

**Ocupar, resistir, producir... sostener. El problema de la sustentabilidad<sup>1</sup> en las experiencias de gestión colectiva del trabajo.**

María Inés Fernández Álvarez

CONICET - Instituto de Ciencias Antropológicas, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

[mfernandezalvarez@gmail.com](mailto:mfernandezalvarez@gmail.com); [mfernandezalvarez@conicet.gov.ar](mailto:mfernandezalvarez@conicet.gov.ar)

### **Introducción**

Hace exactamente diez años iniciaba el trabajo de campo que me conduciría a la elaboración de mi tesis de doctorado sobre empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires. En aquel momento la idea misma de “empresas recuperadas”, devenida hoy tanto en una categoría como en una práctica instalada sobre la que hay más o menos consenso que significa, en qué consiste, incluso como debe hacerse, era en sí misma un terreno en disputa.

Las diferentes maneras de nombrar estos procesos como “tomadas”, “ocupadas”, “autogestionadas”, “reconvertidas”, daban cuenta de esta tensión que confrontaba posicionamientos ideológicos, tradiciones políticas, formas de pensar la relación con el Estado, etc. de la que nosotros como investigadores también participábamos activamente, mas allá de nuestra voluntad.

Me acuerdo que en aquel momento, una de mis principales preocupaciones era la continuidad y el sostenimiento de este proceso –y en consecuencia de mi propia investigación-. Más allá de las particularidades -en el caso que seguí con mayor profundidad, la continuidad era una amenaza cotidiana- la vitalidad de estas experiencias era un desafío que marcaba el día a día de quienes llevaban adelante la recuperación. Resultaba en aquel momento sino utópico al menos sumamente optimista afirmar que diez años después las recuperadas seguirían en pie no sólo garantizando la continuidad de la “fuente de trabajo” y un “trabajo digno” para quienes de ellas participan, sino en muchos casos diversificando o exportando sus productos, generando redes que articulan ramas productivas, albergando centros culturales, bachilleratos populares y centros de salud, gestionando créditos para nuevas cooperativas o logrando la sanción de una ley que (más allá de los debates) contribuya al menos potencialmente a la recuperación de nuevas unidades productivas en quiebra. Basta con mencionar algunos datos estadísticos en esta dirección

---

<sup>1</sup>Aunque existe una importante discusión sobre el significado y uso de las categorías de sustentabilidad y sostenibilidad sobre todo en relación a nociones de desarrollo y ambiente donde la idea de sostenibilidad apelaría a garantizar el crecimiento económico mientras que el desarrollo sustentable privilegia modos de desarrollo ambientalmente sustentables, en la literatura sobre autogestión ambas nociones son utilizadas de manera alternativa como sinónimos para hacer referencia al mismo problema.

correspondientes a la Ciudad de Buenos Aires donde según los relevamientos disponibles entre el año 2004 y el 2009 las recuperadas casi duplicaron su número pasando de 27 a 41 casos (OSERA, 2010)<sup>2</sup>.

Sin embargo, una reflexión constante que recorre el campo de las empresas recuperadas y en sentido más amplio a los procesos de autogestión del trabajo, es la discusión sobre la sustentabilidad (en particular la sustentabilidad económica) de estas experiencias. Desde las políticas y programas públicos o las acciones de organizaciones no gubernamentales orientadas a este sector constituye un requisito normativo que regula la circulación de recursos –no solamente económicos sino también profesionales, políticos, etc. Desde la literatura se destaca que este constituye uno de los principales desafíos a los que deben hacer frente (Corragio, 2008; Deux Marzi y Vázquez 2009; Castelao Caruana, 2009; Vázquez, 2010; Hopp, 2011)<sup>3</sup>. Para quienes impulsan, participan o trabajan en ellas constituye un horizonte que interpela las prácticas cotidianas. Así, la sustentabilidad como problema y categoría, resulta hoy uno de los tópicos más complejos dentro de este campo.

Este artículo busca reflexionar sobre la manera en que ha sido planteada esta discusión, a partir del trabajo que realizamos desde el equipo de investigación que coordino en el Instituto de Ciencias Antropológicas sobre experiencias de gestión colectiva del trabajo<sup>4</sup>. La puesta en común de nuestros datos de campo ha evidenciado que la sustentabilidad es a la vez un horizonte y un desafío para las cooperativas, resultando un problema vivido y cotidiano que en muchos casos tensiona lo que aquí llamamos el “proyecto” desde el que se construyen.

### **De la sustentabilidad como categoría teórica a la sustentabilidad como categoría de la práctica**

En tanto categoría teórica y más allá de las discusiones es posible afirmar que en el campo de la autogestión del trabajo la sustentabilidad es una noción que se vincula principalmente con dos elementos: tiempo y eficacia. Es decir, la sustentabilidad refiere a la capacidad de un

---

<sup>2</sup> [http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_04/datosnacion4.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_04/datosnacion4.pdf) consultado agosto de 2012.

