>. Sin embargo, se modificó la planificación y se decidió incorporar en primer lugar el caso de otra ERT no vinculada con el MNER.

En esa oportunidad se siguió un proceso inverso, pues fueron algunos miembros de la organización quienes se acercaron al equipo de investigación, al que conocieron a través del trabajo que venía realizando. El nuevo caso era una organización incluida en el Movimiento Nacional de Fabricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT), una primera fragmentación del MNER, con quien hasta ese momento no se había establecido ningún contacto. Se estimó que era un modo de ilustrar un fenómeno más amplio, el del movimiento social constituido por las ERT, lo que a la vez posibilitaba el acceso a las principales líneas de debate entre las distintas fragmentaciones del movimiento y entre las propias organizaciones.

Este artículo presenta resultados parciales relevados y analizados a partir de los casos estudiados, a la vez que atiende a los estilos de liderazgo que se ejercen en los movimientos sociales más amplios en los que incluyen las ERT, como uno de los peligros que pueden amenazar y hacer peligrar el fenómeno en estudio.

## PROCESOS TRANSFORMADORES Y EN TRANSFORMACIÓN DURANTE EL PROCESO DE “OCUPAR, RESISTIR, PRODUCIR”

El objetivo general de la investigación que se ejecuta apunta a la reconstrucción crítica de la historia colectiva

<sup>1</sup> El conflicto en la empresa IMPA se convirtió en noticia en los medios de comunicación de masas durante ese período un grupo de trabajadores se atrincheraron dentro de la empresa impidiendo el ingreso del otro grupo y solicitando, entre otras cosas, el cierre del centro Cultural y de los consultorios médicos.

<sup>2</sup> En Chilavert Artes Gráficas la ocupación fue realizada por trabajadores varones de la empresa. También Gráfica Patricios está conformada casi en su totalidad por varones, mientras que El Sol Artes Gráficas posee una conformación mixta, aunque no se encontraron mujeres en los cargos directivos.

va de los casos seleccionados, analizando y comparando los procesos psicosociales, psicopolíticos y psicoculturales que se despliegan durante los momentos de “Ocupar, Resistir, Producir”<sup>3</sup>.

En artículos anteriores<sup>4</sup> se presentaron resultados parciales sobre las Cooperativas Chilavert y El Sol Artes Gráficas, se incorpora ahora el tercer caso estudiado que es la Gráfica Patricios, ex Talleres Gráficos Conforti.

Es para preguntarse si las similitudes en las tres organizaciones estudiadas responden al hecho de formar parte de un conjunto mayor, el MNER, o si son las características previas de cada una de ellas las que determinaron que quedaron reunidas en un mismo movimiento. Aunque no resulta sencillo responder este interrogante, puede pensarse que el hecho de que todas pertenecieran al mismo ramo de actividad pudo haber facilitado la recepción y la replicación de un modelo de acción social para la recuperación de empresas. A lo largo del trabajo realizado hasta el momento se han encontrado otras semejanzas entre las tres ERT:

1. El proceso de recuperación se inicia a partir de que los trabajadores y las trabajadoras que trabajaban en relación de dependencia estaban empobrecidos, pues sólo cobraban discontinuadamente una parte ínfima de sus salarios, en un contexto de crisis, altos índices de indigencia, pobreza y desempleo en el que la precarización laboral era una amenaza constante. Cualquiera podía perder el trabajo, lo que significaba no poder conseguir otro y convertirse en desocupados y desocupadas, tal vez para siempre.

Una semejanza entre la clase trabajadora de las tres organizaciones era el sufrimiento y la incertidumbre que experimentaban frente a los salarios caídos y al vaciamiento que daban marco al conflicto. Al respecto decía un trabajador de Patricios: “(...) había muchos problemas con la parte de pagos, de cobros con la empresa. Los trabajadores no podían cobrar, ¡era un tema!, se les pagaba muy parcelado, eh... se les debía aguinaldo, vacaciones... ya el problema ese... el 2003 es cuando cortamos, en el 2002 ya era un sufrimiento, no se aguantaba más (...) lo de los despidos ya era una cuestión sistemática...”

2. El apoyo que recibieron del MNER en la medida en que transmitía un modelo que permitía oponerse a un destino que se consideraba inevitable y, a la vez, proporcionaba una salida para defender la fuente de traba-

jo. Fue este movimiento el que ofreció apoyo y herramientas para peticionar ante el poder judicial y el poder político en la legislatura porteña. Según un trabajador de Patricios: “(...) el MNER se acercó y apoyó... aportó y... ya tenían un poquito más de experiencia... estamos hablando de cosas muy nuevas...”.

Uno de los trabajadores de Chilavert refuerza estos dichos: “(...) el camino en realidad lo abrió el MNER (...) Nosotros a partir de la experiencia de IMPA <una de las primeras ERT, metalúrgica del barrio de Almagro, e institución emblemática>... porque la verdad, sin ellos... la experiencia de la lucha, la experiencia legal y la experiencia legislativa empezó ahí...”

