

# ALTERIDAD Y PODER EN UNA EMPRESA RECUPERADA ARGENTINA

Carina Balladares<sup>1</sup>

## Introducción

En este trabajo mostraremos algunos aspectos de un proceso de varios años, protagonizado por un grupo de trabajadores industriales urbanos que conduce, de manera *autogestiva*, la Cooperativa Crispín, una *fábrica recuperada* de calzados y ropa deportiva de la provincia de Buenos Aires, Argentina<sup>2</sup>. Puntualmente, expondremos cómo se han desarrollado relaciones de alteridad y poder dentro de la cooperativa. Para lograrlo, detallaremos ciertos rasgos de las interacciones sociales de estos trabajadores y describiremos ciertas clasificaciones activamente usadas por ellos en su vínculo diario. Se trata de categorías de la práctica cotidiana que acompañaron la formación de procesos identificatorios complejos y facilitaron la asignación o adscripción de las personas a grupos definidos. Estos grupos, que al mismo tiempo van transformándose con el tiempo, han tenido influencia en las características que tomó la conducción de la cooperativa a lo largo de su vida. En síntesis, de las interacciones sociales a las clasificaciones y de éstas a los grupos que se han formado en la cooperativa, en este texto se mostrará al lector cómo se han desarrollado constelaciones de poder al interior de la misma.

Nuestra perspectiva tiene en cuenta que las configuraciones sociales, morales y simbólicas de estos trabajadores han sido construidas históricamente. Por lo tanto, tiene tanta importancia analítica la descripción de la dinámica que se desarrolló en esta fábrica luego de la *recuperación* como la descripción de algunos rasgos sobresalientes del modo en que los trabajadores se distinguían entre sí en las épocas en que la empresa se encontraba *bajo patrón*. Así pues, veremos cómo, desarmada la relación de alteridad principal de la vieja empresa (sintetizada en el vínculo patrón-empleados), los propios *asociados* de la cooperativa comenzaron a construir diversas alterizaciones en el nuevo contexto de

---

<sup>1</sup> Universidad de Buenos Aires, Argentina.

<sup>2</sup> En este texto usamos la letra cursiva para resaltar categorías con cierto peso en la simbología de los agentes del proceso bajo estudio; cursiva y comillas dobles para sus frases textuales; comillas dobles sin cursiva para resaltar categorías de origen externo –eruditas, militantes, etcétera– a los actores del proceso que estudiamos; finalmente, las comillas simples se usan para resaltar categorías de ‘nuestra’ descripción.

relacionamiento mutuo, que se superpusieron y enlazaron con otras que provenían del pasado como empresa *bajo patrón*.

En este artículo mostraré parte de un estudio etnográfico mayor, realizado en varias etapas entre los años 2004 y 2010, que busca conocer las transformaciones de las relaciones sociales, y de la ‘cultura fabril’, de los trabajadores que *autogestionan* la Cooperativa Crispín en la ex Planta 1 de la vieja empresa Elénic S.A. Las herramientas principales que utilicé en este estudio son la observación participante y la realización de entrevistas no directivas y semiestructuradas a trabajadores de la cooperativa (a lo que se sumó el análisis de material de archivo y diversas fuentes secundarias). Con estos insumos, trabajo en mi tesis de doctorado, que se encuentra en etapa de redacción final.

En este texto puntual, que tiene el objetivo de describir y explicar el desarrollo de las relaciones de alteridad y poder de estos trabajadores, priorizaremos el retrato de procesos complejos en lugar del cuadro minucioso de interacciones y escenarios (que excederían por mucho la cantidad de páginas con las que contamos). La descripción de estos procesos nos permitirá conocer el modo en que se administró el poder desde que se constituyó la cooperativa, haciendo foco en cómo se han construido las nuevas relaciones laborales en un tipo de espacio que usualmente es visto, reclamado y exigido como igualitario. En este artículo la transformación del *statu quo* de los ex trabajadores de Elénic, de empleados a dueños colectivos del espacio de trabajo, no convierte al igualitarismo en algo que ‘es’ o ‘debiera ser’. En otras palabras, igualitarismo no es tomado como un hecho, sino como una pregunta de investigación.

### **Antes de seguir...**

*Algunas anotaciones sobre nuestro caso de estudio*

## **I**

El caso bajo estudio es el de la Cooperativa Crispín, una “empresa recuperada” que funciona en una de las ex fábricas de la firma Elénic S.A., ubicada en un barrio del partido de Santa Catalina -primer cordón industrial de la provincia de Buenos Aires-. Se trata de una empresa productora de calzado y ropa deportiva fundada en 1953 por *Don Germán Takopian*, un empresario argentino de origen armenio que tenía la concesión de la marca

internacional Brisas<sup>3</sup>. Según afirmaciones de su ex dueño<sup>4</sup>, Elénic alcanzó a contabilizar cerca de 7200 empleados, facturando alrededor de 320 millones de dólares al año, a inicios de la década de 1990. La empresa llegó a tener varias plantas de producción distribuidas en las provincias de Buenos Aires, La Rioja, Córdoba y Corrientes, siendo la sede de Santa Catalina el lugar donde se centralizó la administración de Elénic y, por tanto, el sitio donde sus directivos solían circular.

Durante el último tercio del año 2001, el nuevo directorio de la empresa, encabezado por el hijo menor del fundador de Elénic, Fernando Takopian (que había asumido el año anterior), decidió echar a centenares de trabajadores de la Planta 1 de Santa Catalina y de otras dos Plantas (la 12 y la 41) ubicadas en la zona de Las Sardinias. Algunos documentos de la época (volantes de protesta que conservan algunos de los trabajadores de la cooperativa) hablan de 350 despedidos. Al poco tiempo, la empresa, que venía arrastrando un importante endeudamiento desde mediados de 1990, ingresó a un concurso preventivo de acreedores<sup>5</sup>, tres años después se declararían su quiebra.

Una fracción de los cesanteados de ambas sedes respondió con diversas acciones de protesta desarrolladas en los alrededores de la sede administrativa, e inició reclamos en ámbitos gubernamentales y judiciales. Se abrió un largo y muy arduo proceso de *lucha*, que ocupó varios años y tuvo diversas etapas. En él se destacaron los *luchadores*, un pequeño grupo de ex trabajadores, muy activo en el desarrollo y sostenimiento de las acciones de reclamo y protesta. Este grupo estaba constituido por alrededor de 20 personas, aproximadamente. Su núcleo, cercano a la decena, estaba compuesto por *los más luchadores entre los luchadores*. Algunos, como Carlos Flores, “*el Loco*”, líder de las acciones de protesta por aquellos días, conformaron posteriormente el primer Consejo de Administración de la cooperativa. Luego había diversos grupos de trabajadores que se sumaban a ciertas acciones específicas y mantenían contacto con los más activos en diferentes niveles de compromiso, intervención y comunicación. En síntesis, durante el

<sup>3</sup> Recurrimos al uso de pseudónimos para nombrar a las personas, a la ex empresa de referencia, a la *recuperada* que constituimos en objeto de estudio y su ubicación geográfica.