<sup>3</sup> Al respecto cabe señalar que este debate trasciende los estudios locales para definir una de las principales preocupaciones que atraviesa la literatura sobre cooperativas, autogestión y economía social. Para un revisión crítica de estas lecturas a nivel conceptual cf. Vazquez, 2010; para una reflexión sobre el caso de Brasil cf. Lima, 2007.

<sup>4</sup> Este trabajo de investigación se ha venido desarrollando en el marco de los proyectos UBACYT FI 603; 20020090200253 y 20020110200064 radicados en el Instituto de Ciencias Antropológicas de la Facultad de Filosofía y Letras, correspondientes a las programaciones 2008-2010, 2010-2012 y 2012-2014. Retomo aquí en particular el trabajo de investigación que llevan adelante Leila Litman y Santiago Soroche a quienes agradezco

emprendimiento de perdurar en el tiempo y ser capaz de generar sus propios ingresos. Desde la óptica de la economía social y solidaria donde esta discusión ha cobrado particular relevancia es posible distinguir dos grandes enfoques en relación a esta idea (Vazquez, 2010). Un primer enfoque afirma que para alcanzar la sostenibilidad es necesario fortalecer la capacidad de los emprendimientos para competir en el mercado, resultando un elemento clave la noción de eficiencia económica. Un segundo enfoque considera que la sostenibilidad de los emprendimientos depende del desarrollo de instituciones y políticas basadas en otros principios como la reciprocidad, la redistribución, las administraciones domésticas y la planificación. En este segundo caso, en discusión con una visión restringida que asocia la sustentabilidad a un problema de rentabilidad económica, algunos autores han planteado la necesidad de contraponer a la “sostenibilidad económica mercantil estricta” que evalúa a estos emprendimientos según su capacidad de generar un excedente económico monetario, una “sostenibilidad socioeconómica” o “social” pensada como capacidad de reproducir la vida (Corragio, 2008; 2011; Deux Marzi y Vázquez 2009) y “plural” que tenga en cuenta la pluralidad de principios económicos (Vazquez, 2010). Siguiendo esta idea, las/os autoras/es enfatizan en la necesidad de generar un sistema de protección por parte del Estado que permita hacer frente a este problema (Hintze y Vázquez, 2011) desarrollando un concepto de sustentabilidad propio a este campo que admita “subsidios” públicos basado en principio de redistribución progresiva y reciprocidad (Corragio, 2011).

Así, estos últimos trabajos han destacado la necesidad de revisar los criterios mercantiles desde los que se define la sustentabilidad como un problema de eficacia económica en un sentido restrictivo desde una lógica racional y utilitaria para contraponer una mirada según la cual la mejora competitiva no impida el desarrollo de “otra economía”. Esta discusión deja sin embargo un espacio para reflexionar sobre las implicancias de este problema desde la práctica cotidiana. A mi entender, el lenguaje de la sustentabilidad ubica la reflexión en una lógica de la eficacia (desde una mirada restringida o ampliada de la economía) que supone necesariamente interpelar estas experiencias en términos de su éxito o fracaso, evaluando su capacidad para (auto)sostenerse y (auto)reproducirse en el tiempo, opacando la potencia de estas experiencias como espacios de construcción política<sup>5</sup>.

---

no solo la posibilidad de compartir la riqueza de sus investigaciones sino también los intercambios y discusiones en estos años que han enriquecido mis reflexiones sobre procesos de autogestión del trabajo.

<sup>5</sup> Aunque más adelante desarrollo este aspecto, parto de una concepción de la política como relación de fuerza y dimensión de la vida cotidiana, recuperando una línea de estudios antropológicos que retoma aportes de E.P. Thompson y A. Gramsci. Desde esta concepción, entiendo por construcción política un trabajo cotidiano por redefinir el sentido de aquello que se define como “público” e implica por ejemplo disputar el contenido y la orientación de políticas estatales.

