

Lic. María Inés García

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación U.N.L.P.

Correo electrónico: mainegarcia2004@yahoo.com.ar

## Subjetividad y Trabajo en empresas recuperadas.

### El caso B.A.U.E.N.

#### Índice

##### Capítulo I

a.- Transformaciones socioeconómicas y mundo del trabajo.

b.- La construcción del concepto de subjetividad

##### Capítulo II

a.-Breve síntesis de la recuperación del hotel.

b.- Autovaloración de los sujetos como trabajadores. Dimensiones analizadas.

#### Conclusiones

##### Capítulo I

##### a- Transformaciones socio-económicas y mundo del trabajo

Desde los años setenta un conjunto de cambios económicos y socioculturales han socavado y modificado progresivamente las instituciones, las prácticas, los actores y los discursos sociales a partir de los cuales se configuraban las sociedades industriales. El acelerado proceso de globalización impulsado por una revolución tecnológica y el desarrollo de una economía capitalista informacional y global; la centralidad del mercado y el consumo como ejes de la organización de la vida social; la desregulación de la vida económica, social y política; la radicalización del proceso de individualización, y el debilitamiento del Estado nacional para articular material y simbólicamente a los distintos actores sociales, entre otros procesos, han conducido progresivamente hacia una reconfiguración del orden social.

Sostengo que el trabajo sigue teniendo un papel central como organizador y articulador del sentido en los espacios de la vida cotidiana. Brinda un lugar social. Es constructor de un espacio de pertenencia, real o simbólico.

Hopenhayn (Hopenhayn, Martín, 2001, citado en Schvarstein, Leonardo y Leopold, Luis, compiladores, 2005) señala que, en la sociedad del capitalismo industrial, el trabajo se constituyó por primera vez en el medio privilegiado de integración social, el medio para que las personas encontraran un lugar en la sociedad. Pese a los cambios aludidos, el trabajo no perdió este papel social.

Castel (Castel, Robert, 1997, citado en Schvarstein, Leonardo y Leopold, Luis, compiladores, 2005) indica que el trabajo ha perdido consistencia en la medida en que la estructura de la sociedad salarial se mantiene pero se fragiliza el sistema de regulación de garantías mínimas que estaban adscriptas al empleo asalariado. Sin embargo,

confundir esta pérdida de consistencia con una pérdida de importancia sería un gran error.

Debido a las transformaciones en curso en el “mundo del trabajo”, el capitalismo estaría engendrando, a partir de su proceso de crisis y reestructuración, las bases materiales y sociales constitutivas de un nuevo patrón de acumulación-llamado “flexible”-, diferente de aquel que caracterizó el llamado “patrón de acumulación fordista”.

En este contexto, el desempleo, hoy más que nunca, se revela como instrumento fundamental de la disciplina del capital sobre el trabajo, tanto en relación con los niveles de remuneración como en lo concerniente a las condiciones de trabajo en el interior de las empresas.

Para Antunes, (Antunes, Ricardo, 1995, citado en Schvarstein, Leonardo y Leopold, Luis, compiladores, 2005) el desdibujamiento del clásico perfil del proletariado industrial y la incorporación abrumadora de tecnología no erosionan la centralidad de la “clase que vive del trabajo” ni el carácter de totalidad del trabajo social, como suma de trabajos parciales que operan la producción y creación de valores.

Como señala Fajn (Fajn, Gabriel, compilador, 2003) en el espacio productivo se produce una creciente vulneración de las relaciones salariales, bajo las modalidades de despido e incumplimiento salarial.

Al calor de la crisis, se desarrolló uno de los más importantes ciclos de protesta social de las últimas décadas de la historia argentina. Enmarcado en este ciclo, el fenómeno de la recuperación de fábricas puede verse como un proceso donde convergen múltiples determinantes y no exento de tensiones, tanto las referidas a los conflictos de los actores protagónicos-los trabajadores “recuperadores”-con otros actores sociales con los cuales muchas veces se enfrentan-poderes legislativo, ejecutivo, fuerzas de seguridad, jueces, empresarios-como aquellas que se desarrollan al interior de las fábricas.

Los trabajos sobre el tema destacan que “las empresas (recuperadas) representan uno de los emergentes más originales de la lucha de los trabajadores por conservar sus puestos de trabajo frente a la sistemática destrucción del aparato productivo” (Fajn, Gabriel, compilador, 2003), al mismo tiempo que lo caracterizan como propuestas exploratorias de modalidades de gestión alternativas.

Los mismos identifican las causas económicas, políticas y sociales que indujeron los procesos de recuperación de empresas, analizan las dinámicas organizacionales relacionadas con los nuevos desafíos de la gestión colectiva e incorporan algunas referencias sobre los cambios en los procesos de trabajo. Hacen referencia a la preservación de una identidad que ha entrado en un proceso de descomposición (Fajn, Gabriel, compilador, 2003).

Las medidas económicas implementadas por el plan neoliberal de la década del noventa en Argentina permitieron a los empresarios ganancias extraordinarias a través de la especulación financiera. Esto profundizó el proceso de cierre de empresas incluyendo aquellas altamente rentables.

Como afirman varios autores, en esta década gran parte de las acciones de protesta surgen del escenario de la pobreza y esto tiene consecuencias para la acción colectiva: tienen un carácter defensivo.

La recuperación de fábricas y la puesta a producir avanza un paso más en este sentido, ya que dicha acción no sólo tiene como meta defender la fuente de trabajo, aunque sí es la principal, sino al mismo tiempo generar fuentes de

trabajo para otros y construir nuevas relaciones al interior y con otros actores.

La recuperación de fábricas es un fenómeno que se ha expandido sobre todo a partir del 2001 y marca una tendencia contraria a la pérdida de centralidad de la clase obrera en el mapa de las acciones colectivas que gran cantidad de investigadores de distintas regiones del mundo sostienen.

#### b.- La construcción del concepto de subjetividad

En el intento de rastrear núcleos de sentido construidos por los trabajadores de la cooperativa B.A.U.E.N. (Buenos Aires Una Empresa Nacional) en torno a dimensiones particulares, partimos del supuesto teórico de que la subjetividad no es una manifestación mecánica de una estructura dada.

Siguiendo a León y Zemelman (León, E. y Zemelman, H., coordinadores, 1997) la subjetividad no es solamente un problema posible de distintas teorizaciones, sino, además, constituye un ángulo particular desde el cual podemos pensar la realidad social y el propio pensar que organicemos sobre dicha realidad.

El desafío consiste en encontrar un concepto de subjetividad constituyente que no se reduzca al plano de las variables psicológicas, como tampoco que se resuelva como simple expresión de procesos macro-históricos.

En esta perspectiva, se plantea tener que encontrar aquello que sea básico de la subjetividad siguiendo un enfoque no psicologista. Pensamos que una alternativa es el mundo conformado por las necesidades como expresión sintética de movimiento en el tiempo y en el espacio tanto del individuo como del colectivo.