<sup>4</sup> El fundador y ex dueño de Elénic escribió dos libros contando su historia y la de la empresa. El primer libro, publicado en el año 2000, fue *best seller*. En ese momento la empresa ya estaba atravesando una fuerte crisis y su fundador decidió retirarse, “*dar un paso al costado*”, de manera voluntaria, para posibilitar la renovación generacional de Elénic. El segundo libro se publicó en 2004, cuando la empresa se alejaba, cada vez más, de las manos de la familia fundadora.

<sup>5</sup> Según fuentes periodísticas, en 2001 la deuda de Elénic S.A. superaba los 350 millones de dólares. Esa cifra sufrió variaciones a lo largo del proceso judicial que se extendió hasta finales del año 2004.

proceso de *lucha*, hubo un centro muy activo y diversos círculos de apoyo funcionando a su vez.

También hubo trabajadores que no se sumaron estas acciones de protesta. Por empezar, hubo un caudal importante de operarios que aún continuaban trabajando en la empresa (se cerró el área productiva de la Planta 1, pero se reorganizó la producción en la Planta 12 de Las Sardinas con los que no habían sido despedidos). Se trataba de personas que, aunque en general recibían una paga miserable a causa de la crisis económica que atravesaba la empresa, temían quedar sin trabajo como sus compañeros despedidos. Algunos de estos sujetos fueron despedidos en etapas sucesivas, otros continuaron trabajando en Elénic hasta su crisis final. Algunos se sumaron a la cooperativa luego, otros no.

Entre los despedidos (durante fines de 2001 o después) hubo un amplio grupo que, a diferencia de *los luchadores* o sus simpatizantes y seguidores, no vio como una opción interesante reclamar a la empresa o al estado por lo sucedido. Entre éstos, algunos se sumaron a la cooperativa cuando ésta estuvo plenamente establecida, otros no. De los últimos hubo un grupo (sobre todo los más calificados) que consiguió trabajo en empresas del rubro. Incluso incursionaron en nuevas áreas de trabajo, o prefirieron armar un emprendimiento propio. Otros decidieron quedarse en sus casas, esperando la edad de la jubilación, o cobrar la indemnización (que habían comenzado a gestionar por medios legales).

## II

Como ya mencionamos, el proceso de *lucha* fue largo y tuvo varias etapas, entre ellas hubo un intento fallido de volver las cosas atrás. Fue cuando, entre fines de 2002 y 2003, *Don Takopian*, el fundador de Elénic, regresó como director de la empresa por un corto período, desplazando a su hijo. En ese momento obtuvo un préstamo del gobierno nacional, recontrató trabajadores despedidos y lanzó una nueva marca de calzado y ropa deportiva. También decidió reabrir la Planta 1 de Santa Catalina. Entre los trabajadores recontratados, reincorporó a los que habían desarrollado de manera activa las acciones de reclamo y protesta y sus allegados, acontecimiento que *los luchadores* consideraron una victoria. Lo festejaron. Pero la ilusión de salvar a Elénic duró poco tiempo. La situación

económica de la empresa era débil y no logró obtener nuevos préstamos de parte del estado argentino. Los pagos salariales habían comenzado a demorarse otra vez y los trabajadores volvieron a verse suspendidos en sus tareas. La iniciativa de Don Germán se desvanecía y las tensiones volvieron a crecer. El lazo de interdependencia que había cortado el hijo y que el padre intentó restaurar, con el viejo estilo paternalista que había caracterizado su conducción por años<sup>6</sup>, volvió a verse hendido. De manera simultánea, se fueron profundizando las discrepancias entre Germán y Fernando Takopian. Sintiendo traicionado por personas de su confianza y expulsado por su entorno familiar, Germán volvió a separarse de la conducción de Elénic el 1° de octubre de 2003.

Tras el cisma familiar, las fábricas de Santa Catalina y Las Sardinias quedaron paralizadas y los trabajadores no sabían cuál iba a ser su suerte. Se agolpaban en la puerta de la Planta 1 donde funcionaba el departamento de personal de la empresa, buscaban alguna respuesta pero nadie podía dársela. La compañía estaba a la deriva.

En ese momento los *luchadores* tenían más recursos que a finales de 2001. No sólo habían acumulado experiencia y contactos políticos, ahora ellos habían pasado de la protesta callejera al interior de la empresa. A finales de octubre comenzaron a *recuperar* la Planta 1, primero *ocuparon* un sector durante unas semanas y luego *tomaron* toda la fábrica. De manera simultánea, realizaron gestiones y reclamos en ámbitos judiciales y gubernamentales para lograr que se les otorgara la expropiación de la unidad productiva.

A fines de 2003 comenzaron a reacondicionar la fábrica para desarrollar tareas productivas. Mientras, iban convocando a otros ex empleados de Elénic y a *trabajadores nuevos* que no habían pertenecido a la empresa a que se sumaran a la nueva cooperativa de trabajadores. En abril de 2004 obtuvieron una autorización de parte del juez que intervenía

---

<sup>6</sup> No es objetivo de este texto analizar las características del lazo paternalista que creo Germán Takopian con sus empleados, pero vale la pena mencionar que, siguiendo el modelo del buen patrón (Sigaud, 1996), Takopian se preocupaba por el bienestar de sus operarios. Muchas veces con acciones personalizadas, que podían incluir consideraciones especiales para algunos trabajadores (tales como préstamos de dinero o regalos). A veces con ciertos gestos amables, como charlar de manera directa y amistosa con los operarios, siempre atento a su bienestar y el de su familia. Otras veces, con acciones de mayor envergadura, como la de construir una guardería y jardín maternal modelo en la misma manzana que ocupaba la Planta 1, donde profesionales especialmente formadas cuidaban a los hijos de los trabajadores de la empresa. Allí asistían desde bebés en período de lactancia (que eran amamantados por sus propias madres, gracias a un permiso especial que se les otorgaba para salir de la línea de producción por un rato) hasta pequeños de cinco años de edad. Se trata de acciones paternalistas que en su modo de establecer una “continuidad entre trabajo y vida” (Sierra Álvarez 1990: 4) permiten comprender, en parte, la centralidad que la figura de dicho empresario tenía entre muchos trabajadores de la fábrica aún varios años después de la recuperación (Balladares, 2012).

en la denominada *causa Elénic* para gestionar la fábrica de Santa Catalina. En septiembre se decretó la quiebra de la empresa. En diciembre del mismo año se aprobó la expropiación de la unidad productiva (junto con sus inmuebles, maquinarias e instalaciones), que fue cedida en comodato a los trabajadores por un período de tiempo. Gracias a esa medida se evitó que la fábrica fuera subastada junto con otros activos de la firma. Así, además de la fábrica, los trabajadores pudieron conservar -entre otros- un galpón, una de las marcas de calzado y ropa deportiva de la vieja empresa y el predio donde funcionaba el jardín maternal modelo que era parte de la Planta 1. Éste quedó administrado por una parte de sus ex trabajadoras y abrió a fines de 2003, al poco de tiempo de la toma de la fábrica. Comenzaba un nuevo proceso para los ex trabajadores de Elénic: antes habían estado *bajo patrón*, ahora *todos eran dueños*.