3. El pasaje de empleados y empleadas en relación de dependencia a ser integrantes de una cooperativa. Esta situación requería la asunción de nuevas responsabilidades y capacidades para desempeñarse en las áreas de administración, comercialización y gerenciamiento. A la vez se trataba de comenzar a pensar en términos de un “nosotros”. Los trabajadores entrevistados pudieron acceder a ello mediante un esfuerzo psicológico y político notable.

En una nota que ganó el Certamen “Periodistas por un día”, publicada por Página 12 y realizada por alumnos de la EEM N° 2 de la C.A.B.A., lo describe unos de los trabajadores de Patricios:

(...) yo estoy acá el tiempo que pueda hacer falta, sabiendo que si yo me tengo que quedar más, la empresa se beneficia. Bueno, entonces me quedo más y la empresa se beneficia, por lo tanto me beneficio yo y nos beneficiamos todos los compañeros. Esas son cosas que cuando sos empleado ni siquiera las podés ver. Después, cuando pasás al sistema cooperativo pasa un tiempo que todavía tenés la mentalidad de empleado, pero a medida que van pasando los meses, los días y por ahí los años, vas cambiando. Entonces un día entendés... (p.22)

4. Las tres empresas se convirtieron en cooperativas de trabajo y obtuvieron secuencialmente leyes de expropiación temporarias de la Legislatura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, lo que les permitió tener una cobertura legal que posibilitaba el uso precario del inmueble y la tenencia de las máquinas.

5. En noviembre de 2005, obtuvieron la Ley de Expropiación definitiva, también otorgada por la misma Legislatura, la que aún no está reglamentada, pero concede tres años de gracia, junto con una posibilidad ventajosa para la adquisición del inmueble.

6. Una vez constituidas en cooperativas, privilegiaron el cuidado de la planta y de las maquinarias, destinando a ese fin un buen porcentaje de las ganancias.

<sup>3</sup> “Ocupar, Resistir, Producir” es la consigna con la que se identifica el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, en el que estas tres organizaciones estuvieron incluidas originalmente. En cambio, el movimiento liderado por Luis Caro cuestiona esta consigna por considerar que la “toma” y la “ocupación” serían ilegales. Prefiere referirse a conceptos más encuadrados legalmente como el de “retención de tareas”.

<sup>4</sup> Véase los artículos que este equipo ha publicado en los Anuarios de Investigación XI, XII y XIII.

Para analizar algunos de sus matices diferenciales, se describen los tres momentos, “Ocupar, Resistir, Producir”, consigna con que los miembros del MNER identifican la acción social de recuperar empresas y que puede comprenderse a partir del despliegue de una lógica colectiva diacrónica o serie histórica, perspectiva introducida por Malfé (1994) para considerar el concepto freudiano de estructura libidinosa.

Siguiendo el proceso cohesivo de estos colectivos a lo largo del tiempo, puede decirse que se **ocupa** la empresa a la que se pertenecía como trabajador o trabajadora en relación de dependencia (**con-versión en un viejo orden**), se **resiste** con la finalidad de no ser perjudicados por el vaciamiento, la quiebra o el abandono de la clase empresaria y para defender la fuente de trabajo (**sub-versión**) y se **produce** en la empresa recuperada que queda en manos de la clase trabajadora bajo el formato de cooperativa (**re-conversión y nuevo orden**). En este último momento de refundación pueden manifestarse tanto lazos de **alianza fraterna** como de **ad-versión**, es decir división en bandos que disputan el lugar conquistado.

Se presentan algunas comparaciones sobre el proceso de la Gráfica Patricios respecto de las otras dos ERT estudiadas anteriormente. Para comenzar este estudio comparativo habría un aspecto que puede notarse a simple vista que es la diferencia de tamaño entre esta empresa y las otras dos. Todo allí es más grande: el espacio físico, las máquinas que utilizan, el número de trabajadores, la organización del trabajo en distintos turnos. En las mejores épocas de la antigua empresa habían llegado a trabajar allí unas trescientas personas (lavaca, 2004). Así describe la situación actual uno de los trabajadores, en una entrevista realizada durante 2006:

(...) en ese momento hay treinta asociados y ... hay unos veinte contratados que ya van a ser asociados también, van a ser asumidos por la cooperativa... este... una parte de ellos, porque hay otra parte que es muy nuevita o no tiene mucho interés en esto, no entienden mucho el tema todavía (...) y cuando hay mucho trabajo, qué se yo, a alguien que precise trabajo se lo llama y se le dice: “bueno, mirá, hay unas horas para hacer”...un día especial, por ejemplo un domingo...

Esta diferencia evidente continúa siendo un desafío para que el equipo de investigación esté en condiciones de poder asegurar los criterios de saturación y variación (Montero, 2006) que den validez a la reconstrucción de esta historia colectiva.

**Con-versión en la antigua empresa y sub-versión en Gráfica Patricios:** A pesar de que los resultados procesados hasta el momento no reflejan todas las dimensiones del proceso, puede señalarse que Gráfica Patricios, al igual que Chilavert, atravesó un largo proceso de resistencia y ocupación, en principio mediante

modos tradicionales de oponerse al cierre de la planta, lo que se percibía como un futuro cercano y posible.