En función de aportar a esta discusión, me propongo aquí abrir una reflexión sobre la sustentabilidad como categoría de la práctica donde esta idea se convierte en un problema vivido, un desafío cotidiano para las personas que se vinculan, participan e impulsan experiencias de gestión colectiva del trabajo. Para ilustrar esta reflexión retomo a continuación tres situaciones de campo. La primera recupera un intercambio en una asamblea de La Base Fondo de Microcréditos Solidarios, una organización formada en 2004 que entrega préstamos a emprendimientos productivos asociativos principalmente empresas recuperadas. Desde 2008 y como parte de Red con otras organizaciones de la “economía social”, la organización gestiona un subsidio entregado por la Comisión Nacional de Microcrédito (CoNaMi) dependiente del Ministerio de Desarrollo Social.<sup>6</sup> Según lo describen sus integrantes, el proyecto político de La Base consiste en “fortalecer los procesos de autogestión productiva” y su trabajo cotidiano de La Base consiste en la entrega de préstamos destinados a la compra de maquinaria o materia prima, o bien a aumentar la liquidez que permite sostener el proceso productivo de las cooperativas. Para ello, se realiza un proceso previo de evaluación a partir de una serie de *criterios* que permiten analizar la *sustentabilidad* de la cooperativa y del proyecto que pretende desarrollar, así como también su *impacto social y económico*. A diferencia de los préstamos de entidades privadas la garantía de devolución no es monetaria sino que se funda en el *vínculo personal y directo* con las/os trabajadoras/es y en la palabra de la asamblea. Así, son esas *relaciones personales* entre las cooperativas y las/os integrantes de La Base las que sostienen el circuito de entrega y devolución de los préstamos (Litman, 2010). La segunda, reconstruye una escena del trabajo de campo realizado con Reciclando Sueños (RECISU), una cooperativa de reciclado de La Matanza que he venido siguiendo con otros integrantes del equipo de investigación desde el año 2007. Esta cooperativa se encuentra localizada en el Municipio de La Matanza y fue impulsada por ex-referentes de la Federación de Tierra y Vivienda (FTV). En el año 2006 puso en marcha un programa de separación en origen y recolección diferenciada que consistía en realizar recorridos “casa por casa” buscando los residuos reciclables -previamente separados por las/os vecinas/os- luego procesados para su posterior venta. El desarrollo de este programa logró constituir a la cooperativa en una interlocutora de referencia ante organismos públicos siendo considerada una

---

<sup>6</sup> La Comisión Nacional de Coordinación del Programa de Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social (CONAMI) creada en el 2006 (Ley 26.117) administra el Programa Nacional de Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social “Padre Carlos Cajade”, dentro del cual se enmarcan los subsidios recibidos por la Fundación La Base Fondo de Microcréditos Solidarios. [Http://www.desarrollosocial.gov.ar](http://www.desarrollosocial.gov.ar). La Base recibió un subsidio de este Programa en el 2009 y en 2011. Para dimensionar el trabajo de La Base, durante el año 2011, la organización realizó 173 préstamos por un monto total de \$3.183.265.<sup>6</sup> Los datos de campo corresponden al trabajo de investigación desarrollado por Leila Litman.

“experiencias modelo” a ser replicada en otros ámbitos<sup>7</sup> y resultó clave en el marco de un proceso de demanda por el reconocimiento de su actividad como *servicio público*. La tercera, sintetiza una revisita a mi trabajo de campo con una empresa recuperada de la Ciudad de Buenos Aires cuyo proceso de recuperación se inició a finales del año 2001 constituyendo un “caso emblemático” en esta región. Por un lado, la amplia diversidad que expresan estos casos da cuenta de la heterogeneidad que integra hoy el denominado campo de la economía social. Por el otro, permiten ilustrar aspectos complementarios de aquello que llamo aquí sustentabilidad como categoría de la práctica iluminando el modo en que esta se convierte en un problema cotidiano.

### **Escena 1: “Nosotros recibimos un dinero que tiene un fin social”**

La aprobación (o no) de un préstamo a una cooperativa es una decisión que las/os integrantes de La Base toman en el marco de sus asambleas semanales, donde se analizan *los criterios* para su entrega. Uno de los puntos fundamentales para tomar esta decisión radica en que el préstamo esté dirigido a un colectivo de trabajo –en contraposición a los emprendimientos individuales que constituyen el formato “tradicional” del microcrédito-. A este criterio se suman otros elementos relativos al impacto social y económico que potencialmente puede tener el préstamo. A continuación reconstruyo un intercambio que tuvo lugar en una asamblea de La Base en relación a los criterios para evaluar la entrega de un préstamo a una empresa recuperada.

Marcos<sup>8</sup> es quien presenta ese día los criterios que se proyectan en la pared. Él y Tamara comentan que la cooperativa no tiene muy claro el tema de los costos de cada producto.

- No está muy bueno que hagan el cálculo de los costos porque se lo decimos nosotros – comenta Tamara-. Sacaron la cuenta bancaria pero les da miedo usarla.

- Para tener números tenemos que ir a la cooperativa, sentarnos con ellos, ver las facturas, calcular. Un día por lo menos tendríamos que estar con ellos viendo eso. A nosotros nos interesa ver lo de los números pero a ellos no, no les preocupa –dice Marcos.

- Entonces nosotros les tendríamos que decir que este préstamo lo hicimos de onda, porque los queremos, pero no vamos a hacer otro si no tienen esos números –sostiene Eugenia.

---

<sup>7</sup>A modo de ejemplo, como parte de estas actividades la cooperativa fue convocada por la Secretaría de Ambiente de la Nación a participar de los festejos del Día del Ambiente en junio de 2007. Los festejos consistieron en la realización de muestras en plazas de distintos distritos de la Provincia de Buenos Aires en los que se presentaba la experiencia como un ejemplo de política a seguir en materia de residuos sólidos.

<sup>8</sup> Los nombres propios han sido modificados respetando el acuerdo de confidencialidad.