Esas dos expresiones nativas ayudaron a recortar el objeto de estudio y guiaron el trabajo de campo realizado para nuestra tesis doctoral, que se inició a mediados del agitado año 2004, cuando los trabajadores comenzaban a auto-organizar la producción. La investigación se inauguró en un presente etnográfico que nos mostraba que gestionar la empresa no era una tarea simple. Hecho que se debía no sólo a razones de orden técnico (como la falta de conocimiento en algunas áreas específicas, como por ejemplo comercialización) o económico (como la falta de capital y los escollos para obtener créditos), sino también a razones que obedecían a los avatares de la propia gestión interna de la cooperativa. Estos avatares tenían dos dimensiones que se influenciaban de manera recíproca, por un lado, estaban vinculados a la organización productiva, por otro, a la organización política de la cooperativa, caracterizada por las fuertes discrepancias existentes en torno a cómo y quiénes debían liderar la misma (tema que trabajamos en este texto). Estas discrepancias pueden ser descritas desde varias perspectivas. Nosotros decidimos hacerlo desde el análisis de los procesos de alterización que han tenido lugar entre los trabajadores de la cooperativa.

**Juego de etiquetas***Trabajadores sin patrón, un mundo de múltiples clasificaciones***I**

Como observadora visitante, una de las primeras distinciones que noté al ingresar a la fábrica era que los trabajadores de la Cooperativa podían ser agrupados en: personas que provenían de la migración europea, mayormente de segunda y tercera generación, y personas pertenecientes a una primera o segunda generación de migrantes internos, fundamentalmente del litoral o del noroeste argentino. Estos rasgos (que pueden permitir una clasificación sociológica de acuerdo al lugar de origen de las personas o sus ascendientes) no se convirtieron en diacríticos que generaran distinciones tendientes a constituir focos de fragmentación, enfrentamiento o jerarquización, como sí ha sucedido - por ejemplo- entre obreros industriales de diversas procedencias geográficas en Europa Occidental (Linhart, 1979; Willis, 1995)<sup>7</sup>. Sin embargo, otras distinciones, creadas en el mismo espacio de interacción de los trabajadores, sí poseían esas cualidades.

Con sólo detenerse un rato a escuchar el hablar cotidiano de los trabajadores, es posible notar el despliegue de una serie de categorías y calificativos morales que pueden ser utilizados para referir a casi cualquier persona que circula por la fábrica, asignándole una circunstancial pertenencia a un grupo: “*los que trabajan*” versus “*los vagos*”, “*los que quieren progresar*” versus “*los que no*”, “*los que roban*” versus “*los trabajadores honestos*”, etcétera. Se trata de clasificaciones generadoras de alterizaciones que pueden causar desavenencias. Categorías nativas que señalan una serie de características objetivadas, muy específicas, que otorgan lugar de la pertenencia (asignada o asumida) a un grupo.

Aguzando levemente la escucha se puede notar que hay clasificaciones heredadas del pasado como *fábrica bajo patrón*, conviviendo con otras que fueron surgiendo a partir de la experiencia de haber transitado los procesos de *lucha*, *recuperación* y *autogestión* de la unidad productiva. Entre las clasificaciones heredadas del pasado se destacan dos grupos

---

<sup>7</sup> La empresa tampoco parece haber propiciado una diferenciación de acuerdo a la procedencia de los trabajadores, cómo sí lo han hecho directivos empresariales en otros tiempos o latitudes (Barbero y Ceva, 1999; Beaud y Pialoux, 1999) ordenando la producción en términos de una organización étnico-nacional muchas veces jerarquizada (Ong, 1987; Reygadas, 2002).

interconectados entre sí. Por un lado, aquellas que hablan de la división del trabajo dentro de la empresa. Por otro lado, aquellas que refieren a la división de los trabajadores según el género.

El primer grupo de clasificaciones, tiene que ver con que la organización general de la empresa requiere que las personas posean determinados conocimientos técnicos especializados, cuyo despliegue se desarrolla en espacios diferenciados. En la organización de la cooperativa se mantiene la división del trabajo en sectores, junto con ello se conservan las ponderaciones -y clasificaciones- de las personas de acuerdo al lugar que ocupan en la trama organizativa de la fábrica. Así, en Crispín, aunque no es algo homogéneo, predomina la idea de que estar en la *producción de calzado* (entre otras, las áreas de *cortado* de piezas, *bordado* de imágenes, marcas y logos, *preparado de suelas*, *aparado* o *armado del calzado*) o en ciertas áreas aledañas o conexas (*matricería*, o *confección* de ropa, por ejemplo) es más valioso que estar en la *administración* o *trabajar en el jardín maternal* que forma parte de la cooperativa. Trabajar en la *producción* también es más valorado que trabajar en el área de *materiales e insumos* o en el local de *venta al público*. Incluso, tiene más valor que estar en el área de *diseño y desarrollo* de proyectos de calzado, sitio donde se planifican las características específicas que tendrán los próximos trabajos a realizar.

Así en la simbología técnico-espacial de la fábrica se distinguen y engloban a las diversas actividades en tres grandes grupos: “*los que están en la producción*”, “*los que están en la administración*” y “*las chicas del jardín maternal*” (que ni están en la producción ni están *dentro* de la fábrica, si no en un predio ubicado al lado de ella).

A su vez, dentro de la gran área de *producción* hay saberes que se ponderan más que otros. Por ejemplo, uno de los oficios más valorados es el de *aparador de calzado*. Los *aparadores* son personas que saben coser los componentes que conforman la parte superior de una zapatilla. En Crispín la zona de *aparado* consiste en una *línea*, de aproximadamente 25 metros de longitud, donde se encuentran sentadas una serie de personas, los *aparadores*, que son mayormente mujeres. Cada persona está ubicada delante de una máquina de coser, formando dos hileras unidas y enfrentadas. Allí, *en la línea de aparado*, se dedican a unir los diferentes componentes de la parte superior del futuro calzado deportivo, que fueron previamente *cortados* en el área específica por trabajadores especializados en esa tarea. Estos componentes ensamblados constituyen lo que suele llamarse *capellada*. Finalizado el

proceso de *aparado* las capelladas pasan a la *línea de armado*, donde esa parte superior es *pegada* a las *suelas* (que previamente fueron confeccionadas en el sector correspondiente, y luego *raspadas* y *encoladas*). Ahí finaliza el proceso de producción de las zapatillas. Los *aparadores* no son reemplazables fácilmente, pues aprender a coser las diferentes partes de la zapatilla, con calidad y rapidez, lleva tiempo. Si la línea de *aparado* deja de trabajar genera numerosos trastornos en el proceso productivo global. De allí deriva su relieve. De allí deriva, también, la auto-percepción de importancia que tienen los trabajadores de esta área. Esta importancia tiene que ver, exclusivamente, con su lugar en el proceso de producción del calzado deportivo. Pues, habiendo otros oficios, como el de *matricero*, que requieren un saber técnico mayor, no se evita que -entre de los trabajos considerados productivos- el *aparador* se auto-sitúe en el primer lugar de la escala de trabajos valiosos de la Cooperativa Crispín. Tanto en las épocas de *la vieja Elénic* como en el presente de *la fábrica recuperada*, tener capacidad de movilizar a los miembros de la línea de *aparado*, tener su oposición o simpatía, era y es importante para todo al fábrica.