Los autores citados combinan la noción de necesidades, por un lado, con la de la memoria, como manifestación de tradición y de inercia y por otro lado, con la de las visiones utópicas. De esto último se sigue que la subjetividad constituyente también se refiera al surgimiento de sentidos de futuro.

Entonces construimos el núcleo constituyente de la subjetividad colocando a la memoria, la experiencia y la utopía en el mismo.

Los sujetos generan mundos que se vuelven sobre ellos mismos para determinarlos y la naturaleza subjetiva es la piedra de toque en la elaboración de sentidos para las prácticas de apropiación de esos mundos.

Las estructuras atraviesan a la subjetividad, y en tal sentido son parte del proceso de subjetivación. (Retamozo, 2006, Pag. 36).

La mirada de León versa sobre considerar la construcción de un sujeto social como un proceso inacabado en que hay flujos y reflujos, continuidades y rupturas, puntos de llegada y de partida en que se dibujan y desdibujan sus contornos.

El juego de los tiempos es fundamental. La relación del presente con el pasado es una conexión con lo ya devenido, que se “allega” en el presente no de manera mecánica, sino en términos de un proceso de reconstrucción o reapropiación intervenido por la subjetividad. La relación del presente con el futuro es con lo no devenido todavía, por lo cual también su construcción está mediada por la subjetividad. La relación del presente con el pasado y el futuro implica una articulación compleja que, al reconstruir el pasado e imaginar el futuro, pone al sujeto en

vinculación con su propio momento de apropiación.

Como afirma León la subjetividad tiene el papel de imprimir direccionalidades potenciales a la práctica y por tanto a los modos de apropiación presente. (León, 1997, pag. 57)

En un proceso dialéctico horizontes de sentido y sus valores asociados devienen en proyecto de prácticas concretas y viceversa.

La subjetividad no es una estructura que da sentido, sino un proceso que pone en juego estructuras subjetivas parciales (cognitivas, valorativas, de la personalidad, estéticas, sentimentales, discursivas y de formas de razonamiento). La subjetividad puede reconocer la discontinuidad, la incoherencia y la contradicción. (De la Garza, 2000, pag. 22)

El individuo en situaciones extraordinarias puede verse sometido a prácticas que salen radicalmente de lo cotidiano. En estas condiciones aparecen espacios de experiencia inéditos para el individuo que desencadenan procesos rápidos de creación subjetiva, asimilaciones bruscas, resemantizaciones, re-jerarquización de elementos, rupturas subjetivas, emergencia de zonas fosilizadas o sumergidas. Se pueden producir estos cambios subjetivos bruscos porque las configuraciones cotidianas no son suficientes para dar cuenta de las nuevas experiencias. Este es el caso que nos toca analizar. La construcción de la subjetividad en torno a ciertas dimensiones que analizaremos no es homogénea ni lineal. Sin embargo podemos afirmar que en el caso de todos los sujetos partícipes del proceso de recuperación del hotel BAUEN se vislumbran cambios subjetivos dado que sus “configuraciones cotidianas no son suficientes para dar cuenta de las nuevas experiencias”. (De la Garza, 2000, pag 24).

La subjetividad social no viene dada necesariamente, ni hay que entenderla de una forma unidimensional, tampoco es completa ni está claramente definida.

Las subjetividades no son sólo producto, son también productores y, en consecuencia, tienen potencialidad de sentido.

Thompson recupera la categoría de experiencia para mediar entre ser social y conciencia, entre estructura y acción. Este espacio genera la posibilidad de acciones por parte de los sujetos ya que allí juegan fundamentalmente aspectos culturales: visiones de mundo, historias, preferencias, imaginarios, prejuicios, sentido común, que ofician de lugar para contrarrestar las determinaciones estructurales; en definitiva supone introducir un espacio con grados de libertad o, al menos, indeterminación. (Retamozo, 2006, Pag. 26). Para buscar los sentidos que los actores construyen analizaremos sus propios discursos sobre su experiencia en base a entrevistas en profundidad realizadas con quince trabajadores de la cooperativa B.A.U.E.N. entre Enero y Junio de 2005, así como observaciones de campo. Los nombres de los trabajadores no son los reales a los efectos de resguardar sus identidades.

## Capítulo II

“Porque los encuentros colectivos son, precisamente, momentos en los que la presencia corporal del otro me da la

fuerza necesaria para que yo pueda romper en mí mismo la marca que me dejó el terror, al mismo tiempo que con la mía ayudo al otro para que lo haga”.

León Rozitchner

a.-Breve síntesis de la recuperación del hotel.

El hotel gestionado por la Cooperativa B.A.U.E.N. está ubicado en el centro de la Capital Federal. Actualmente está calificado entre tres y cuatro estrellas.

El hotel fue de categoría cinco estrellas hasta el año 1997, año en que cambió de dueño. El dueño del inmueble, a los fines de construirlo, en el año 1978 pidió un crédito al Banco Nacional de Desarrollo (BANADE) que nunca pagó. En el año 1997 le vendió el hotel a un empresario chileno. Actualmente la escritura está en posesión del Banco Nación. La situación legal del inmueble siempre ha sido muy turbia, con transacciones no transparentes y maniobras diversas.

La quiebra fue fraudulenta. El hotel cierra con un 50% de ocupación. Esta maniobra deja a más de cien personas en la calle. Los empresarios tenían deudas con los trabajadores en sueldos y aguinaldos, con el Estado nacional en diversos tipos de impuestos, con la Municipalidad en el impuesto de Alumbrado, Barrido y Limpieza. Durante más de veinte años los empresarios no invierten para el mantenimiento del hotel. La interpretación de estos elementos por parte de los actores se da en la clave de una oposición entre la legitimidad y el reclamo de legalidad de sus acciones frente a la ilegitimidad y la ilegalidad de “otros”.

Un grupo de ex-trabajadores del BAUEN, junto con miembros del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (en adelante M.N.E.R.) y trabajadores de otras fábricas recuperadas luego de varias reuniones llevaron a cabo la ocupación de las instalaciones del hotel. Entraron por el BAUEN Suite, un hotel que está a la vuelta y cuyo dueño es el antiguo dueño del BAUEN.

Desde la ocupación pasaron días mal alimentados, algunos trabajadores tuvieron sarna, a veces no tenían para tomar mate, y temían que fuera la policía a desalojarlos.

En Octubre del 2003 comenzaron a trabajar. A partir de la firma de un pre-acuerdo entre el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, los ex-dueños, la cooperativa B.A.U.E.N. y el M.N.E.R.

b.- Autovaloración de los sujetos como trabajadores. Dimensiones analizadas.

Hacer un análisis de los cambios subjetivos de los trabajadores de la cooperativa BAUEN en general constituiría un trabajo que excede en mucho al presente, ya que deberíamos dar cuenta de múltiples dimensiones como la vida cotidiana, la familia, la visión del Estado, de la política, de actores aliados, de actores enfrentados, de cuestiones de género, cuestiones generacionales, por nombrar sólo algunas.

Este trabajo tiene el objetivo de dar cuenta de los cambios subjetivos en torno a los núcleos de sentidos construidos por los actores involucrados en relación a determinadas dimensiones en torno a la autovaloración como

sujetos trabajadores.