- El problema acá es que la cooperativa trabaja a pérdida o está trabajando ahora a pérdida y La Base tiene adentro un préstamo de inversión.

- No sabía que era semejante incertidumbre en la que están –comenta Tomás-, que ni siquiera cuentan los ingresos. Quizás podemos decirles que vayan haciendo un mínimo cierre de mes, de cuánto se gastó y cuánto fueron los ingresos y decirles que sino la próxima La Base no va a hacerles un préstamo de inversión en estas condiciones, por más urgente que sea.

- ¿Cuál es el objetivo de La Base? –pregunta Marcos- ¿Para qué estamos ahí?

- Las cooperativas se acercan a nosotros para pedir financiamiento. No van a venir a decirnos que los ayudemos a ordenar sus números –dice Eugenia-. Nuestro objetivo es fortalecer a las cooperativas. Si ahora no les decimos nada y vienen en un tiempo a pedir un préstamo de \$15 mil para arreglar una máquina les tenemos que decir que no.

- Nosotros recibimos un dinero que tiene un fin social. Tenemos que equilibrar la necesidad de la cooperativa con la necesidad de las demás y de que el fondo esté bien administrado. Si les decimos que no, estamos dejando de cumplir nuestro fin social, pero les tenemos que decir que se ordenen en esto. Para poder seguir trabajando con ellos, lo mínimo que tendrían que poder sacar es sacar la facturación y los gastos. Sino, estamos siendo medio irresponsables con el fondo porque no sabemos por qué ese dinero debería volver.

Este intercambio ilumina un primer aspecto sobre el que me interesa reflexionar en torno a la sustentabilidad como categoría de la práctica. La escena pone de manifiesto la dificultad de las cooperativas para calcular los costos, registrar los ingresos y la facturación lo que representa un desafío en el trabajo cotidiano de los integrantes de La Base para quienes “los números” son un requisito en la entrega de los préstamos. Una primera reflexión invita, como lo han planteado distintos teóricos del campo de la denominada economía social, a repensar la noción de sustentabilidad desde la lógica del mercado asumiendo que estas experiencias nos obligan a cuestionar las evaluaciones basadas en criterios de “sostenibilidad mercantil” (Coraggio, 2008; Deux Marzi y Vázquez; 2009; Vazquez, 2010). Pero además la situación etnográfica descrita nos permite avanzar en una segunda reflexión que busca aportar a esta discusión. Lo que se hace explícito en este intercambio es el proyecto político de La Base, que tiene por objetivo “fortalecer la autogestión productiva”. Esto implica “cuidar el fondo de las cooperativas” y requiere que “esté bien administrado”, lo cual supone lidiar cotidianamente con la sustentabilidad de las cooperativas para que puedan devolver los préstamos. Pero además, el intercambio pone en primer plano el sentido que para las/os integrantes de la Base tiene su práctica cotidiana, donde esta organización más que como “empresa” o “entidad financieras” puede ser pensada como un espacio de construcción

política. Desde esta construcción el dinero que La Base gestiona, proveniente principalmente de programas estatales orientados al microcrédito, “tiene un fin social”. Esta construcción supone un trabajo cotidiano por reforzar el sentido social del dinero que se actualiza en las relaciones que los integrantes de La Base mantienen con las cooperativas.

### **Escena 2: “el problema es que nadie nos paga por la recolección diferenciada”**

Para avanzar sobre esta dimensión voy a detenerme en una segunda situación de campo, reconstruyendo el inicio de la puesta en marcha y funcionamiento de un Proyecto impulsado por el ProSud y el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC) bajo el nombre “*Consolidación del tejido asociativo productivo de los recicladores informales de Rosario, el Gran Rosario y Buenos Aires*”<sup>9</sup> del que participó la cooperativa Reciclando Sueños.

Originalmente el proyecto estaba enfocado a una red de cooperativas de reciclado impulsada por el IMFC en el año 2003, a partir del vínculo de esta entidad con cooperativas de cartoneros ubicadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires. La propuesta consistía en articular las diferentes experiencias con el objetivo de “saltar” a los intermediarios logrando obtener mayores ganancias y mejorar las condiciones de vida de sus integrantes<sup>10</sup>. En este marco, la “sustentabilidad” constituyó desde un comienzo un fuerte eje de discusión, tanto por parte de la ONG como por parte de la cooperativa (Sorroche, 2010). Los cursos de “Formación de líderes” se llevaron a cabo durante tres semanas y se realizaron en las oficinas de la fundación, donde se trabajó en módulos pequeños con los contenidos que más tarde se llevarían a cabo en la cooperativa, contando con la asistencia de todas/os las/os integrantes. Durante la participación en uno de los cursos destinado a trabajar sobre “los costos” a cargo de un experto en economía y marketing, las discusiones referidas al problema de la sustentabilidad se hicieron marcadas. Reconstruyo a continuación un fragmento del encuentro.