Aunque hubo relocalización de máquinas, hay una cierta rotación de tareas, y algunas personas tuvieron que dedicarse a actividades que antes no realizaban, las divisiones según *áreas* -esos modos privilegiados de distinguir personas- se mantienen y actualizan en el nuevo contexto autogestivo. Se ve entonces cómo, aun cuando los individuos y los objetos, las personas y las cosas, puedan llegar a modificar su ubicación, los principios clasificatorios técnicos, espaciales y morales establecidos en las épocas de la vieja Elénic tienen valor, porque han sido acogidos en la Cooperativa Crispín.

## II

A estas clasificaciones se les enzarza un segundo grupo que se relaciona con la clásica distinción genérica entre *hombres* y *mujeres*. Ahí hay una frontera. También hay un espacio de interacción. Históricamente, la distinción genérica se articuló con cierta división del trabajo y también con ciertas jerarquizaciones. Esta articulación se continúa en el presente con algunos matices dados por la nueva situación de autogestión.

Dentro del área de producción, los hombres se abocan mayormente al armado de los calzados, cortado de piezas, preparado de suelas, la creación o reparación de piezas de *matricería* y tareas de mantenimiento y reparación de la maquinaria. Las tareas de armado,

cortado y preparado de suelas a veces son hechas por mujeres, pero es poco habitual verlas en esas faenas. Fuera del área de producción, los hombres trabajan como porteros y encargados de seguridad de la empresa, o en las tareas de mantenimiento y reparación de los desperfectos edilicios de la gran fábrica. Si hacen tareas administrativas, en general, están vinculadas a la compra de insumos para la producción o venta de mercadería. En cuanto a las mujeres, dentro del área de producción ellas realizan, de manera predominante, tareas de costura (fundamentalmente *aparado*). En este caso, aunque hay hombres que también se abocan a esas labores, ellas conforman un grupo numéricamente mayor. Fuera del área de producción, se encuentran también en el área administrativa (como secretarias, asistentes contables, jefas de personal -cuya función principal es el control de la asistencia y puntualidad de los trabajadores-), y haciendo tareas de limpieza o cuidando a los hijos de los trabajadores en el jardín maternal que posee la fábrica. En síntesis, se distribuye de manera diferenciada la realización de tareas en la empresa entre hombres y mujeres. A veces los hombres son mayoría en un área (como sucede con el *armado*), otras veces son las mujeres (como sucede con el *aparado*). En otros casos, desarrollan ciertas tareas de manera exclusiva, como se observa en el espacio masculino de matricería o en el femenino del jardín maternal.

### III

No es posible entender la fábrica si no se observa con cuidado cómo se imbrican mutuamente estos dos paquetes de clasificaciones: el de la división del trabajo colectivo y el de la división de los trabajadores según el género. Conforman las dos caras de una unidad diferenciada, una estructura laboral dual. La administración cotidiana de las diferencias fluye mediante bromas, juegos y situaciones de jocosidad. También pueden manifestarse tensiones y peleas. En esa estructura hay tendencias, hay rasgos que se manifiestan en configuraciones sociales específicas informadas históricamente, que actualizan de manera recursiva distinciones, límites y segregaciones desde las épocas de la fábrica *bajo patrón* hasta la actualidad.

Pero, cuidado, en este punto es importante retomar el camino andado y señalar algunos matices, que no contradicen la descripción hecha hasta aquí, sino que la

complejizan. Es posible ver cómo coexisten en Crispín recursividad e innovación. Para profundizar este punto haremos una pequeña digresión.

Puede decirse que el modo predominante en que la distinción genérica se articula con la división del trabajo en la fábrica recuperada podría acontecer de otra manera. Ahora bien, hay que reconocer que la innovación se enfrenta no sólo al hábito, o a los saberes internalizados, se enfrenta también a lo que Howard Becker denominó “el poder de la inercia” (2009).

De tal modo, no es poco sagaz, sino todo lo contrario, que los trabajadores de Crispín hayan intuido el poder de la inercia para una cooperativa que recién empieza a producir, sin capital. En este sentido, decidir que personas que habitualmente hacían ciertas tareas antes de la recuperación de la empresa sigan haciéndolas luego, parece ser una decisión de lo más acertada. Reduce costos. Así, la innovación se puede abocar, con más énfasis, a reubicar a algunos sujetos en viejas áreas ahora vacantes, o en otras nuevas surgidas en el mismo proceso de transformación. Y una de las nuevas áreas es la propia dirección de la cooperativa. Antes había un patrón, ahora hay un Consejo de Administración, antes había un directorio, ahora hay una asamblea de asociados. En ambas instancias se puede ver cómo las mujeres, que realizan tareas ‘más femeninas’, o los hombres, que realizan tareas ‘más masculinas’, tienen una participación muy activa en la fábrica recuperada. Como miembros del Consejo de Administración, hombres y mujeres, tanto los que tienen experiencia acumulada en espacios de *producción* como quienes provienen del *jardín* o de la *administración*, toman decisiones que afectan al conjunto de los trabajadores. Asimismo, como *asociados* con voz y voto en las asambleas, discuten las decisiones de las autoridades de la cooperativa y plantean su propia opinión sobre los asuntos que competen al colectivo de trabajadores. Entonces, también puede afirmarse que la nueva situación trae novedades para el conjunto de los trabajadores, no obstante la continuidad actualizada (*espacial, ética y moral*) de ciertas formas socioculturales de dividir el trabajo colectivo.

## IV

Al inicio de mi trabajo de campo, y a causa de la exterioridad que yo sentía con el medio social de Crispín, me llamaba la atención la cantidad de categorizaciones que podía usar un miembro de la fábrica respecto de otro. Éstas, que funcionaban de un modo cambiante y, desde ya, podían yuxtaponerse, construían clasificaciones que a veces generaban autoidentificaciones, a veces no. Todas asignaban pertenencia a algún tipo de grupo, fuera éste más o menos concreto. Algunas podían ser aplicadas casi a cualquier persona (*ser ladrón/a*, por ejemplo), otras focalizaban claramente en sujetos, actitudes y áreas de intervención (*los que están en producción versus los que están en administración*, por ejemplo). Las clasificaciones se formaban a partir de la asignación de ciertas señales distintivas, que adquirirían peso en el contexto de esta específica ‘cultura fabril’, un medio simbólico que tiene su raíz en el pasado y está en permanente actualización<sup>8</sup>.