Separaremos analíticamente las siguientes dimensiones:

*I.- Autovaloración como sujetos trabajadores*

- i) Libertades, “dignidad”, funciones.
- ii) Saberes, conocimiento, capacitación.
- iii) Creatividad.
- iv) Manejo del tiempo y usos del espacio.
- v) Relación con los otros
- vi) Compromiso
- vii) Ausencia de patrón.

En este artículo nos concentraremos en la autovaloración de los sujetos como trabajadores siguiendo las dimensiones escogidas para el análisis; dejando para otro artículo la presentación de los resultados obtenidos en torno a la autovaloración política de los mismos.

*Autovaloración de los sujetos como trabajadores.*

- i) Libertades. “Dignidad”. Funciones.

Siguiendo a Martín Retamozo, el acto de la decisión es bautismal. Se convierte en un espacio privilegiado para comprender las dimensiones de la aparición pública de un movimiento social. (Retamozo, 2006, pag. 59). En nuestro caso, el acto bautismal lo constituye la toma de las instalaciones del hotel ocurrida el 20 de Marzo de 2003, y tiene una importante impronta simbólica para el conjunto de los trabajadores.

La vida de todos los actores involucrados cambió en menor o mayor medida y en varios aspectos. Desde el momento en que los individuos comienzan a ser parte de un actor colectivo se producen cambios en su subjetividad. Esto se explica porque el doble quiebre es muy profundo: por un lado, quedar en la calle sin trabajo, por el otro, adoptar una salida creativa que construye una modalidad nueva de trabajo, de relaciones, de posición frente a los medios y al servicio, etc.

Hay una valoración profundamente distinta del trabajo, del esfuerzo y de sus frutos. Lo que más destacan los actores es la mayor libertad y la mayor responsabilidad. Ambos están ligados. La libertad, entre otras cosas, está en relación a la ausencia de un patrón que indique las tareas y ejerza un control. La responsabilidad está en relación a que son ellos quienes deben asegurar la calidad del servicio, mostrando una preocupación en torno a esto, preocupación que, diferenciándose una vez más de los patrones, afirman que éstos no tenían.

Quienes trabajaron en la etapa anterior afirman que no tenían libertad de exteriorizar lo que ellos querían, que se trabajaba más presionado, que no sabían si al otro día los echaban por reducción de personal.

Hay una diferenciación hecha por los propios actores respecto a los que trabajaron antes en el hotel: se trata a estas personas como “ex BAUEN” y esto tiene una carga valorativa de reconocimiento de una trayectoria.

En varios aspectos la definición que los actores hacen de sí mismos se contrapone a la imagen de los empresarios. Uno de ellos es que los trabajadores tienen más conocimientos, porque mientras los empresarios “...están en una oficinita sentados ellos están viendo qué es lo que hace falta y resolviendo.” (Silvia). Asimismo la polifuncionalidad a la que fueron obligados en la última etapa del hotel a cargo de la patronal, a muchos trabajadores les sirvió para adquirir conocimientos que aplican en la etapa actual.

Todos los trabajadores entrevistados definen que la actual es una nueva forma de trabajo. También surge de las entrevistas que ahora trabajan con más ganas. Incluso una trabajadora afirma que aún en el período en que todavía no cobraban trabajaba con más ganas. Por otro lado, los trabajadores llevan a cabo acciones que nunca se hubieran imaginado, como por ejemplo, ir a la Legislatura, hablar con diputados, hacer trámites, ir a juzgados.

En cuanto a la libertad, ésta se expresa en distintas formas pero el contenido común es la falta de control de un superior. El lugar del control, en cuanto a sus fines pero dando cuenta de una transformación con profundas consecuencias, lo viene a ocupar la responsabilidad, el compromiso con el trabajo, el trabajar a conciencia. Saben que cuánto más producen es mejor porque es de ellos. Se esmeran más que en la etapa anterior para que los servicios sean buenos. Si uno comete un error son conscientes de que afecta a toda la cooperativa, en contraste con la etapa anterior en la que no se le atribuía importancia a las equivocaciones en el proceso laboral.

La tranquilidad está por un lado fuertemente ligada a la libertad y por otro, y no menos importante, a la ausencia del miedo de ser despedido.

Hay trabajadores que siguen realizando las mismas tareas que realizaban antes de la recuperación. Hay otros que por ser nuevos están aprendiendo y otros nuevos también que ya conocían el trabajo por experiencias laborales o aprendizajes de otro tipo previos.

El trabajo en la cooperativa no está muy esquematizado, si bien hay división de tareas también hay un alto grado de polifuncionalidad, aunque ésta por un lado, atraviesa a un sector de trabajadores y no a su totalidad, y por otro constituyó una práctica mucho más extendida al comienzo del proceso que en la etapa actual.

El control de las ausencias y tardanzas en la primera etapa estuvo ausente. Posteriormente se vio la necesidad de desarrollarlo, aunque de una manera mucho más flexible a la que se lleva adelante en cualquier empresa tradicional, basada en el asiento de ingresos y egresos por parte de un trabajador de vigilancia. En relación a este tema, hay una construcción de sentido orientada al desarrollo de la conciencia de la responsabilidad. Pero debemos destacar la existencia de una contracorriente a este núcleo encarnada en aquellas personas que tienen dificultades para adaptarse a la nueva forma de trabajo y reproducen prácticas tradicionales.

Otro aspecto importante es el aprendizaje. Esto abarca tanto las experiencias nuevas en torno a las actividades políticas y también cuestiones relativas a las necesidades de cambios en el edificio. En un sector minoritario el aprendizaje se da en torno a manejos de costos, finanzas y ventas. Esto está en relación a uno de los problemas presentes en la mayoría de las experiencias de fábricas y empresas recuperadas, los gerentes y el personal que se

ocupaban de la comercialización generalmente no forman parte de la recuperación y formación de la cooperativa.

En torno a la figura de "dueños" hay diferentes sentidos contruidos. Hay quien dice: "ya pensás como siendo un dueño". Esto está en relación a las obligaciones que derivan del hecho de ser los únicos responsables del trabajo. Otros afirman: somos dueños del trabajo, de la posibilidad de trabajar". Y hay una tendencia dominante que afirma: "No queremos ser dueños, sólo queremos trabajar". Incluso afirman estar dispuestos a pagar un alquiler en el caso que se pudiera llegar a un acuerdo de este tipo.

El aprendizaje previo constituyó un recurso muy importante para los trabajadores al momento de la recuperación. Se trata de un aprendizaje en la etapa más dificultosa material y subjetivamente, en la que los trabajadores sufrieron deudas, desprecio y humillación. El mismo aprendizaje los trabajadores lo utilizan en otra posición de sujeto, como "recuperadores" de dignidad, de trabajo.

El tema de la dignidad está ligado a la recuperación de las fuentes de trabajo para sí mismos y para otros. Tiene una particularidad entre esos otros la familia. Constituye un sentimiento de orgullo muy grande el hecho de que sus propios hijos tengan la posibilidad de tener un trabajo "digno" en el hotel. Una dignidad perdida por la falta de trabajo y la nula posibilidad de insertarse en el mercado laboral pese a la enorme experiencia de trabajo calificado acumulada.