El conflicto central comenzó porque dejaron de pagarse los salarios que estaban atrasados en casi dos años, por lo que los trabajadores decidieron la retención de las tareas y comenzó así el enfrentamiento con la patronal. En las otras imprentas, y en casi toda la sociedad argentina de fines de los '90, las luchas sindicales casi habían desaparecido del escenario; del mismo modo, en la gráfica Patricios, la comisión interna estaba “institucionalizada”. Los despidos sistemáticos y los salarios caídos fueron cambiando el clima de pasividad y los pusieron en movimiento. A lo largo de ese enfrentamiento, los trabajadores empezaron a confiar en sus propias fortalezas y a descubrir que “(...) teníamos capacidad de respuesta...”.

En esta empresa, las luchas tradicionales arrojaron algunos resultados positivos, debido fundamentalmente al tipo de producción que realizaban, ya que imprimían tres diarios que tenía que estar en la calle todos los días. Pero, a medida que se realizaba la retención de tareas, los trabajadores fueron instrumentando procesos horizontales asamblearios, en los que cada vez era mayor el número de personas.

En marzo de 2003, los trabajadores ocuparon la planta y sostuvieron la toma aproximadamente durante nueve meses, mientras la empresa llegó al concurso de acreedores y luego a la quiebra. A diferencia de lo ocurrido con Chilavert, primera gráfica recuperada en la secuencia que se estudia, Gráfica Patricios recibió el apoyo del Sindicato Gráfico, que les acercaba entre otros recursos, bolsones de comida durante la toma (lavaca, 2004). Es de destacar que ya, durante el conflicto vivido por los trabajadores y trabajadoras de El Sol, el comportamiento del sindicato había cambiado. Así lo cuenta uno de los trabajadores de Chilavert: “(...) nosotros nos dedicamos a despertar conciencias... a <ex> Conforti <hoy Gráfica Patricios> lo acompaña un poco el Sindicato Gráfico, se van despertando...”. Complementariamente a estas afirmaciones, dice un trabajador de Patricios:

(...) uno empieza a ver el contexto, que no solamente empieza a haber empresas recuperadas en la industria gráfica sino en un montón de lados. Entonces, bueno, hay que ver qué pasa, qué hacemos con esto... este y acá nosotros al principio no podíamos pagar la cuota de la obra social y entonces les pagábamos con trabajo. Ellos <el sindicato> tenían que hacer una revista, la traían acá, se la hacíamos, se la llevábamos (...) se pudo hacer eso después que los pobres de Chilavert se hayan tenido que agarrar de los pelos con ellos...

Sin embargo, el momento de sub-versión tuvo matices diferentes en las tres empresas estudiadas, los que se hacen inteligibles al analizar las posiciones subjetivas y el modo de vincularse con los propietarios.

En un artículo anterior (Robertazzi, Ferrari, Pertierra, Ávalos, 2006) se han analizado las consecuencias que tuvo la acción del empresario al abandonar a la empresa y a los trabajadores y trabajadoras, desapareciendo, lo que generó sobresalto y angustia colectiva (El Sol); mientras que en otro caso, la traición del empresario, no fue inicialmente advertida, por lo que los trabajadores estuvieron un largo tiempo “poniendo el hombro”, hasta que se produjo un enfrentamiento cara a cara que pudo asimilarse a un parricidio (Chilavert). Finalmente, en Patricios, la confrontación no se produjo con el patrón original, el que le había dado su nombre a la empresa, y con quien se sostenía un vínculo “paternalista y amable”, sino con sus sucesores, con quienes había mucha menos historia compartida, lo que tal vez contribuyó a quitarle algo de dramatismo a la situación. El sucesor -familiar en este caso- no tendría la misma representación imaginaria que el dueño original. Por otro lado, el vínculo paternalista ya se había perdido y quien lo sucedió llegó al colmo de falsificar las firmas de los trabajadores en los recibos de cobro, como consta en la documentación judicial de esta quiebra.

Por otro lado, lo que también diferencia la historia de estas organizaciones es el nivel de conocimiento acumulado y la transmisión de la experiencia:

La gente ya estaba toda revolucionada, ya sabía, se hablaba de esto, de lo otro, se habían llevado una máquina, que es una máquina encuadernadora... este... así que la gente ya estaba entendiendo que la cosa no iba bien, que iba para mal, pero tampoco uno sabía qué hacer. Bueno, ¿qué hacemos?. Bueno, en ese momento, yo escucho de Chilavert. Una vez estaba mirando el programa de Lanata y habían ido los de Chilavert, estaban hablando y yo digo: lo nuestro tiene que ser así, nosotros no tenemos salida, no podemos mover nada, ni... entonces estamos acá y un día vengo y se los planteo, pero como una idea que ni yo la tenía clara, pero lo veo como una posibilidad: “che, escuchame, se puede hacer una cooperativa, que esto, que lo otro, sí, se puede hacer, ¡cómo que no!”. Pero tampoco los de la comisión interna la tenían clara.