El proceso histórico abierto luego de la recuperación de la unidad productiva, produjo el surgimiento de nuevas categorías: *trabajadores viejos versus trabajadores nuevos, los que lucharon y los que no*, entre otras. Pasaremos a describirlas con mayor detalle a continuación.

Como ya hemos comentado, después de la toma, realizada por unas pocas personas a fines de 2003, una porción de los ex asalariados comenzó a gestionar la fábrica de Santa Catalina. En un breve tiempo la cooperativa creció en cantidad de miembros, llegando a tener alrededor de 250 *asociados* a mediados de 2004. Entre ellos, había un núcleo inicial de trabajadores que, desde los primeros despidos masivos de la primavera de 2001, fueron

---

<sup>8</sup> Llamamos ‘cultura fabril’, de los trabajadores de Crispín-ex Elénic, al conjunto de configuraciones simbólicas de los que transitaron y transitan la empresa de manera cotidiana. Consideramos que dicha ‘cultura fabril’, aunque es elástica, no homogénea, flexible y porosa respecto del mundo externo, posee rasgos propios, fruto de la interacción ‘situada’ de los trabajadores en su contexto histórico. A su vez, es fruto de la actividad creativa de estos sujetos, que la reproducen y la alteran. En este sentido decimos junto con Sahlins (1988; 1997a; 1997b) que la experiencia constituye la cultura y la cultura constituye la experiencia. Estas estructuras simbólicas –creadas, sedimentadas e internalizadas en procesos de larga duración– son objetos históricos y contingentes que pueden tanto actualizarse como modificarse ante ‘la novedad’. Consideramos que es posible analizar el modo en que se constituyen y transforman las configuraciones simbólicas de los sujetos que integran el colectivo de trabajadores de Crispín-ex Elénic, si se parte de una consideración que comprende que la ‘cultura fabril’ no sofoca lo idiosincrático, y que los individuos nunca pueden ser reducidos a ella, aunque en parte los constituya. (Para más detalles sobre cómo comprendemos este concepto puede consultarse Balladares, 2012).

muy activos en el desarrollo y sostenimiento de las acciones de *lucha*. Los miembros de este grupo, que estaba constituido por unas 20 personas aproximadamente, pertenecientes tanto a la Planta 1 de Santa Catalina como a las de Las Sardinias, me fueron presentados como *los luchadores*. Este es un nombre auto-asignado por quienes, dentro del mundo social de los despedidos, se habían destacado por desarrollar y sostener las acciones de reclamo y protesta, y por haberse animado a *ocupar* y *tomar* la fábrica de Santa Catalina. Parte del núcleo más activo de los *luchadores* conformó posteriormente el primer Consejo de Administración de la cooperativa.

Luego se encontraba el grueso de los cesanteados (*echados* o *suspendidos*) que seguían el desarrollo de las protestas y negociaciones de diferente modo. Algunos se sumaban a ciertas acciones específicas y mantenían contacto con los más activos en diferentes niveles de compromiso, intervención y comunicación. Otros no participaron del proceso de *lucha* pero se unieron al proyecto de la cooperativa cuando ésta comenzó a producir. A los miembros de estos dos grupos -los *luchadores* y el resto de los ex empleados de Elénic que se habían unido a la cooperativa-, se los llamaba *trabajadores viejos*, ellos provenían de la Planta 1 de Santa Catalina y de las Plantas 12 y 41 de Las Sardinias. A su vez, había un tercer grupo que no había sido parte de Elénic, se los llamaba *trabajadores nuevos*, eran familiares, vecinos y amigos de los *viejos*, a quienes se capacitó en los diferentes oficios que requería la fábrica<sup>9</sup>.

Vemos varios tipos de clasificaciones (*luchadores* y *no luchadores*, *trabajadores viejos* y *trabajadores nuevos*), que también se convirtieron en categorías de calificación y adscripción identitaria. Éstas se usaban de manera entrelazada con las originadas en el mundo social de la vieja Elénic, clasificaban a los trabajadores en determinados grupos de acuerdo a su antigüedad, de acuerdo a su ubicación dentro de la organización política y productiva de la cooperativa y de acuerdo a las acciones que desarrollaron en el contexto de las nuevas experiencias. Podía suceder que las personas se identificaran a sí mismas como

---

<sup>9</sup> A inicios de 2004, los *trabajadores viejos* contabilizaban cerca de 180 personas y los *nuevos*, cerca de 70. La cantidad de 250 trabajadores fue el techo de la cooperativa. Numerosas personas (*nuevas* y *viejas*, *luchadoras* y *no luchadoras*) se fueron de la empresa desde mediados de 2004 por diversos motivos (bajos ingresos, inestabilidad organizativa, peleas, desacuerdos con la conducción de la empresa, etcétera). A lo largo de estos años, también ingresaron otros trabajadores, *nuevos* y *viejos*, en momentos de mayor trabajo. Durante 2010, la fábrica contaba con un caudal de alrededor de entre 130 y 150 trabajadores. En la actualidad (mayo de 2012) la cooperativa cuenta con alrededor de 100 trabajadores.

pertenecientes a uno de esos grupos y/o que fueran calificadas, identificadas y clasificadas externamente por los demás.

En los inicios, entre un grupo y otro había fronteras y diferenciaciones morales que se irradiaban desde un centro. Los *trabajadores nuevos* eran descalificados por los *viejos* y, aunque el nivel de descalificación fue menguando notablemente con el tiempo, nunca llegaron a ser del todo ‘iguales’. Pero las cosas no terminaban allí, los *luchadores* eran los mejor posicionados entre los *trabajadores viejos* y entre estos últimos había un subgrupo, que se encontraba en la verdadera cima: los miembros del Consejo de Administración, conformado por *trabajadores viejos, luchadores*, que se destacaban por haber sido *los más activos en la lucha*. Los miembros del Consejo (conformado por *los más luchadores entre los luchadores*), y sus allegados más inmediatos, se dedicaron a desarrollar la cooperativa luego de la ocupación. Ellos se situaron en el centro del poder.

Pero no durarían mucho tiempo allí.

## **Un rompecabezas**

### *Dinámicas grupales en la fábrica autogestionada*

#### **I**

Luego de la toma, el grupo de *los luchadores* quedó al cuidado de la fábrica, con su líder, el Loco Flores, a la cabeza. Cuando obtuvieron la autorización para producir, reactivaron las máquinas y reorganizaron la producción, se contactaron con clientes, proveedores, bancos y asesores externos. Dentro del grupo, como ya mencionamos, el núcleo más activo de *luchadores* conformó el primer Consejo de Administración de la cooperativa. Cuando comencé mi trabajo de campo, en julio de 2004, este núcleo estaba atravesando una crisis. Habían recibido fuertes críticas de parte de un grupo de *trabajadores viejos*. Esas críticas referían -por un lado- al modo en que se organizaba la empresa en términos administrativos, económicos y productivos y -por otro- referían a un trato considerado *soberbio y mandón* de parte de *los luchadores* hacia sus compañeros de trabajo. Más aún, lo que les resultaba propiamente poco tolerable es que *los luchadores* se consideraran, en algún sentido, personas con mayores derechos por haber recuperado la empresa.