La ponderación de la nueva forma de trabajar, así como de la lucha llevada adelante hace que la totalidad de los entrevistados afirmen que esta valoración está por encima de la del sueldo e incluso de la situación de vulnerabilidad legal en la que se encuentra la cooperativa.

Por otro lado, el hecho de que algunos trabajadores desempeñen distintas tareas tiene que ver con la dinámica y las necesidades de la cooperativa como con la iniciativa de cada uno de ellos, de los que se involucran. Las fronteras de los distintos sectores en los que está dividido el trabajo se atraviesan por necesidad del mismo, hay un leve corrimiento de las mismas producto de la cooperación entre los trabajadores. De todas maneras esta rotación no es la que marca el ritmo del funcionamiento del hotel, más bien dentro de la estructura laboral es marginal. Pero señala la importancia de la libertad de elegir.

En este sentido, vemos un abanico amplio que abarca desde los trabajadores que más ideas desarrollan en torno al proyecto, más entusiasmo, en los que hay una mayor ligazón entre su trabajo y su proyecto personal, una mayor identificación entre sujeto productor y sujeto deseante, hasta los que viven de manera más ajena su trabajo, en el sentido de que no se involucran tan íntegramente. Esto constituye, como ya veremos, uno de los núcleos conflictivos en las relaciones entre los trabajadores de la cooperativa.

También se dan la posibilidad de elegir capacitarse en un área o tarea que les genera entusiasmo y luego poder trabajar en la misma. Un ejemplo de esto es una trabajadora que es moza y hoy se desenvuelve además en el área de ventas y de prensa.

Muchos trabajadores expresan su alegría por ser parte de este proceso. Afirman que han crecido mucho en distintos aspectos, y respecto de un mayor compañerismo. Otros han afirmado que han mejorado como personas y



que tienen una visión más comprensiva de las realidades de otros sectores socialmente vulnerables.

## ii) Saberes, conocimiento, capacitación.

Hay una fuerte preocupación por la capacitación de todos los compañeros. Algunos trabajadores han hecho cursos en técnicas en refrigeración, electricidad, cocina mediterránea, (en institutos) computación, economía, inglés, comercialización. (dictados en las instalaciones del hotel por profesores de la Universidad de Buenos Aires y el último por una persona de la Secretaría de Turismo).

En general los trabajadores tienden a pensar en mejorar muchos aspectos del funcionamiento del hotel. Hay una visión de perfeccionamiento continuo y de gran apertura al aprendizaje presente en aquellos más comprometidos con los fines de la cooperativa.

Si bien el criterio votado por asamblea para ser parte de la cooperativa es ser familiar, muchas veces buscan a otras personas con capacidades y saberes específicos. El caso de la jefa de personal es uno en que se cruzan ambos criterios: ella es hija de una socia al mismo tiempo que por ser estudiante de asistencia social consideraron que tenía la capacidad de trabajar en ese puesto. Ella señala que como jefa de personal no tiene que presionar a sus compañeros para que hagan lo que tienen que hacer. Así mismo han incorporado a la cooperativa a cuatro trabajadores miembros de un movimiento de desocupados que realizaba acciones de solidaridad para con la misma.

Surge también la necesidad de "demostrarle a la sociedad" que son capaces de sacar una empresa adelante. Y la autopercepción positiva de sus capacidades y conocimientos frente y opuestos a los de los patrones, quienes, de acuerdo a la visión de los trabajadores, se enriquecen gracias a su trabajo. La valoración de que son ellos los que siguen el proceso concreto del trabajo, lo que hace falta, las dificultades que surgen, etc. La visión sobre este punto es que sin los empleados esto no funciona porque son los que llevan la empresa adelante.

La enseñanza entre compañeros es un elemento de suma importancia. No sólo de las tareas sino también de los valores de la cooperativa. El conocimiento de las necesidades de la cooperativa es heterogéneo pero atraviesa al conjunto de los trabajadores. Los mismos le adjudican un importante valor a saber qué cosas hacen falta, qué hay que comprar, reparar, etc.

Volviendo al tema de la mayor implicancia entre los deseos personales y el proceso de trabajo, hay quienes naturalmente unen ambas dimensiones. Tal es el caso de un joven trabajador que, decidido a estudiar en un futuro comunicación social, comenzó a estudiar marketing con el fin de volcar sus conocimientos en la cooperativa.

## iii) Creatividad.

La situación por la que atravesó el colectivo, plagada de urgencias, necesidades básicas insatisfechas, los llevó a desplegar proyectos de una gran creatividad. Uno de ellos es la puesta de un consultorio médico y psicológico para atención de los trabajadores, con profesionales que trabajan en forma solidaria.

Dado que el nombre BAUEN ya estaba registrado y no podían usarlo se les ocurrió usar la misma palabra como sigla que significa Buenos Aires Una Empresa Nacional. En dicho acto creativo se resuelven dos cuestiones: conservar el nombre del hotel que tiene un valor identitario muy fuerte, a la vez que darle una nueva acepción, en un

desafío simbólico a los dueños anteriores.

En general los trabajadores entrevistados, a la hora de responder por cuestiones relacionadas al aprendizaje de tareas administrativas, contables, operativas de distinta índole, que antes desconocían, hacen hincapié en la capacidad de inventiva que se necesita y que ellos desplegaron de una manera espontánea. El carácter disruptivo del proceso de recuperación tiene otro antecedente fuertemente disruptivo: el cierre del hotel y el ser despedidos.

La gran disposición a sacar la cooperativa adelante hizo que realizaran eventos en condiciones muy precarias, tratándose sin embargo de actividades exitosas. La capacidad creativa también está vinculada a la flexibilidad de los puestos de trabajo y la apertura para el aprendizaje.

iv) Manejo del tiempo y usos del espacio.

La jornada de trabajo es de ocho horas, exceptuando la de los miembros del Consejo y los responsables de áreas, así como la de aquellos otros trabajadores que asumen el compromiso de quedarse trabajando aún después de hora. También existe la posibilidad de trabajar horas extras u horas a ser compensadas con francos, aunque este es un tema no exento de conflicto.

Han avanzado en la organización de los horarios y los francos. Afirman que no quieren establecer el reloj como mecanismo de control, pero, como ya señalamos, recurrieron al firmado de planillas para que los horarios se respeten. Al principio sobre todo los jóvenes no respetaban mucho los horarios.

Si trabajan fuera del horario hacen un memo que lo firma el jefe del sector justificando el tiempo extra por razones operativas, luego esas horas son compensadas, y si esas horas son para trabajar en un evento las cobran a fin de mes. Aquellos trabajadores que son miembros del Consejo de Administración o responsables de sectores no tienen derecho a cobrar horas extras, ya que tienen dedicación full time, tienen que estar disponibles las veinticuatro horas. También ellos son los que hacen las guardias de los fines de semana. Por este motivo estos dos grupos de trabajadores perciben retiros mayores.