Este relato reproduce sucesos muy anteriores a la ocupación y a la conformación de la cooperativa. La idea tuvo que madurar y llevó bastante tiempo llevarla a la práctica. Resulta curioso señalar que mientras estos trabajadores estaban comprometidos en sus luchas obreras tradicionales no imaginaron una salida a su conflicto como la que finalmente encontraron.

**Re-conversión:** Gráfica Patricios, al igual que las otras dos ERT, cambió su denominación -todas llevaban por nombre el apellido del dueño original- y lo cambiaron por otro. En el caso de Chilavert y Patricios, ambas tomaron el nombre de la calle. Es de destacar que, justamente, a diferencia de El Sol, ambas empresas sufrieron intentos de desalojos y contaron con el apoyo de

vecinos y organizaciones populares, las que se hicieron presentes en la calle.

Las características que adquiere el espacio institucional, según el barrio en el que está ubicada la ERT, son factores a considerar. Dice uno de los trabajadores de Patricios:

(...) los vecinos estuvieron presentes, no digo bien activos, pero que sí hubo colaboración de los vecinos (...) tienen el Riachuelo de este lado y como acá tenemos Barracas, o sea que estamos en un lugar que no era muy conocido el taller, por ahí si conocían de recuperar la fábrica... <dirían> cayeron policías, ¿te enteraste?... <circularía> de boca a boca...

Esta perspectiva se reafirma con los dichos de uno de los trabajadores de Chilavert:

(...) ellos <los de Patricios> son muy parecidos a nosotros en la lucha, lo que no tienen tanto es el apoyo de la gente, porque, bueno, están en un lugar medio... tal vez que nosotros formamos parte de la Asamblea, también eso incentivó a que se sumaran más asambleas y...inclusivo nosotros ya estábamos participando en el movimiento asambleario, sin saber que esto iba a pasar...

Coincidentemente, ambas ERT se colocan en la posición de devolver a la comunidad los apoyos recibidos y tienen canales fluidos con el afuera. En Gráfica Patricios funciona una escuela secundaria, el programa Adultos 2000 y una radio y, entre otras cosas, se está proyectando un Centro Odontológico y otro Cultural. Obviamente que las dimensiones del espacio contribuyen a llevar adelante estos proyectos, pero también el concepto que sostiene esta ERT -similar al de la imprenta Chilavert- del producto de su lucha como un bien colectivo, es decir de un conjunto de personas, con las que debe ser compartido. En estas cooperativas, se trasciende en mayor o medida, la defensa de la propia fuente de trabajo y se piensa en la comunidad próxima o, en algunos casos, en el conjunto de la población trabajadora.

El Sol no contó con el apoyo de organizaciones barriales, lo que le da a su reconversión ciertas particularidades, uno de los integrantes de la cooperativa, decía meses atrás, en el festejo por el cuarto aniversario de la cooperativa Chilavert, que esta situación respondió al tipo de barrio en el que está ubicada la empresa, un lugar donde hay pocas viviendas, pues en los terrenos cercanos se han construido instituciones que abarcan manzanas enteras, de acuerdo con una arquitectura propia de principios del siglo pasado. Sin desconocer la importancia del espacio, puede agregarse que El Sol no tuvo una similar experiencia de lucha, ni tuvo que enfrentar desalojos como las otras dos ERT.

Son muchas igualmente las semejanzas entre las tres organizaciones estudiadas y, desde el punto de vista metodológico, podría decirse que se alcanzó el criterio de saturación respecto de los datos obtenidos. Fue en-

tonces que se decidió incluir la ERT Hospital Israelita para ser coherentes con el criterio de reflejo y dar lugar a lo diverso y heterogéneo en el fenómeno que se estaba estudiando.

A la vez, esta decisión otorgaba mayor validez ecológica a la investigación, dado que esta inclusión tenía sentido para la personas involucradas. Algunas trabajadoras de esa ERT podían expresar lo que entendían eran las causas de profundos malestares actuales, lo que en algunos casos incluyó el quedarse sin trabajo. Para las investigadoras, era un salto cualitativo, ya que un proceso que se vislumbraba como uno de los desenlaces posibles aparecía en la nueva organización como desenlace acontecido dramáticamente.

Fue una sorpresa para este equipo de investigación toparse con la paradoja de tener que retomar el concepto de liderazgo autoritario en el interior de espacios institucionales que se definían como autogestivos.

### OBSTÁCULOS EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA SUBJETIVIDAD

En todos los casos investigados por este equipo se observó que las nuevas cooperativas exhibían rasgos y cualidades vinculadas al viejo orden. Si bien algunos elementos de la historia anterior estimularon cambios positivos, en ocasiones se constituyeron como obstáculos en el proceso de constitución de cooperativas que debían profundizar rasgos de solidaridad, horizontalidad y distribución equitativa del poder y de los recursos. En el nuevo caso estudiado el viejo orden reaparece sin solución de continuidad, como si nunca hubiera habido cambio.

El hospital había sido fundado cien años atrás por la Asociación Israelita de Beneficencia y Socorros Mutuos, es decir que era una entidad sin fines de lucro, la que había llegado a gozar de mucho prestigio.