Las críticas se habían expandido a toda la cooperativa, generando malestar y molestia, tanto entre los *asociados* de Crispín como entre los que dirigían la cooperativa. Estos últimos sentían que las críticas eran infundadas y, sobre todo, injustas, pues ellos se habían sacrificado mucho por recuperar la fuente de trabajo para todos. Al mismo tiempo se sentían molestos por recibir críticas de quienes, según ellos, “...*no habían participado en la lucha...*”. Pero esta afirmación no estaba del todo acorde con la realidad, pues entre los ex trabajadores de Elénic que los criticaban confluían tanto personas que habían estado alejadas del proceso de recuperación de la empresa como otras que habían colaborado con ellos durante el período 2001-2003, tal vez no habían estado en la primera o segunda línea de la trinchera, pero habían funcionado -algunos más, otros menos- como base de apoyo en diversas ocasiones.

Con el objetivo de afrontar la crisis se decidió llamar a elecciones. Se presentaron dos listas, ambas proponían al Loco Flores como presidente pero diferían en los integrantes propuestos para los otros cargos. Una de ellas estaba conformada por el resto de los miembros del primer Consejo de Administración, todavía en funciones; la otra lista, por otros *trabajadores viejos* (algunos habían participado en *la lucha* y otros no). Ganó esta segunda lista, que constituyó el *Consejo de Administración nuevo*.

En las primeras semanas, los que habían perdido las elecciones (llamados por aquel entonces Consejo de Administración “*antiguo*” o “*viejo*”) intentaron convencerse a sí mismos, y a los otros, de que esta situación no era tan grave. Los compañeros del Loco estaban tristes, se sentían maltratados y poco valorados en su esfuerzo; pero de algún modo aceptaban pagar los costos de la crisis porque tenían una enorme confianza en la cooperativa como proyecto y en el Loco Flores como líder de la misma. Ellos iban a seguir poniéndole el hombro al emprendimiento. Y así lo hicieron. Pero, a medida que avanzaban los meses, comenzó a desarrollarse una relación tensa, que luego se transformó en un creciente distanciamiento y, posteriormente, en una ruptura entre los miembros del primer Consejo respecto de los del segundo Consejo -por un lado- y respecto del Loco Flores, y su entorno -por el otro-. Es así como, a pocos meses del inicio del proceso autogestivo, el grupo que más se empeñó en recuperar la empresa inició un proceso de fragmentación. De un lado quedó el Loco, del otro el resto de los miembros del primer Consejo de

Administración. Esta segmentación, que se sumó a otras (nuevas y heredadas del pasado), caracterizó a la empresa durante los años posteriores.

A las divisiones internas se sumaban las dificultades organizativas, producto de las cuales había marcadas fluctuaciones en la producción. En los primeros años de la cooperativa, estos problemas eran potenciados por la escasez de cuadros técnicos, la falta de capital, los escollos para obtener créditos y la falta de experiencia en el mundo de la comercialización<sup>10</sup>. La sumatoria de estos factores traía inconvenientes económicos a la empresa y, por lo tanto, a cada uno de los trabajadores, que veían mermados sus ingresos<sup>11</sup>. Aunque la fábrica había recibido ayuda económica desde el estado (nacional, provincial y municipal), apoyo técnico y político desde las universidades nacionales y ONG locales e internacionales, por aquellos años le costaba ‘despegar’ como emprendimiento autosostenido.

Sin embargo, y no obstante las tensiones, el Loco fue por mucho tiempo el presidente de la cooperativa. Ante las reiteradas crisis había cambios en los otros miembros de la dirección (secretarios, tesoreros, vocales) pero el Loco era reelegido por los trabajadores, una y otra vez, siempre como presidente. Era un persona criticada pero, también, muy querida. Era un personaje carismático y sabía hacer uso de ese carisma. Tenía un capital acumulado en su haber: había liderado el largo proceso de *lucha*. El Loco tenía desaciertos, se mandaba *macanas*, pero había sido una pieza clave en la recuperación de la empresa. Los trabajadores lo sabían, el Loco lo sabía<sup>12</sup>. Poseía la capacidad de hacer sentir que era imprescindible, que *sin él la fábrica se iba al tacho*.

---

<sup>10</sup> No es objetivo de esta presentación desarrollar estas dimensiones. En este texto hemos decidido privilegiar el análisis diacrónico, y micro-situado, de la dinámica cultural y política de los trabajadores de la cooperativa, dejando para otras elaboraciones el análisis de las otras dimensiones intervinientes en el proceso abierto luego de la recuperación de la ex Elénic y el establecimiento de la Cooperativa Crispín.

<sup>11</sup> En los inicios, estos problemas sólo eran contrapesados por la enorme incertidumbre que se experimentaba hacia fuera de la fábrica, en el proceso político de *la lucha por lograr la expropiación*, obtenida el 22 de diciembre de 2004. De tal modo, se fue acumulando un enorme desgaste entre los miembros de la cooperativa. La calma lograda con la expropiación mostró, con más crudeza, una trama de tensiones que preexistía, trama que fue mutando según el modo que se fueron articulando las relaciones de poder y la organización productiva en cada momento de la cooperativa.

<sup>12</sup> Hasta el mismo fundador de Elénic había demostrado respeto por el Loco en su momento. En las épocas en que se reabrió Planta 1, a inicios de 2003, y los trabajadores movilizados fueron reincorporados a la empresa, Don Germán Takopian fue especialmente a felicitarlo, le dio la mano y le dijo que “*era un honor tener un enemigo como él*”, y que le hubiera gustado tenerlo de su lado.

## II

Con el paso del tiempo, aquellos que mantenían, de manera firme, su confianza en el Loco fueron llamados *siloquistas* por algunos que no concordaban con el modo en que el Loco gestionaba y conducía la empresa. Mientras que sus críticos fueron llamados *picapiedras* por algunos miembros del grupo *siloquista*.

Semánticamente, los *sí-loquistas*, que eran definidos por la acción de aprobar todo lo que hacía y proponía el Loco (decían siempre que “sí”), eran situados como el polo opuesto de los *picapiedras*, definidos por su negatividad, ya que sistemáticamente oponían críticas a las acciones e ideas del Loco y su entorno. Si, en el contexto de la empresa recuperada Crispín, la primera denominación connotaba personas que siguen ciegamente a un líder, casi sin pensar, sólo por la confianza y el cariño que le tenían al Loco, la segunda apunta a personas con muchos reproches, pocas propuestas y, sobre todo, poca actitud de colaboración.