Surgen tensiones entre los trabajadores relacionadas con los distintos niveles de compromiso con el trabajo. Mónica afirma: "Si te tenés que quedar una hora más, o más se te complica un poco, sobre todo si tenés familia, pero bueno, es parte de la lucha que tenemos". Sin embargo, no todos los trabajadores tienen esta visión. En los casos en los que el compromiso personal con el proyecto cooperativo no es tan profundo, no se percibe la potencial carga horaria extra como un esfuerzo con un valor en sí mismo, sino como un tiempo que se prefiere disponer para otra actividad.

En cuanto al espacio, hay una nueva libertad de circulación. Ahora se prestan colaboración entre sí y en distintos sectores sin problema, a diferencia de la etapa anterior en la que debían pedir permiso. Incluso esto hace que el trabajo sea más fluido. Asimismo los trabajadores conquistan espacios que antes tenían vedados. Por otro lado, como ya vimos, es valorada la ausencia de control permanente por parte de un jefe sobre las tareas del trabajador, y esto se refleja igualmente en la dimensión espacial.

Otro aspecto a destacar en lo que hace a lo espacial es que ahora comen todos juntos. Para los trabajadores es importante que ahora: “no hay diferencia para nadie. Antes nosotros comíamos, teníamos el comedor de personal. Estaban ahí y te pasaban ahí, como este cuadradito y te pasaban la comida para el otro lado, y nosotros no los veíamos a ellos, estábamos del otro lado, era una diferencia, para que vean la diferencia, como diferencia de clases. Ellos comían con plato y nosotros con bandeja de acero inoxidable, esas diferencias que hacían estúpidas pero que a nosotros nos dolían”. (Azucena).

Se puede vislumbrar un proceso de reapropiación y resignificación de los espacios. Ejemplo de esto es la utilización de oficinas como consultorios médicos y psicológicos para su propia atención. Dicho proceso está atravesado por el reconocimiento de haber levantado al hotel de sus cenizas. Carlos sostiene: “Yo me siento dueño de un lugar donde estaba vacío, derrumbado, destruido, y que lo hemos construido”.

Si bien, como ya aclaramos, no hay una construcción homogénea en relación a “ser dueños”, sí podemos afirmar que este proceso de apropiación espacial atraviesa al conjunto de los trabajadores. En palabras de Nora: “Mi hija me dice: ¿Mami, cuándo me vas a llevar al hotel? Pero vení cuando quieras, es nuestra casa”.

La resignificación espacial se expande hacia otros actores. El espacio del hotel es uno privilegiado por su tamaño, comodidades y ubicación céntrica. Es así como se constituyó en una práctica cotidiana el ofrecimiento del establecimiento para el desarrollo de reuniones de distintos sectores de trabajadores, organizaciones obreras y políticas ligados en mayor o menor medida a ellos, para llevar a cabo reuniones sociales con compañeros de otras fábricas recuperadas como para el hospedaje a compañeros del interior del país.

Asimismo hay una fuerte carga emocional presente en los trabajadores que son “ex –BAUEN” (haciendo referencia a esta denominación que ellos mismos utilizan). Lucrecia señala lo que sentía cuando pasaba cerca del hotel en el período posterior a su despido: "Volver a la esquina acá, era una cosa que el corazón se me salía por la boca".

En cuanto a los lugares de trabajo, ahora tienen la libertad de rotar en relación a dónde se sientan mejor, más cómodos y cuál es el trabajo que más ligado está a sus gustos, su capacidad, su deseo. De hecho, incursionan en nuevos sectores de trabajo, en ocasiones para ayudar a sus compañeros, sectores donde en la etapa anterior directamente tenían prohibido acceder, exceptuando la etapa de la polifuncionalidad ya mencionada.

#### v) Relación con los otros

Un recurso para la acción colectiva que resultó central es el apoyo de las familias en la gran mayoría de los casos. Este apoyo fue moral, físico y económico. En los casos excepcionales en los que no hay apoyo ni entendimiento suele desembocarse en una ruptura del vínculo. Pero la tendencia predominante es la primera. Otro recurso emocional central fue el apoyo entre los compañeros. Se trata de la solidaridad entre pares que es parte constitutiva de su identidad colectiva.

Un grupo de mujeres hace terapia grupal. También pueden hacer terapia individual. Los hombres en general no acuden a esta ayuda profesional. Hacen hincapié en que es un bien no sólo para ellas sino para la cooperativa.

Este grupo de mujeres sostiene que hay actitudes y visiones machistas al interior de la cooperativa. Estas no sólo se basan en la segregación que perciben, sino también en las visiones que afirman que tienen sus compañeros de trabajo respecto de sus capacidades, por ejemplo, que sólo sirven para cocinar o que el hombre es más práctico y más seguro en una cocina que una mujer, o que lo más importante para un ser humano es la dignidad laboral, para un hombre sobre todo.

En un momento dado ellas tomaron la decisión de participar más activamente en distintos ámbitos de la cooperativa. Sostiene Nora: “Y yo me voy y me siento ahí al lado del presidente a escuchar los que vienen de afuera, qué hacen, qué venden, que no venden, que dejan de vender y se va ella, nadie tiene prohibida la entrada en ventas, en el lobby, donde fuere, nosotros vamos y observamos y miramos y lo que no nos gusta lo dijimos”.

Surge el tema de la dificultad de ponerse de acuerdo siendo ciento dieciocho personas. En general la percepción es que es natural que haya distintas maneras de pensar, incluso hay quienes valoran esto frente a una posible monotonía. Los roces más significativos son aquellos relacionados con el hecho de que: “no empujamos todos el carro parejo”. (Salvador).

La cooperativa tiene un rasgo particular: está conformada en su mayor parte por familiares de primer y segunda generación de los socios. Quizá con esto tenga que ver la comparación que muchos entrevistados hacen: "esto es una familia un poco bastante grande".

En cierto momento se llevó a cabo una incorporación desmedida de trabajadores. Esto generó cierto conflicto. Muchos trabajadores sostienen que no debe incorporarse gente por el sólo hecho que trabajó en el BAUEN o porque es familiar de alguien. Este es un tema recurrente e importante: “no somos una cooperativa de beneficencia, somos una cooperativa de trabajo” (Alejo). Una de las formas que se dieron para empezar a solucionar este problema fue tomar a una persona como jefa de personal que planifique varios aspectos de la organización de los trabajadores. Otra solución es la distribución de las personas en los lugares donde se necesitan.

En cuanto a los trabajadores que aún no son socios, la idea es asociarlos y que gocen de iguales derechos. Pero para dar este paso sostienen que tienen que conocerlos mejor y ver cuál es el grado de compromiso que tienen, ya que pretenden que sea “gente que se comprometa con el proceso, que participe, que esté enterada de todo”.

Hay consenso en torno a la necesidad de crear jefaturas por sectores como existían en la etapa previa. Pero todos sostienen que esto no atenta contra la horizontalidad. Hay trabajadores que sostienen que está bien que toda la gente opine, pero no que tomen decisiones por arriba del encargado de sector. Han surgido ciertos conflictos menores por ciertas intromisiones indebidas de un sector en otro.