El especialista dio comienzo al curso mostrando como considerar los diferentes costos que debe enfrentar un emprendimiento. “*La idea no es que lo aprendan de memoria, sino tener una idea al momento de tomar las decisiones*”. A esta intervención, Luciano uno de los dirigentes de RECISU responde: “*Nosotros tenemos un problema con el no lucro quizás no es rentable, pero es sustentable. Si bien no se logran generar grandes ganancias, se pueden mejorar condiciones tanto laborales como ambientales, es decir que si bien no se genera lucro, ganancia o rentabilidad, el*

---

<sup>9</sup> Progetto Sud (ProSud) es una ONG italiana vinculada a la cooperación internacional de ese país, la contraparte argentina era el IMFC. Los datos de campo corresponden a la investigación desarrollada por Santiago Sorroche. Para un análisis más profundo del vínculo que se estableció entre la cooperativa y esta ONG cf. Sorroche, 2012.

<sup>10</sup> Para más información de esta experiencia ver Paiva, 2009

*emprendimiento es en sí mismo sustentable en otros aspectos fuera del económico*". Frente a este comentario el coordinador del curso responde: *"Lo importante es tener en claro que las cooperativas buscan lograr recursos para sus asociados"*.

A medida que la formación avanza se generan nuevas discusiones en torno al tiempo perdido que se vuelve irrecuperable y cómo el tiempo se transforma en un costo, mientras el coordinador prosigue señalando cómo deben calcularse esos costos. Remarca la posibilidad de mostrar los balances, exponiendo que así el emprendimiento puede generar una perdurabilidad en el tiempo, lo cual *"es el objetivo de cualquier empresa"*. A esta explicación, el dirigente de la cooperativa contrapone la siguiente argumentación *"Esto cada semana cambia. Los mayores problemas que tenemos nosotros son la exigencia de la sustentabilidad económica: en el caso de los camiones quizás el de gas no es el mas económico pero sí el más ecológico y preferimos eso por una cuestión que tiene que ver con la cooperativa"*, señalando así la importancia que el emprendimiento mantenga una coherencia en relación al desarrollo de *"buenas prácticas ambientales"*, *"el cuidado del ambiente y una buena gestión de los residuos"*. Frente a esta intervención, el coordinador de la actividad agrega: *"En el apoyo del proyecto no se puede medir la misión y visión de lo que hacemos. Hay que escribir y decirlo. Escribirlo y que se vea todos los días por qué hacemos lo que hacemos, y cuando hay lío se vea eso y nos sirva de guía"*. Prosigue el curso comentando sobre los diversos costos. Interviene entonces Luciano quien señala *"el problema es que nadie nos paga por la recolección diferenciada"*.

La escena y los diálogos que venimos de reconstruir nos permiten hacer una serie de observaciones en relación al problema que nos ocupa. En el caso de RECISU, los integrantes del emprendimiento señalan en el transcurso del curso que si bien desde un criterio económico el emprendimiento puede definirse como una experiencia *"no rentable"*, en tanto espacio genuino para el desarrollo de un trabajo en base a la recuperación de materiales reciclables la actividad que la cooperativa desarrolla constituye un espacio *"sustentable"* como proyecto de generación de empleo y cuidado del ambiente. En esta línea, señalan como parte de su proyecto político ser un emprendimiento cooperativo que genera tanto una mejor gestión de los residuos como de condiciones de vida de los trabajadores, lo cual entra en tensión con el objetivo de alcanzar una *"sustentabilidad económica"*. Así, la puesta en marcha del servicio de recolección diferenciada implica altos costos para la cooperativa. La contracara de estos *"costos"* son las mejores condiciones de trabajo para sus integrantes y el cuidado del ambiente para los vecinos del Municipio. En otros términos, la contracara de pensar el emprendimiento desde una óptica puramente económica (y en consecuencia desde un análisis y un modo de intervención meramente técnico) es la posibilidad de sostener un



proyecto colectivo. Desde esta perspectiva, la sustentabilidad de la cooperativa, según es entendida por sus integrantes, no se relaciona con una evaluación de su rentabilidad económica sino con la posibilidad de llevar adelante una experiencia de trabajo en el marco de un proyecto político desde el que se reivindica el reconocimiento de su actividad como un servicio público (es decir, una actividad que debe remunerado por el Estado). Así, esta postura supone ir más allá de una afirmación sobre la necesidad de que el Estado subsidie a los emprendimientos, con el horizonte de que logren tarde o temprano volverse “autosustentable”. Implica en cambio exigir que se reconozca (política y económicamente) la importancia que tienen ciertas actividades invisibilizadas socialmente. En este sentido, desplaza el problema de la sustentabilidad para ponderar el potencial de estas experiencias como ámbito de construcción colectivo donde lo relevante resulta la capacidad para proyectar otros modos de vincularse con el trabajo, el ambiente, el Estado.