Esta organización del área de servicios, dedicada a la atención de la salud, puede ubicarse en un plano muy diferente de lo que es una empresa o fábrica. Estas últimas tienen un dueño o patrón nítidamente reconocido, sea persona física o sociedad; en ellas el objetivo de lucro es primordial y la producción determina el reparto de funciones. En la ERT estudiada, por tratarse de un hospital, la interrelación entre las dependencias es compleja y hay múltiples jerarquías. El organigrama da cuenta de una pirámide jerárquica, pero aun los cargos más altos de esa pirámide mantienen a su vez dependencia con instancias ministeriales que regulan la salud pública y privada, como también con instancias financieras. Por lo cual resulta difícil establecer dónde se aloja el poder y a quién responsabilizar frente a la amenaza inminente de venta del hospital. De ahí que el cargo máximo identificado por estas trabajadoras entrevistadas sea el de interventor o interventora. Resulta asimismo llamativa la alusión a la colectividad judía mediante una perseveración en el relato: AMIA, DAIA,

Embajada de Israel, la que justamente puede llevar a pensar que, por su abundancia, remite a lo contrario: escasez de un referente identificable. Se reproduce aquí una parte del diálogo:

Entrevistada: "(...) el hospital se vende...".

Entrevistadora: "¿quién lo vende?, ¿quién es el dueño?"

Entrevistada: "La colectividad judía"

Entrevistadora: ¿qué instancia de la colectividad judía?

Entrevistada: AMIA, DAIA, Embajada de Israel....

Como en casi todas las otras organizaciones estudiadas, la crisis se produjo en el contexto de vaciamiento y quiebra de la institución, que incluyó reducción de personal y salarios caídos.

Según Seeger (2004) la última vez que los trabajadores y las trabajadoras del hospital recibieron un sueldo entero fue en noviembre de 2003, aunque los problemas habían empezado con anterioridad. La deuda que el INSSJP (Pami) tenía con sus prestadores de servicios médicos fue una de las causas que contribuyeron a llevar a la bancarrota a este hospital. No obstante, cuando algo de la deuda se saldó, según el relato de los trabajadores, el dinero recibido fue a parar a los bolsillos del interventor de turno y así se fue agravando la crisis.

Cuando la decisión judicial interviene el hospital, la situación era ya inaguantable y se produce lo que podría corresponderse con un momento de **sub-versión** que presenta en el Israelita cualidades de una resistencia defensiva contra esa intervención y contra la complicidad de los delegados.

Se preguntaban los y las trabajadoras: "(...) ¿salimos a la calle, protestamos?, ¡algo hay que hacer!. Pero somos cuatro gatos locos... hay que llamar la atención en algo...". Así convocaron a la prensa y comenzaron a presionar y a reclamar por sus salarios impagos, dado que cada vez tenían más evidencias de vaciamiento y distintas maniobras fraudulentas.

Una entrevistada dice:

(...) yo creo que tenemos una característica de ser pasivos todos los empleados. Si el delegado dice: 'no, hay que cuidar la fuente de trabajo, no hagamos nada', y... nadie hacía nada, pero ¿qué pasa cuando nos intervienen, vemos que ya tocaste fondo y decís: '¿si me arriesgo, ¿qué pierdo?', no pierdo nada, ya perdí todo lo que es el trabajo'. Entonces, ahí nos pusimos valientes...

Dado que la intervención judicial durante el proceso de quiebra sólo profundizó el vaciamiento<sup>5</sup> y se continuaba sin cobrar, en noviembre de 2004, la justicia le otorgó la conducción del centro asistencial del Hospital Israelita a una cooperativa integrada por personal médico, técnico, de enfermería, de maestranza y de administración. Estaba formada por trabajadores y trabajadoras de la institución, los que habían sido asesorados por el principal referente del MNFRT, el abogado Luis Caro, para

<sup>5</sup> Según el relato de una de las trabajadoras, se trataba de una interventora que ya había tomado parte en el vaciamiento del Hospital Posadas de Haedo.

la constitución de la cooperativa. Algunas trabajadoras entrevistadas, a pesar de su disidencia con los sucesos actuales en el hospital, relatan con emoción los sucesos de ese día.

En contraste con las otras organizaciones estudiadas, en las que el momento de sub-versión se caracterizó por largos procesos de ocupación de las plantas, soportando privaciones y con amenazas de desalojos violentos, que fortalecieron los lazos fraternos, en esta ERT la pasividad de los empleados se combinaba con la desinformación respecto de la acción social de recuperar empresas y la desconexión con el resto de la clase trabajadora en lucha. Una de las entrevistadas manifiesta: "(...) nosotros no sabíamos que existía <el movimiento social de las ERT>, de hecho terminamos formando este movimiento sin saberlo <MNFR> y ninguno de nosotros sabíamos..."

No aparece en las narraciones una resistencia organizada política o sindicalmente, es más se responsabiliza a los delegados sindicales de inacción y desmovilización: "(...) acá se juega también el tema de los delegados, nosotros teníamos nuestros delegados, que si bien estaban con la bandera de los trabajadores, lo que menos hacían era defender a los trabajadores (...) entonces, sembraban miedo..."