Todos los supervisores son ex trabajadores del BAUEN. Una vez más se juega la carga valorativa en torno a los trabajadores ex-BAUEN: son personas que gozan de prestigio por su lucha y experiencia de trabajo.

No hay unanimidad en relación a la valoración de los principios del funcionamiento de la cooperativa. Ejemplo de esto es la siguiente opinión de Agustín: “Yo te digo que lo peor que tiene la cooperativa en este momento

es que es una cooperativa, entonces hay como malos entendidos o pensamientos distintos en cuanto a que somos todos iguales, pero somos todos iguales a la hora de tomar una decisión importante cada uno tiene un voto, pero no por eso una persona que está en la lencería puede opinar de administración o creer que, no sé, la recepción atienda el teléfono de otra manera. O sea, como que se superpone, o sea, que cada uno cree que puede opinar de todo, y, o sea, eso creo que es, es el mayor, o sea, uno de los defectos y uno de los problemas que tenemos hoy en día.”

Ahora todo es materia de opinión: desde la manera de trabajar, de vestirse, los horarios, los sueldos. Esto en general se considera una gran ventaja de la forma cooperativa de trabajo. Un conjunto de decisiones que antes tomaba la patronal, sobre dimensiones cotidianas del trabajo, ahora son decisiones de ellos.

El hecho de que ahora trabajen con más libertad y más ganas influye positivamente en la relación entre los trabajadores. Así como la forma de trabajo es nueva, la convivencia también, con lo cual están atravesando la experiencia de la misma. La particularidad de la convivencia en el hotel es que hay gente que convive permanentemente, es decir, vive en el mismo. Pero la construcción de sentidos a este respecto es más bien homogénea: hay roces como en cualquier lugar de trabajo. Es decir, hay una visión unánime en torno a la naturalidad de ciertas dimensiones producto de los diferentes puntos de vista y criterios.

#### vi) Compromiso

En este apartado analizaremos el compromiso en relación al proceso de trabajo, ya que en los apartados subsiguientes veremos el compromiso en relación a la dimensión política.

En palabras de Virginia: “Siempre vas a encontrar gente que trabaje más que otra. Porque el mensaje le llega de distinta manera, porque tiene otra idea, porque hay otros que todavía no tienen bien claro cómo es, por qué estamos acá, y se lo tenemos que estar explicando todos los días, entonces vienen, hacen sus ocho horas y se van. Y hay otro que no te mira el reloj para nada, le tenés que decir: andate, loco, ¿Qué hacés acá todavía?”.

Lo que es interesante ver es que el compromiso con el trabajo en la cooperativa está presente en trabajadores con distintas visiones en cuanto a la política en general, y en cuanto a su consideración-o no-como actores políticos.

En las asambleas discuten y dicen todo (o gran parte de) lo que sienten así como lo que piensan de los demás. A veces se les hace difícil escucharse, entenderse. Otras veces se generan roces, como ya vimos, porque un trabajador de un sector opine sobre otro, en algunas ocasiones con desconocimiento sobre el tema en cuestión. Esto genera ciertas tensiones. Otras tienen que ver con las diferencias en cuánto a la forma de apuntalar el proyecto de la cooperativa. Hay dos tendencias encontradas según la mayor importancia dada a la acción política o al trabajo, contraposición que no llega, hasta el momento, a corroer ninguna de las dos dimensiones de la acción. Esto se explica en parte porque el sector de trabajadores menos volcado a la acción política, de todas maneras la ven necesaria para la supervivencia del proyecto.

La mayor responsabilidad a la que hemos hecho referencia está presente como núcleo central de su nueva valoración como trabajadores. De allí su carácter de generador de conflicto cuando no está presente de la misma manera en el conjunto. En el proceso de trabajo, muchos trabajadores afirman que ahora ven el detalle, las cosas que

antes no veían o que si veían no se preocupaban pensando: “que se arregle el dueño, qué me importa”. (Carlos).

Los grados de compromiso de diversa índole con el proceso de recuperación en general han llegado a niveles importantes. Un ejemplo de esto es que Nora puso su casa de garantía sin que sus hijos supieran.

En el otro polo, surge con insistencia de las entrevistas el comentario sobre la existencia de un grupo de compañeros que trabaja como bajo patrón, cumple sus horas y se va. Los trabajadores entrevistados afirman que tratan de que las personas que empiezan a trabajar sepan de qué se trata trabajar en cooperativa y su lucha.

Un sentido fuertemente construido en torno al proceso de trabajo es que cuánto más producen mejor le hacen a la cooperativa, y cuánto menos más se perjudican. Pero este sentido, una vez más, no atraviesa homogéneamente a todos los actores. A este respecto Manuel afirma : “Esta historia es todo esfuerzo y a todos no les cierra eso”.

Los mayores niveles de compromiso material estuvieron en juego al principio del proceso. Se llevaban entre \$200 y \$300 por mes, era una apuesta a futuro, se necesitaba un gran convencimiento ya que se trataba de un gran esfuerzo para muy poca retribución, agravándose la situación por el contexto de incertidumbre en el que desarrollaron la recuperación y la conformación de la cooperativa.

La gran mayoría de los entrevistados afirma que, en el caso de que le ofrecieran un trabajo con un mayor sueldo, no se irían de la cooperativa. Franco sostiene: “Creo que hay que estar en ese momento pero creo que tanto esfuerzo para decir: bueno, me voy y...aparte es como que un poco sentís el compromiso de la gente que está acá.” También el compromiso se manifiesta en algunos trabajadores a los que les gustaría estar en otro sector pero consideran su utilidad por encima de su preferencia personal.

Hay una gran valoración por la gente que estuvo en la lucha desde el comienzo. Agustín relata: “La gente que estuvo desde el principio cobra \$200 y tienen más de un año de antigüedad, los que tienen más de seis meses \$100. Es para premiar a la gente que luchó y nunca se llevó nada, o sea, no es un castigo para los que entran ahora, sino es un premio para los que estaban acá, pasando frío, tomando mate con tortas fritas todo el invierno sin llevarse un peso”.

En este período difícil de lucha participaron incluso trabajadores que tenían otro trabajo o una jubilación en ese momento, aunque constituyeron estos una minoría. Es claro que en estos casos lo que primó fue un fuerte sentimiento y deseo de revertir la herida en su dignidad y la gran humillación sufrida.

El compromiso atraviesa profundamente la vida de un sector importante de trabajadores. “Esta es una cosa que, uno muchas veces pone en riesgo determinadas cosas, valores personales, cuestiones íntimas, cuestiones de familia, por un proceso de esta lucha. No se cambia con dinero todo esto. Es una cosa que vos la vas llevando y se te va haciendo carne en el día a día y vas empezando a interiorizarte” (Salvador). El tema del sufrimiento pasado aparece recurrentemente. Parece constituir una marca inaugural presente en la memoria del colectivo.