### **Escena 3: “eso lo consiguieron los compañeros”**

Introduzco por último una tercera escena que reconstruye sintéticamente una revisita a mi trabajo de campo en una empresa recuperada durante el año 2010, para detenerme en un tercer aspecto vinculado al problema de la sustentabilidad como categoría de la práctica, referente al carácter disputado que asume esta idea para el colectivo de quienes participan de estas experiencias<sup>11</sup>.

Hacía casi un año que no visitaba la fabrica. Al llegar a la puerta me encontré con un cartel que decía “outlet” y el portón del garaje estaba abierto. En el camino hacia el salón de venta identifiqué varios percheros largos (de los que se usan para colgar ropa en los negocios) que presentaban trajes, sacos y pantalones de diferentes colores y telas con carteles escritos a mano que indicaban un descuento de 10% para esas prendas. Como habitualmente lo hacía, fui saludando a cada una/o maquina por maquina. Me sorprendido en ese recorrido el número de personas que no conocía, casi todas mujeres. Más tarde Manuela, una de las obreras a quien conocía desde los primeros tiempos en la fábrica, me comentó que eran 10 los que se habían sumado en el último año<sup>12</sup> y que las personas “nuevas” tenían un periodo de seis meses “de prueba” después del que se asociaban a la cooperativa. “El tema es que no todos trabajan de la misma manera y eso trae problemas”, agregó. “Uno de ellos es un chico que estuvo en la lucha del casino, se llama Mariano”. Minutos después Mariano se acerca a hacerle una consulta y se suma a la charla. “Yo no sabía cortar

---

11 Esta reflexión se inspira en el trabajo de F. Parenio (2011)

y me enseñaron los compañeros. Este es el mejor trabajo que tuve en mi vida, hace 4 meses que entre y todavía no soy socio pero es lo mismo porque en la asamblea somos todos iguales, eso esta bueno, no hay diferencia entre los nuevos y viejos”, me dice. Más tarde, Andrea, otra obrera que integra la cooperativa desde un comienzo, me hace referencia a este mismo tema pero en su caso para señalar las dificultades de que “todos sean iguales, los que nos aguantamos la calle, chupando el frío, luchando, aguantando la represión”.

Manuela me habla luego de sus ingresos “que están mejor que el año pasado” porque tienen un “vale semanal más estable” que obtienen combinando lo que ganan “por producción, de la venta en el salón”, pero que no pueden dejar el trabajo “a façón”. La charla se interrumpe cuando llegan Darío e Inés, cuaderno en mano. “Tenemos reunión ahora” me dicen. Los acompañan dos personas, una mujer y un hombre canoso. Son de “Aerolíneas Argentinas”, me comenta después Darío. “Estamos negociando para hacerles trajes, es un montón de trabajo”. Me transmite la importancia de cerrar este contrato, sumado al acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Social “para hacerles trajes a los choferes que consiguieron los compañeros” porque podría resolver la necesidad de mantener el trabajo “a facón”. Darío me habla de las presiones con los tiempos y la plata por esos trabajos. Luego señala “el problema son las faltas que no sabemos cómo resolver” y cierra la charla riéndose “acá la que decide es la asamblea”.

Me interesa recuperar algunos elementos de esta tercera situación de campo para reflexionar, como anticipaba sobre el carácter disputado que asume el problema de la sustentabilidad en la experiencia cotidiana de quienes participan de esta recuperada. Si esta categoría puede ser pensada desde una lógica social y no meramente económica en función del carácter de estas experiencias, el sentido que esta idea cobra lejos de ser homogénea adquiere significaciones variables. Detengámonos para ello en el tema de la incorporación de nuevos trabajadores que en el relato previo mencionaba.

En relación a este punto, resulta interesante tener en cuenta las discusiones que en este caso pude registrar cuando los niveles de producción se incrementaban. Estas discusiones versaban sobre la posibilidad de incorporar nuevas/os trabajadoras/es en pos de intensificar la productividad generando una serie de controversias sobre el por qué y el cómo de esta incorporación. En primer lugar, se discutía el status de aquellos que se incorporaban: qué deberes y obligaciones les correspondían en términos de ingresos y participación en la cooperativa. Como lo mencionaba en este registro, las personas que se incorporaron fueron formalmente incluidas a la cooperativa como

---

<sup>12</sup> En algunos casos las personas nuevas ingresaron reemplazando a trabajadoras/es que se habían ido por diferentes motivos como cuestiones personales y en otros por problemas internos.

asociadas/os, después de un período “de prueba” y en consecuencia el ingreso que percibieron correspondió al equivalente del colectivo<sup>13</sup>. La discusión se planteó principalmente respecto de la participación y el peso de la palabra en las asambleas más que en relación al nivel de ingreso. Se tendió a establecer una distinción entre quienes habían “puesto el cuerpo para salvar la fuente de trabajo” y las/os “nuevas/os”, definiendo un principio de legitimidad adquirido en “la lucha”. Sin embargo, como cuenta Mariano en este caso “en la asamblea son todos iguales, no hay diferencia entre los nuevos y viejos”, incluyendo en este caso a quienes aun todavía no habían sido incorporados como socios de la cooperativa. Comentario que como mencionábamos entraba en tensión con la reflexión de Andrea quien consideraba que su palabra debía tener otro status en tanto ella había “aguantado la calle, chupado frío, haciendo frente a la represión”.