En este contexto, la llegada del MNFR resultó providencial para la organización de los trabajadores, aunque también habían tenido contacto y apoyo de algunas legisladoras porteñas.

La **re-conversión y el nuevo orden** en la Cooperativa de Trabajo Hospital Israelita tuvieron algunas particularidades que es conveniente consignar. Según el relato de las trabajadoras entrevistadas, la idea de la cooperativa había comenzado antes de la llegada del MNFR, aunque no sabían de qué modo concretarla. Pero tanto en ese momento, como posteriormente, se trataba de una nueva organización que se ideaba a partir de alguna jerarquía y no dentro de un grupo de trabajadores y trabajadoras aliados como iguales. Algunas expresiones ilustrativas son: "(...) y entonces llegó Caro...", o bien "(...) habíamos pensado en hacer una cooperativa con ese gerente, pero... ¿qué pasa?, cuando viene Caro, todo lo que nosotros íbamos a hacer estaba mal, no teníamos contactos... que nos faltarían esos contactos que este hombre sí los tiene..."

Los relatos ubican al Dr. Caro como una aparición redentora que porta emblemas de la ley, el conocimiento del camino a seguir, el que ya ha recorrido con otros trabajadores-seguidores de otras fábricas y que, además, posee las conexiones necesarias para lograrlo. Una entrevistada dice: "(...) nos dicen '¡nos dieron la cooperativa!', '¿y cómo saben?', 'porque cambiaron al juez y es del partido de Caro'..."

Además de su condición de abogado y sus conexiones con el poder político y judicial, otras narrativas subrayan el modo en que Caro se presentaba ante los miembros del hospital: "(...) fui pobre, mis padres eran humildes,

me mandaron a la universidad..."

Para este análisis interesa mucho más el sentido que reciben subliminalmente las entrevistadas, que la exactitud de las palabras del Dr. Caro: se presenta como uno de ellos que, desde abajo, ascendió a las alturas para cumplir con una ley, mandato de sus padres. Es llamativa la anécdota que relata sobre una compañera que, en oportunidad del cumpleaños del Dr. Caro, le obsequió una torta que, como decoración, simulaba la Constitución Nacional.

Puede pensarse que esa retórica mesiánica es la fuente de la eficacia simbólica de un discurso que provoca una fulminante fascinación-sometimiento en el grupo. Les ofrece en el sentido fantasmático una salvación: el grupo queda sujetado a él, tanto por elementos de la realidad (se consiguió legalizar una cooperativa, la que luego, en diciembre de 2005, obtuvo de la legislatura porteña la expropiación temporaria), como por el contenido imaginario de sus palabras que regulan los miedos y las esperanzas de estos trabajadores y trabajadoras. Este líder los rescata de una situación de gran desamparo en la que se sentían sin posibilidades de salida y con peligro de desaparición. Podría pensarse que esa retórica mesiánica opera una persuasión rápida y masiva que produce creencia.

En esta etapa de re-conversión, rápida e irreflexivamente aceptada, no hubo un tiempo de mediación simbólica de información y conocimiento del trayecto de otros trabajadores y trabajadoras, pero tampoco de algunos aspectos de la biografía del líder.

Por todo esto, la re-conversión no posee cualidades de alianza fraterna, ni existen las historias compartidas en las que se hubieran abonado lazos de solidaridad y reciprocidad entre iguales, lo que hubiera permitido preparar el campo para la posterior autogestión. Al contrario, el líder parece ubicarse en el lugar del que sabe, e instituye su propuesta con cierta fuerza, mientras que los miembros de la organización la aceptan con docilidad.

## LA INFLUENCIA PERSONAL DE LOS LÍDERES

El MNER, primer movimiento social que agrupaba a las ERT, se constituyó en el 2001 y estaba integrado por los dos líderes que se mencionan en este artículo: Eduardo Murúa y Luis Caro, así como por otros promotores importantes de la acción social de recuperación de empresas. En el 2003, se produce una primera escisión, Caro se retira y se forma el MNFR. En un artículo anterior<sup>6</sup>, este equipo ha planteado que esas disidencias estaban presentes desde un principio. Así lo relataba Murúa a las investigadoras en una entrevista en el 2005,

<sup>6</sup> Véase, para mayor información, la ponencia presentada por este equipo a las Jornadas de Investigación de la Facultad de Psicología, UBA, en 2006, publicadas en las Memorias y titulada: "Debates actuales en las empresas recuperadas por sus trabajadores y trabajadoras", del que son autoras Robertazzi, Bancalari, Pérez Ferretti y Calcagno



cuando el MNER ya también se había fragmentado:

"(...) la razón del movimiento y la reivindicación era salir a pelear para recuperar empresas -y en eso estábamos todos de acuerdo- empezamos a caminar y al tiempo se fueron dando las diferencias...". La discusión política no definida en aquel momento, y que continuó generando efectos, apuntaba al sentido que debía tener la recuperación de las empresas: si sólo sería un movimiento reivindicativo o bien un cuestionamiento a los aspectos centrales del modelo económico actual.