Uno de los mayores riesgos a los que se enfrentaron, y aún hoy se enfrentan es el de ser detenidos y/o reprimidos. En referencia al momento en que llevaron preso a Murúa-dirigente en ese momento del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas- al inicio del proceso, Nora sostuvo: “si nosotros fuimos los que entramos,

entonces bueno, que nos lleve a todos”. En esa etapa no sufrieron violencia física pero sí mucho miedo. “Fue una lucha bastante fuerte que tuvimos, no tal vez físicamente pero era ese miedo que nos vengan a las cuatro de la mañana. No dormíamos por el miedo, jugábamos a las cartas” (Virginia).

Si bien a nivel infraestructura todavía tienen muchas cosas por mejorar, afirman que se caracterizan por el buen servicio, la calidad de la atención. Esto se debe a que: “los compañeros, que lo toman realmente como un trabajo y lo toman realmente que lo sienten, eso es sentirlo al trabajo y realmente querer al trabajo, de que esto crezca”. (Mónica)

vii) Ausencia de patrón.

Es importante, como ya afirmamos, para los trabajadores que aquellos que se incorporan a la cooperativa sepan de qué se trata la misma, que no es una empresa privada, que no hay patronal. Esta necesidad de transmisión de ciertos valores constituye un núcleo de sentido tan importante que es determinante en cuanto a la incorporación de nuevos trabajadores.

En la etapa patronal los problemas eran de los patrones. Ahora, en la cooperativa, las resoluciones de todos los problemas están en manos de los trabajadores. Esto hace que las tensiones que puedan generarse por los problemas a resolver atraviesen horizontalmente a la cooperativa.

El gran esfuerzo de inversión que hicieron y hacen los trabajadores está en relación al abandono al que llevaron al hotel los ex-dueños. “El hotel tiene sus deficiencias porque nunca le han metido un mango, porque esto cuando se hizo, ya tenía fecha de vencimiento. Ya sabían cuando esto, empezaba a oxidarse la chapa y nunca se iban a calentar en hacerle nada” (Manuel).

Son varios los sentidos en los que se diferencian a los patrones. Otro tiene que ver con considerarse “mucho más transparentes que cualquier empresario” (Manuel). Y por supuesto, otro está en relación a una de las principales finalidades de la cooperativa: “Estamos dando fuente de trabajo también, no es que estamos llevándonos todo nosotros como ellos que se llenaban los bolsillos y nosotros seguíamos trabajando y llevábamos \$50 por semana” (Manuel).

No solamente en la etapa anterior trabajaban más presionados, sino que además se trabajaba, como ya sostuvimos, con el riesgo de ser despedido en cualquier momento. Vivían la incertidumbre de no saber lo que pasaba con el hotel y, por tanto, lo que podría pasar de un momento a otro con ellos mismos.

La visión de futuro que tienen hoy estaba ausente en la etapa anterior. Esto por lo dicho precedentemente y porque en la etapa actual tienen la decisión de las estrategias centrales de la defensa de las fuentes de trabajo en sus manos. Además porque han concretado muchos proyectos y tienen muchos otros a futuro. Volviendo al tema de los tiempos en la subjetividad constituyente, el conjunto de trabajadores de la cooperativa atraviesa la experiencia con el cúmulo de vivencias pasadas, entre las cuales incluimos los logros obtenidos, y las utopías por venir.

Se le atribuye importancia al hecho de demostrar que ellos pueden manejar una empresa. Incluso demostrárselo a los ex -dueños. “No pueden creer que, como dicen ellos: los negros puedan manejar una empresa. Se

lo estamos demostrando día a día a ellos, de a poquito” (Silvia). Esta demostración se extiende hacia el conjunto de la sociedad.

## Conclusiones

Podemos sostener que el encuentro con los otros que constituye el “nosotros” es fundamental en la construcción de la subjetividad colectiva. (Retamozo, Martín, 2006). En el presente trabajo intentamos dar cuenta de ciertos núcleos de sentido presentes en el colectivo que conforman los trabajadores de la cooperativa B.A.U.E.N., pero teniendo presente que dicha subjetividad colectiva no es homogénea y que además está en permanente construcción.

Como toda acción, la protesta se vincula a la subjetividad porque no sólo la supone, sino que la subjetividad acompaña el accionar a la vez que es transformada por ella.

La cooperativa B.A.U.E.N. cumple una función de contención para el conjunto de los trabajadores frente a la gran inestabilidad emocional que provoca la situación de desempleo. Otro elemento tiene que ver con la identidad de los actores. Muchos de ellos trabajaron durante muchos años en el hotel y esto constituyó una fuerte predisposición subjetiva frente a la situación de cierre.

La lógica de la producción sin patrón se mantiene en tensión con segmentos de la subjetividad subalterna que no pueden desarticular la idea de trabajo clásica. Esta constituye una de las fuentes de conflictividad al interior de la cooperativa.

Como Martín Retamozo señala para el caso de los trabajadores desocupados, en nuestro caso también está presente lo paradójico de que la misma protesta presta una validez a la órbita estatal para resolver el problema. Por un lado los actores asocian al Estado a una culpabilidad en la situación percibida, por otro lado también se valida la responsabilidad que le compete (y la autoridad reconocida) para la resolución de conflictos. En la construcción de la subjetividad colectiva permanecen ambos códigos de forma discontinua.

Como vimos, el modo en que los sujetos viven y evalúan su presente, así como sus expectativas respecto del futuro, están íntimamente vinculados con las huellas que en ellos ha dejado el pasado y las interpretaciones que hacen de éste. En este sentido, un núcleo fundamental está construido alrededor de los recursos emocionales, materiales y cognitivos puestos en juego desde el comienzo del proceso.

Los cambios en la subjetividad de los actores comenzaron antes de la recuperación del hotel. La disrupción fue marcada por el cierre del hotel y los despidos. Esto por supuesto para el caso de quienes trabajaron en la etapa anterior. Se vieron repentinamente frente una situación límite que los lleva a reformularse sus marcos de existencia y sus responsabilidades tanto como sus códigos, produciéndose una dislocación personal y desorganización del mundo social que tiene que ser redefinido. Rápidamente toman protagonismo, capacidad de decisión y de acción impensables días antes. Sostienen los espacios laborales físicos y simbólicos, redefiniéndolos con nuevas prácticas, nuevos



proyectos, realizando permanentes negociaciones con diferentes actores sociales.

Esto es posible a partir de lograr configurar posicionamientos subjetivos con voluntad de autonomía en sus decisiones. Sus actuales protagonismos ponen en juego capital simbólico y cultural que ni ellos mismos suponían tener. (Fernández, Ana María y colaboradores, 2005).

Estas transformaciones subjetivas no son homogéneas, es decir que no implican a todos por igual. En este escenario continúa una muy fuerte inercia de las prácticas y actitudes tradicionales, tendencia que intentan contrarrestar los trabajadores que más agudamente modificaron sus visiones y sentidos respecto del nuevo modo de trabajo.