En segundo lugar, las discusiones versaron sobre quiénes debían ser incorporados: trabajadoras/es desocupadas/os o trabajadores “en lucha” como el caso de Mariano, familiares en situaciones similares o bien trabajadoras/es “de oficio”, principalmente ex empleadas/os de la empresa, siendo estos dos últimos los que se privilegiaron en la mayoría de los casos. A mi entender, el carácter que adquirió esta discusión evidenció una tensión que comenzó a desarrollarse de manera creciente y podemos sintetizar entre “compromiso con la lucha” y “compromiso con la producción”. En definitiva, esta tensión puso en escena una discusión creciente sobre el sentido mismo de la recuperación y la manera en que se definía para quienes de ella participaban. En este sentido, podemos pensar que *sostener la fábrica* para unas/os y para otras/os no significa lo mismo. Mientras que para algunas/os supone asumir mayor “responsabilidad con el trabajo”, en los términos en que Adriana lo definía en el fragmento citado más arriba, para otras/os requiere devolver la solidaridad recibida, acompañar “la lucha” de otros colectivos o asumir una actitud combativa como organización obrera.

Más allá de estas diferencias me parece interesante reparar en un último aspecto, con él quisiera cerrar este trabajo recuperando nuevamente el relato de campo. Como es ampliamente referenciado, uno de los principales problemas de las empresas recuperadas reside en cómo sortear

---

<sup>13</sup> Las cooperativas de trabajo conformadas a partir de empresas recuperadas deben regirse por la legislación vigente, correspondiente a la ley 20337 del año 1973, que estipula la incorporación de las/os trabajadoras/es deben como asociadas/os. El Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) establece en estos casos la posibilidad de un período de prueba de seis meses previo. La modificación de esta legislación en pos de una nueva ley que contemple la realidad actual de las cooperativas de trabajo constituye una de las principales demandas de algunas organizaciones que nuclean estos colectivos. Como lo han señalado diferentes estudios la incorporación de nuevos trabajadores en las empresas recuperadas es uno de los principales problemas a los que se enfrentan estas experiencias (Ruggeri, 2009). En particular algunos autores señalan la introducción de pagos diferenciales basados en la antigüedad en la fábrica (sobre todo en base a

la necesidad de recurrir al trabajo “*a façon*”<sup>14</sup>. El relato que vengo de sintetizar evidencia esta preocupación para quienes impulsan esta experiencia que ha cumplido ya diez años trabajando bajo gestión de las/los trabajadoras/es. Me interesa detenerme en un aspecto en particular del relato de Darío: el trabajo que puede sacarlos de esta modalidad de producción es el que consiguieron los compañeros. Esta misma idea es la que moviliza para afirmar que el problema está en “los que faltan” o que “es la asamblea la que decide”. Entiendo que en esta tensión radica una de las mayores complejidades a las que nos enfrenta la reflexión sobre el trabajo autogestivo, una actividad que esta mediada por vínculos personales definidos *a priori* como simétricos –desde un deber ser que así los entiende- aun cuando en la práctica se desarrollen mecanismos de jerarquización variados (en base a la antigüedad, el conocimiento, etc.).

Pero lo que a mi entender hace más interesante la situación descripta es que aquello que potencialmente puede hacer sostenible a esta experiencia, en términos de la discusión previa, es el trabajo no remunerado “de los compañeros” que resulta sumamente complejo contabilizar económicamente. Y por sobre todo el carácter social, político, colectivo que construye el sentido público de ser una empresa recuperada en el que se funda el vínculo que habilita el contrato con estos clientes. Este contrato no se sostiene en la calidad o el precio del producto (aunque esto pueda ser una condición necesaria) sino en el hecho mismo de que esta realizado por obreras/os de una empresa recuperada, que tiene diez años en pie, ha incorporado nuevos trabajadoras/es expulsados por el mercado. En una palabra en el hecho de que ha sido realizado por trabajadoras/es que han luchado y recuperado “su fuente de trabajo”.

### **Para seguir pensando**

Mi reflexión entonces busca dejar abierto un interrogante sobre la necesidad de ir más allá de la categoría de sustentabilidad para pensar, actuar y vincularnos con estas experiencias,

---

una distinción entre “viejos” y “nuevos” asociados) o las responsabilidades asumidas, desarrollando lo que algunos autores han caracterizado como formas de “desigualación emergente” (Rebón y Salgado, 2009).