Rebón y Saavedra (2006) caracterizan a uno de estos líderes, Murúa, como un representante de la acción directa, por dentro o por fuera de la ley. Mientras que señalan la mayor legalidad y apoliticidad con que se presenta Caro, aunque en su accionar los movimientos sociales que lideran serían bastante similares. También afirman que MNFRT es un movimiento centralizado y personalizado en la figura del abogado Caro.

Si bien este artículo analiza especialmente el estilo de liderazgo que narran los trabajadores del Hospital Israelita, cabe considerar que el tipo de conducción ejercida por el ex Presidente del MNER, Murúa, también ha recibido críticas de parte de un conjunto de trabajadores y trabajadoras y que, hacia 2005, fue desconocido por más de 25 cooperativas de trabajo. Han podido registrarse dos tipos de cuestionamientos: uno lo define como "vanguardista" o "petardista", cuando conduce acciones políticas sin consensuar con el resto. Otra de las críticas se refiere a que se lo encuentra poco en las ERT, algunos parecen necesitar de una mayor proximidad.

En el trabajo realizado en las tres cooperativas estudiadas anteriormente, así como en la ERT Hospital Israelita se encontraron narrativas que reflejan estas diferencias de estilos. Los trabajadores gráficos de cooperativas consolidadas no hacen ninguna mención a la figura del que era Presidente del MNER, Murúa, en sus comisiones directivas, en cambio se refieren a él por sus acciones políticas en el espacio público. Los relatos obtenidos en las entrevistas sostenidas con trabajadores del hospital que ubican las acciones de Caro dentro de la cooperativa.

Esta situación funde instancias que deberían estar separadas. Se lo confunde con el Presidente de la Comisión Directiva, aunque saben que quien ocupa ese lugar es otra persona. Dice una entrevistada: "(...) él se autoproclamó Presidente de la Cooperativa, aunque en los papeles no puede...". Asimismo es también confusa la función que cumple su esposa dentro de la cooperativa, ¿una secretaria?, pues no ocupa ningún cargo pero parece ejercer poder.

A partir de una necesidad desesperada de ubicar nítidamente a un UNO en el lugar de Jefe (Padre), quien parece imponerse tiránicamente, valiéndose de estrategias de fascinación, va a ir constituyéndose en la fantasía como padre de la horda (Freud, 1913/1973); porque

parece ser este tipo de organización el que, según estas entrevistadas y entrevistados, propone Caro.

Es así que en el relato, cuando se narra la ruptura del "pacto de encantamiento mutuo" (Malfé, 1982, p. 192) instalado entre el líder y los y las trabajadoras, surgen procesos de desidealización desiguales, lo que da lugar a una caída en estado de ad-versión, dado que los bandos en los que se fragmenta el grupo se definen por: "a favor" o "en contra de" Caro.

En el relato de las trabajadoras y trabajadores, se trata de hacer lo que él dice, pues no se podría disentir con él, sin que esto signifique estar en contra de él.

Dada la historia de liderazgos difusos en esta institución, y por la manera mesiánica de presentarse, Caro va a ocupar sin más ese lugar de UNO. Así será a quien, a partir de ese momento, se le harán todos los reclamos, y pasará de salvador a chivo expiatorio bruscamente, dado que es difícil que los trabajadores reconozcan su complicidad, consciente o inconsciente, en la instauración de este orden de cosas, porque nunca desearon la autonomía. Entonces si el triunfo se lo adjudicaron a Caro, también a él le adjudicarán todos los fracasos.

El proceso de desidealización se desarrolla a partir del sentimiento que expresa no ser tenidos en cuenta, "valoradas o valorados"; comienzan a padecer el malestar de la apropiación del valor libidinal que producen estos liderazgos, porque ahora sí cuentan con la información y el conocimiento que antes rechazaron compulsivamente.

La paradoja consiste en que: por poderoso se lo amó y por poderoso se lo odió.

Este brusco salto en la ambivalencia ante este líder surge frente al descubrimiento de que desea todo el poder y las satisfacciones para sí mismo.

Uno de los episodios narrados refiere una situación en que una de las trabajadoras ataca o desea atacar al líder tomándolo del cuello, como una consecuencia nefasta de los estados de fascinación instigados por personalidades narcisistas ubicados en el lugar de líderes. Al salir del estado de sometimiento-fascinación, como un intento de cometer un parricidio, revierte por culpa en un ataque cardíaco que pone a la supuesta agresora al borde de la muerte.

No es la intención ocultar que en las otras tres cooperativas estudiadas también se han desarrollado luchas de rivalidad, con la formación de subgrupos; donde cada subgrupo reclamaba poder imponer sus liderazgos, pero no obstante nunca alcanzaron -según lo que hasta el momento se conoce- niveles de violencia como los que se relatan en este artículo para el nuevo caso incorporado, por ejemplo: expulsión de compañeros, prohibición de acceso al edificio, prohibiciones sostenidas por personas ajenas al hospital.

## CONCLUSIONES

El hecho de haber tomado contacto con trabajadores y trabajadoras de una organización incluida en el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT) pareciera haber potenciado las similitudes entre las primeras empresas estudiadas y señalar la necesidad de prestar atención a los movimientos más amplios en que estas organizaciones se incluyen, lo que obviamente es una tarea pendiente que este equipo llevará adelante próximamente.