En cuanto a la dimensión política, hay tendencias encontradas entre quienes se orientan claramente a pensarse como sujetos políticos y quienes hacen hincapié en que su objetivo principal es la defensa de la fuente de trabajo. Sin embargo, dada su estrategia política, hay un proceso de politización creciente que lleva a ver que su acción tiene un carácter político, desligando las connotaciones negativas del término.

Existe un grupo muy activo y garante de llevar la estrategia política y legal adelante. Son los responsables de los contactos con otras organizaciones, quienes negocian políticamente y en general son quienes están más volcados al afuera de la empresa, lo que termina dándoles una visión de conjunto de las empresas recuperadas y del mundo de la política en general. Este es uno de los grupos donde aparecen cambios subjetivos significativos. En el otro polo, vemos que las actitudes delegativas están dando paso paulatinamente a un creciente involucramiento en las actividades que exceden el proceso de trabajo.

Un elemento subjetivo nuevo es la creciente capacidad de afrontar riesgos. Se vieron envueltos en riesgos penales, que podían suponer el asalto policial, con riesgos de uso de violencia física. También enfrentan permanentes riesgos menores por la falta de legalidad.

La creatividad que han desatado está en relación tanto a las formas de trabajo, al espacio, como a la toma de decisiones, a las estrategias comerciales y a las formas de lucha. Aquí vemos también un alto grado de heterogeneidad que responde a los distintos niveles de combinación entre los deseos de los sujetos y su posición como sujetos trabajadores y políticos.

Como la cuestión legal atraviesa todo el proceso, la misma se constituyó en un nuevo saber que los trabajadores manejan fluidamente.

La horizontalidad en la toma de decisiones es alta y homogéneamente valorada. Esta alta valoración parece que enfrenta el riesgo siempre latente de la formación de un estamento burocrático.

La mayor cantidad de acciones que llevan a cabo, tales como comprar, vender, negociar, proyectar, marca un cambio en su autovaloración como sujetos creativos y con un grado nuevo de independencia. Estos cambios se producen tanto a nivel personal como colectivo. Su experiencia los llevó a confiar en sus propias fuerzas y rechazar el camino de la delegación.

En la intensa convivencia, en las situaciones de lucha y de sufrimiento, se impulsa la formación y

consolidación de una modalidad vincular muy particular y de gran magnitud.

No todos configuran iguales niveles de compromiso. Para muchos el trabajo sigue siendo sólo trabajo y tratan en lo posible de reducir su esfuerzo. En estos casos no se opera desde dispositivos disciplinarios de sanción, vigilancia, control, sino que se establecen formas de regulación colectiva. La opinión de los demás incide para que la persona regule su actividad según lo esperable para el conjunto.

Un núcleo de sentido nuevo es el que se construye alrededor del cambio del fin de la empresa, es decir, el objetivo ya no es lucrar, sino trabajar y generar trabajo para otros. Esto lleva a una manera diferente de percibir el trabajo, de percibirse a sí mismos, a los otros, y de organizarse en su vida en general. Su relación con el trabajo cambia, ahora trabajan para sí y tienen la posibilidad nueva de proyectar.

Como la reestructuración es total, la familia y los amigos no escapan a la modificación, en la mayoría de los casos hubo apoyo total y en menor grado rupturas totales con el entorno familiar.

Las experiencias que se realizan en el interior de las empresas recuperadas devuelven la dignidad percibida como perdida por la acción de la patronal. Mediante la acción colectiva se abandona la posición subjetiva de pasividad.

Aunque no aparece como núcleo de sentido construido por los actores, la recuperación del hotel parecería cuestionar a la propiedad privada como único valor dominante. La cuestión de la propiedad privada no aparece en estos términos, pero sí en la clave de la legitimidad. Por un lado, la valoración del trabajo aparece por sobre la de la propiedad privada. Por otro lado, tampoco los ex –dueños son legítimamente-ni legalmente- dueños.

Siguiendo a Fajn, (Fajn, Gabriel, coordinador, 2003) evitaremos hablar de conciencia de clase como algo que el trabajador debe alcanzar para constituirse en sujeto transformador de la historia, idea en la que subyace generalmente alguna versión de lo que la esencia de la conciencia de clase debería ser. La “disputa” por la propiedad de los medios de producción o, en todo caso, su cuestionamiento a la clase propietaria no es suficiente para lograr una transformación de la subjetividad eventualmente liberadora. Pero sí, agrego, en gran parte liberadora, ya que, como vimos, el nuevo proceso de trabajo y las prácticas llevadas a cabo por el conjunto de los trabajadores, hacen que los mismos recrean nuevas relaciones marcadas por la libertad, el compromiso, la horizontalidad, la creatividad, el respeto mutuo y la solidaridad entre ellos y hacia otros.

### Bibliografía consultada

-Battistini, Osvaldo (compilador) El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores. Editorial Prometeo, 2004

-Cafardo, Analía y Domínguez Font, Paula. Autogestión obrera en el siglo XXI: Cambios en la subjetividad de los trabajadores de empresas recuperadas, el camino hacia una nueva sociedad. Edición del Centro Cultural de la Cooperación, 2003

- De la Garza, Enrique. "El Papel del Concepto de Trabajo en la Teoría Social", en: De la Garza (coord.) Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, 2000, México, D.F.,
- De la Garza, Enrique. "Trabajo y mundos de la vida" en Zemelman, H. y León, E.(coords.). Subjetividad: umbrales del pensamiento social. Anthropos, Barcelona, 1997. Pp. 75-92.
- Fajn, Gabriel (coordinador). Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad. Edición del Centro Cultural de la Cooperación, 2003
- Fernández, Ana María y colaboradores. Política y Subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas. Editorial Tinta Limón, 2005
- León, Emma. "El magma constitutivo de la historicidad" en León, E. y Zemelman, H. (coords.) Subjetividad: umbrales del pensamiento social. Editorial Anthropos, CRIM-Coordinación de Humanidades, Barcelona, 1997. Pp. 36-74.
- Magnani, Esteban. El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina. Editorial Prometeo, 2003
- Rebón, Julián, Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas. Ediciones PI.CA.SO./ La rosa blindada, 2004.
- Rebón, Julián y Saavedra, Ignacio. Empresas recuperadas. La autogestión de los trabajadores. Editorial Capital Intelectual, 2006
- Retamozo, Martín. El movimiento de trabajadores desocupados en Argentina. Subjetividad y acción en la disputa por el orden social. Tesis de Doctorado en Investigación en Ciencias Sociales, FLACSO, México, 2006.
- Schvarstein, Leonardo y Leopold, Luis (compiladores). Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario. Editorial Paidós, 2005.
- Zemelman, Hugo. "Sujetos y subjetividad en la construcción metodológica". En León, E. y Zemelman, H. (coords.). Subjetividad: umbrales del pensamiento social, Editorial Anthropos-CRIM-Coordinación de Humanidades, Barcelona, 1997. Pp. 21-35
- Zemelman, Hugo y León, Emma, (coordinadores). Subjetividad: umbrales del pensamiento social, Editorial Anthropos, CRIM-Coordinación de Humanidades, Barcelona, 1997.