<sup>14</sup> Este término se utiliza en el ámbito industrial para referir a la manufactura de un producto por encargo de un tercero (dueño de una marca) que suele proveer las materias primas e insumos necesarios para su realización. En este caso lo que se cobra es la mano de obra por la realización de la pieza, lo cual supone una ganancia sumamente inferior a la que se obtiene por la realización del mismo trabajo cuando este es comercializado directamente. Debido a la falta de capital para comprar materias primas, limitaciones en la comercialización de los productos o en la obtención de créditos, muchas empresas recuperadas han tenido que dedicarse (en algunos casos temporalmente) a realizar trabajos bajo esta modalidad. Según un relevamiento del año 2003, el 55% de los casos se encontraba en esta situación (Fajn, 2003). Este porcentaje parecería tender a reducirse si tomamos en cuenta datos de un informe realizado por el Programa Facultad Abierta (Facultad de Filosofía y Letras, UBA) del año 2010 según el cual el porcentaje de empresas recuperadas que recurre a este tipo de trabajo alcanza el 42%.

proponiendo como hipótesis de trabajo que la eficacia y la perdurabilidad son criterios que invisibilizan su productividad en términos políticos. A mi entender, el lenguaje de la sustentabilidad, ya sea que se piense en términos económicos, socioeconómicos o plurales, ubica la reflexión en una lógica de la eficacia que exige (necesariamente) interpelar estas experiencias en términos de su éxito o fracaso, evaluando su capacidad para (auto)sostenerse y (auto)reproducirse en el tiempo. Esta reflexión opaca a mi criterio la potencia de estas experiencias como espacios de construcción colectiva. En esta misma línea, cabe la pena también preguntarnos cómo y desde que lugar es posible interpelar al Estado, saliendo de una lógica del “subsidio”, que permita visibilizar (también económicamente) el fin social de estos espacios de construcción política, pensar desde otra óptica estas experiencias donde lo que prime no sea una lógica del cálculo (aunque sea social) sino una lógica de su productividad política.

### **Bibliografía**

Castelao Caruana, M. E. (2009) “La economía social y solidaria en las políticas públicas argentinas, instrumento de política o alternativa socioeconómica? Un análisis preliminar. En: *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*. Vol. 9 N17, enero-junio, pp.30-48.

Coraggio, J. L. (2008) “La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria. *Revista Otra Economía*, Vol. II N 3 segundo semestre pp. 41-57

Coraggio, J. L. (2011) *Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital.*, Alberto Acosta y Esperanza Martínez (Editores), Abya Yala, Quito, 2011

Deux Marzi, M. V. y Vázquez, G. (2009) “Emprendimientos asociativos, empresas recuperadas y economía social en la Argentina”. En: *Íconos: Revista de Ciencias Sociales*, Quito: FLACSO sede Ecuador, N33, enero, pp. 91-102.

Fajn, G. (2003), *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, Centro Cultural de la Cooperación. Buenos Aires.

Hintze, S. y Vázquez, G. (2011) “A modo de introducción a la problemática del trabajo asociativo y autogestionado” En: *Protecciones y desprotecciones: la seguridad social en la Argentina 1990-2010*. Danani, C. y Hintze, S. Coord. Universidad Nacional de General Sarmiento. Buenos Aires.

Hopp, M. (2011) “Relación Estado-sociedad civil en las políticas de desarrollo socio-productivo en Argentina contemporánea”. *Rev. Katálisis*. vol.14, n.1, pp. 13-22

Lima, J. (2007) "Workers' Cooperatives in Brazil: Autonomy vs Precariousness". En: *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 28 N 4, pp. 289-261

Litman, L. (2010) "Expandir la democracia en el lugar de trabajo. Relaciones entre ONGs cooperativas y organismos estatales". *VI Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata*, 9 y 10 de Diciembre.

Paiva, V. (2009) *Cartoneros y Cooperativas de recuperadores*. Prometeo. Buenos Aires.

Partenio, F. (2011) "Hacia la construcción de modelos de gestión colectiva del trabajo: Las significaciones del progreso, la sustentabilidad y la solidaridad en una fabrica recuperadas del sector manufacturero". *X Congreso ASET*. Buenos Aires. 3, 4 y 5 de agosto.

Rebón, J. y Salgado, R. (2009), "Desafíos emergentes de las empresas recuperadas: de la imposibilidad teórica a la práctica de la posibilidad", Julio Neffa, Enrique De la Garza Toledo y Leticia Muñiz Terra (comp.) Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales Vol. II CLACSO/CEIL-PIETTE/Trabajo y Sociedad, Buenos Aires, pp 29-58

Ruggeri, A. -comp.- (2009). *Las empresas recuperadas. Autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Sorroche, Santiago (2012) "Cooperativas de Reciclado, Estado, ONGs: Múltiples conexiones. Análisis de una cooperativa de cartoneros de La Matanza." En :Kuperszmit, N.; Lagos Mármol, T.; Mucciolo, L. y Sacchi, M. (comp.) *Entre pasados y presentes III. Estudios contemporáneos en ciencias antropológicas*. INAPL. Buenos Aires. En prensa

Vazquez, G. (2010) "El debate sobre la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados". *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Quilmes*. Año 2, N 18 octubre. pp. 97-121.