Los datos que hasta el momento se poseen son escasos y se están analizando actualmente algunas entrevistas con personas que forman parte del otro bando, el que se sitúa a favor del líder. Respecto del análisis realizado hasta el momento, no se intenta atribuir al género las diferencias encontradas, sino a estilos de liderazgo y, como hemos señalado más arriba, tanto un estilo como el otro exhiben limitaciones.

A pesar de estas salvedades, habría ciertas líneas para concluir provisoriamente algunas amenazas y peligros en que el fenómeno que se está analizando y que no obedecen sólo a un estilo de liderazgo, sino a una multiplicidad de factores que se intentarán enumerar:

1. Los cambios en el contexto económico-social: no puede dudarse que, desde la salida de la convertibilidad, han ocurrido cambios en el clima social. Más concretamente, los índices de ocupación del país han crecido y podría hablarse de una creciente recuperación relativa. Actualmente, muchas personas que estaban desocupadas han conseguido trabajo. El fantasma de perder el empleo no está tan presente como lo estaba cuando comenzó el proceso de la apropiación de la fuente de trabajo. De hecho, se multiplican las protestas por mejores salarios.

2. Tales cambios económicos fueron generando un proceso desmovilizador que se agudiza a medida que se toma distancia de los sucesos ocurridos en diciembre de 2001, en los que se produjo una gran convergencia de intereses. Si bien actualmente hay movimientos y protestas en distintos sectores sociales parecen estar más bien fragmentados.

3. La posición del gobierno nacional frente a las ERT: de acuerdo con otros investigadores, como Rebón y Saavedra (2006), y con varios trabajadores entrevistados, puede concluirse que el gobierno del Presidente Kirchner ha tenido una posición oscilante, en la que el apoyo brindado ha sido a la vez un modo de controlar la conflictividad y ha resultado insuficiente. Los discursos no fueron acompañados por las acciones requeridas para la solución de los problemas, especialmente financieros y de capital de trabajo, que se presentaban en este colectivo. A la vez, el otorgamiento de fondos ha sido sospechado de discrecionalidad. También se cuestiona el hecho de que algunos de los promotores iniciales fueron cooptados y forman hoy parte de la clase política. Las pruebas de lealtad, que según algunos

trabajadores habrían sido solicitadas por instancias gubernamentales, parecen haber favorecido la fragmentación del MNER, pues algunas organizaciones se ven mucho más tentadas de obtener subsidios, en función de las grandes necesidades que padecen.

4. Se pueden incluir también razones libidinales, tales como el cansancio que produce la horizontalidad y el desgaste mental por atravesar estados de deliberación permanentes. También las decepciones que en muchos trabajadores y trabajadoras dejaron algunos legisladores que surgieron a partir de esas mismas cooperativas y que luego se desentendieron de ellas en cierta medida. Estas decepciones también están referidas a los promotores de los movimientos y a los mismos compañeros y compañeras de trabajo.

Para finalizar provisoriamente este listado de factores falta agregar que algunos trabajadores y trabajadoras siguen necesitando reestablecer el orden patronal que había sido destituido.

Todo lo expuesto revierte en un peligro, que también ha sido mencionado por Rebón y Saavedra (2006) y que tal vez sea uno de los que representa la mayor gravedad: a lo largo de este último tiempo, durante el trabajo de campo, se escucha con cierta asiduidad a algunos trabajadores y trabajadoras que se preguntan por el futuro y que se sienten amenazados por la posibilidad de que algunas de las ERT, que fueron puestas a producir nuevamente y fueron saneadas con enormes sacrificios, puedan ser adquiridas porque ahora "son deseables" y es ya sabido que los inversores buscan oportunidades de realizar buenos y redituables negocios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alumnos de la EEM N°2 (DE 4) de la C.A.B.A. (2006, 19 de noviembre). Una clase en la fábrica recuperada. *Página 12*, p. 22.
- Freud, S. (1913/1973). Totem y tabú. *Obras Completas de Sigmund Freud*, T. 2 (pp.1745- 1850). Madrid: Biblioteca Nueva.
- lavaca (2004). Sin patrón. Fábrica y empresas recuperadas por sus trabajadores. Una historia, una guía. Buenos Aires: autor.
- Malfé, R. (1982). Psicología institucional psicoanalítica. Un caso institucional. En J. L. Martí i Tusquets y L. Satne (comps.). *Desarrollo en Psicoterapia de Grupo y Psicodrama* (pp. 175-226). Barcelona: Gedisa
- Malfé, R. (1994). *Fantasmata. El vector imaginario de los procesos e instituciones sociales*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Montero, M. (2006). *Hacer para transformar. El método en la psicología comunitaria*. Buenos Aires: Paidós.
- Rebón, J. y Saavedra, I. (2006). *Empresas recuperadas. La auto-gestión de los trabajadores*. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Seeger, M. (2004, 6 de noviembre). El israelita fue recuperado. *Página 12*, p. 18.

Fecha de recepción: 19 de febrero de 2007

Fecha de aceptación: 21 de junio de 2007