Estas categorías comenzaron a cristalizarse, y a circular como tales, recién a mediados de 2005. Primero se fueron armando los grupos, al principio de manera tímida. En un primer momento, los *picapiedras* le *eran fieles al Loco*, a pesar de que él había decidido presentarse a elecciones encabezando dos listas, lo que en parte implicaba una separación. El Loco se había distanciado de sus colegas del primer Consejo de Administración poniéndose “*por arriba de las disputas*” en lugar de pelear junto con éstos su posición en la fábrica. Esta actitud se volvería uno de los ejes de las tensiones que se profundizarían después. Aún así, los que luego fueron llamados *picapiedras*, en virtud de que habían compartido con el Loco (y algunos *siloquistas*) los duros momentos de *la lucha* y los primeros momentos de la organización de la cooperativa, trataban de no ahondar la fractura, pretendían cerrar las heridas. Después de todo, junto con el Loco, constituyeron ese primer Consejo de Administración. Pero, con el paso del tiempo, las diferencias entre los grupos se fueron profundizando y consolidando, generando una fuerte polarización. Finalmente los grupos comenzaron a tener nombres.

Para completar una primera etapa de la descripción de los agrupamientos, es importante mencionar a otro grupo que, a falta de una categoría nativa (como *siloquistas* o *picapiedras*), y siendo difícil para nosotros categorizarlos de un modo equitativamente rico,

los llamaremos ‘el tercer grupo’. Como colectivo, tiene características heterogéneas, su rasgo común es el de estar compuesto por *trabajadores viejos* y el de haber mantenido diferencias idiosincráticas con el núcleo duro de *luchadores* (más allá de que luego, con el paso del tiempo, hayan apoyado a una u otra sub-facción). Dentro de este colectivo, se diferencian dos subgrupos.

Por un lado, como ya dijimos, están aquellos que sin haber estado en la primera o segunda línea de *lucha* durante el período 2001-2003, seguían los acontecimientos con diferentes niveles de compromiso y adhesión. Propiamente funcionaban como un ‘grupo de apoyo’. Ese grupo tuvo importancia para la recuperación de la empresa, pues apuntalaban las acciones de reclamo y protesta de los *luchadores* con la fuerza del número y con el apoyo moral que brindaban a sus colegas más activos en las acciones de protesta. Ellos se recuerdan y son recordados como participantes del período de *lucha* ocurrido entre 2001 y 2003. Tal vez -en algún sentido- más tímidos y menos osados que sus colegas *luchadores*, tuvieron dudas a la hora de apoyar la toma de la fábrica, pero se sintieron contentos con el inicio de la cooperativa y acudieron a ella.

Por otro lado están aquellos que no simpatizaban con las prácticas de reclamo y protesta y, a diferencia del ‘grupo de apoyo’, demonizaron la toma de la fábrica, porque no le veían ningún sentido a ese tipo de maniobras. Se diferenciaban de *los luchadores* porque creían que a los obreros de Crispín no les correspondía administrar la fábrica, o que no tenían los conocimientos suficientes para hacerlo. Pero, a diferencia de otros colegas que (logrando, o no, algún tipo de trabajo fuera de la cooperativa) decidieron no unirse a Crispín, ellos fueron incorporándose a la cooperativa entre los años 2004 y 2006. Lo hicieron en parte porque necesitaban trabajo y en parte porque la fábrica necesitaba personas con experiencia.

Buena parte de los heterogéneos miembros del ‘tercer grupo’ tenían un ‘capital de oficio’ acumulado. Es más, rápidamente se conformó un núcleo, liderado por Gloria Vázquez, “*la China*”, vieja colega de el Loco Flores, que formó junto con él parte del segundo Consejo de Administración. Este núcleo ni bien comenzó a trabajar en Crispín se centró en liderar el área estratégica de producción llamada *aparado*, una de las más importantes de la fábrica. Ellos poseían un valioso saber técnico, importante para poder desarrollar la producción, y también se adjudicaron una cierta autoridad, que usaban de

manera jerárquica dentro de la cooperativa, en especial hacia los *trabajadores nuevos* pero también hacia otros trabajadores de quienes se diferenciaban por no compartir los mismos saberes especializados que ellos tanto valoraban.

Así, ya en las primeras etapas de la inevitable burocratización de la cooperativa, el núcleo de ‘el tercer grupo’ se mostró como un ‘tercero en discordia’. A la legitimidad adquirida por los que participaron activamente en la apasionada *lucha* por recuperar la fábrica le oponían una competencia técnica. Desconocían el capital acumulado de sus colegas *luchadores* en pos de valorizar su propia experiencia como ex trabajadores de Elénic que también tenían derecho a dirigir la empresa.

Conforme me han relatado informantes *siloquistas*, los reclamos y críticas de este núcleo de personas centradas en el área de *aparado*, apoyados por otros *trabajadores viejos*, condujeron al alejamiento progresivo entre el Loco y *los picapiedras*, antes unidos por la categoría común de *luchadores* y por ser parte de la primera Comisión Directiva. Así, el grupo de *los más luchadores entre los luchadores* se quebró.

### III

Es bueno tener presente que todos estos conjuntos estaban conformados por *trabajadores viejos*. En general *los viejos* tendían a asociarse, o a ser *asociados*, a alguno de los grupos descritos, a veces de un modo más lejano, a veces de un modo más comprometido. A veces podían hacer esfuerzos por situarse fuera de las disputas internas y por dialogar con unos y otros; pero de una u otra manera estaban involucrados en ellas. Es difícil permanece ‘neutral’ en Elénic.

Por otra parte, si bien los *trabajadores nuevos* también han creado afinidades y se han sumado a alguno de los conjuntos, son *los viejos* los que le otorgan su ‘carácter’ a cada grupo. A su vez, estos grupos podían cambiar, generando una dinámica activa de alianzas y separaciones, bandos, afinidades, desavenencias y transformaciones, que se sumaban a las fluctuaciones individuales que cada uno podía realizar.

Por otra parte, y de manera simultánea, los rasgos clasificatorios distintivos de estos conjuntos se superponían y aún se superponen a las categorías heredadas del pasado como fábrica *bajo patrón*. Recordemos algunas de la mencionadas en el apartado anterior: “*los que trabajan*” versus “*los vagos*”; “*los que están en producción*” versus “*los que están en*

*administración*” y “*las chicas del jardín*”; o la distinción según áreas de producción: “*la línea de armado*”, “*el sector suelas*” y “*el aparado*”; entre otras. Los diferentes segmentos, junto con las diferentes clasificaciones de sí mismos y de los otros, intervenían en las dinámicas de desgranamientos, separaciones y reagrupamientos constantes. Es así como una persona podía sumar varias categorías clasificatorias en su haber, asumiéndolas como parte de sus autoidentificaciones, o no. Así, alguien del grupo de los *luchadores* podía ser descrito como *picapiedra*, estar en la *línea de armado* y haber pertenecido al *Consejo de Administración viejo*; por otra parte, alguien de la *línea de aparado* podía no haber participado en *la lucha* o haber sido parte del ‘grupo de apoyo’, ser *siloquista* y ser parte del *Consejo de Administración nuevo*. Éstos son sólo dos ejemplos entre otras posibilidades. Pero es importante señalar que entre todas las clasificaciones, la separación entre *siloquistas* y *picapiedras* terminó siendo predominante durante los primeros años de la cooperativa. Los otros agrupamientos se ordenaban en torno a esa segmentación principal.

Nunca escuché a aquellos calificados como *siloquistas* adoptar ese nombre para sí mismos pero, aunque ellos no se identificaran con dicha categoría nativa, existían como un grupo de personas con las características antes descritas. Por el contrario, los llamados *picapiedras*, con el devenir de las circunstancias, fueron tomando esa categoría, un poco peyorativa, como forma de autoidentificación y acción afirmativa.

### **Los nuevos y los viejos**

Cuando *los luchadores* supieron que era posible obtener la gestión colectiva de la Planta 1 si se organizaban como cooperativa, convocaron a otros ex trabajadores de Elénic para que se asociaran a la misma. Como ya mencionamos, inicialmente alrededor de 180 personas lo hicieron. Pero, dado que la fábrica tenía capacidad para muchos más, se invitó a personas externas a que se sumaran. La incorporación se basó en tres criterios. El más importante fue el familiar, culturalmente arraigado desde las épocas de la vieja Elénic (ser pariente de un trabajador de la fábrica facilitaba las posibilidades de obtener empleo allí), al cual se le agregaron los criterios de amistad y de vecindad, entre otros. Ingresaron personas con diversas edades y experiencias laborales.

La incorporación de *los nuevos* favorecería a todos, ellos iban a obtener capacitación laboral y trabajo mientras que *los viejos* incrementaban, de ese modo, la capacidad productiva de la empresa. En mi primera visita a la cooperativa, ocurrida a mediados del año 2004, el Pato, uno de los miembros del *primer Consejo de Administración*, me comentó lleno de orgullo que estaban enseñando un oficio a gente que no lo tenía, que no sólo habían recuperado la empresa para ellos (los *trabajadores viejos*) sino que además estaban dando trabajo a personas que no tenían qué comer. Pato incluso sentía que estaban desarrollando una importante labor social, pues estaban “*alejando de la calle, de las drogas y del robo*” a los jóvenes incorporados.

A pesar de las buenas intenciones, en los inicios la convivencia no fue sencilla. En particular, surgieron tensiones entre algunos *trabajadores viejos* -acostumbrados a una organización vertical del trabajo- y un grupo de chicas jóvenes, sin experiencia previa en trabajo industrial que, según el Loco Flores, *eran de otra generación*. Estas chicas no recibían con mucha amabilidad ciertos gestos y ciertas órdenes; ya fuera de personas que, dentro de la cooperativa, ocupaban cierta jefatura en la organización de la producción, ya fuera de trabajadores más antiguos que sentían legítimo dirigirse a ellas con autoridad. Antes de dejar que alguien las *lleve por delante*, ellas preferían resolver los problemas de manera directa, con gritos y empujones si era necesario.

Pero al tiempo estas tensiones comenzaron a diluirse. Las desinteligencias que involucraban a los jóvenes fueron menguando. Y quienes no pudieron adaptarse, se fueron. Con el paso de los meses, los *nuevos* se incorporaron a las diferentes áreas de la empresa, aprendieron su trabajo y comenzaron a desempeñarlo de manera correcta. Pero, aun cuando, en cierto sentido, los *nuevos* no eran un otro lejano y extraño sino mayormente “*hijos de compañeros*”, los que habían trabajado varios años en Elénic establecieron una distinción entre los recién llegados y los más antiguos. Esto se evidenciaba en pequeños gestos, maneras de hacer pagar un derecho de piso. Por ejemplo, a veces los *viejos* -sobre todo en el *área de aparado*- eran poco generosos con los *nuevos* en la enseñanza de “*el oficio del calzado*”.

La antigüedad no sólo constituía un criterio de clasificación, también tenía consecuencias sociológicas: el grupo de los *viejos* tenía mayor grado de cohesión e integración que el de los *nuevos*. Esta situación facilitó que los primeros obtuvieran un

“diferencial de poder” (Elias y Scotson, 2000), que todavía se expresa en el hecho de que las disputas por conducir la cooperativa tiene como principales protagonistas a los antiguos trabajadores de la empresa y no a los *nuevos*.

En este aspecto, el colectivo que emerge en la Cooperativa Crispín luego de *la lucha* por la recuperación del trabajo es comparable a la comunidad obrera de Winston Parva estudiada por Elias y Scotson en Inglaterra (2000). En el caso de este barrio de clase obrera, los miembros de las familias más antiguas de la comunidad eran denominados “los establecidos”, mientras que los “recién llegados”, que eran estigmatizados por tal condición, eran llamados “*outsiders*”. Al apelativo se le inscribían una serie de elementos morales socialmente descalificatorios que se engarzaban a la misma etiqueta de “*outsiders*”. La descripción muestra cómo en el poblado industrial se construyó una diferenciación social, moral, de poder, y también una jerarquía, entre personas con niveles socioeconómicos más o menos similares. Algo parecido ocurre en el caso de los trabajadores de la Cooperativa Crispín. En las dos situaciones, los indicadores sociológicos corrientes, los criterios que habitualmente se toman como relevantes para explicar las diferencias (renta, educación, tipo de ocupación) muestran una relativa homogeneidad (y para el caso de Crispín hay que recordar que el origen migratorio diverso no genera diferencias socioétnicas). Sin embargo, en ambos sitios se establecieron distinciones a partir de las clasificaciones que emergieron en el propio contexto de interacción social.

Pero, en el caso de Crispín sólo hay cohesión entre los más antiguos en tanto se relacionan con los *trabajadores nuevos*. Como hemos mostrado, el grupo de los *trabajadores viejos* estaba segmentado. Había numerosas categorías clasificatorias que acompañaban subagrupamientos diversos en este conjunto de ex empleados de Elénic. Algunas categorías de larga data, originadas en el contexto de la vieja empresa, se reactualizaban superponiéndose a otras más recientes, generadas a partir de las experiencias ocurridas en el largo proceso de recuperación y autogestión.

## Juego de alteridades, juego de poder

### I

Rebobinamos un poco el hilo del relato para mostrar como avanzó la trama.

Luego del largo proceso de *lucha*, los *más luchadores entre los luchadores*, aquellos que movilizaron especialmente energías para que la cooperativa tuviera existencia, intentaron conducir la empresa. Se sentían moralmente superiores, dado que con demostrada heroicidad -y superando miedos compartidos- se habían *sacrificado* por recuperar la fábrica para todos. Sin embargo, no lograron que la distinción por ellos establecida (entre “*los que habían estado en la lucha*” y “*los que no*”) pudiera mantenerlos de manera estable en el centro del poder. Su autopercepción no tenía como contraparte un reconocimiento lo suficientemente fuerte como para poder afrontar las críticas a su estilo de liderazgo y las impugnaciones que comenzaron a realizar algunos de los *trabajadores viejos*, integrantes de ‘el tercer grupo’, personas que se sumaron a la cooperativa sin haber estado en la primera línea de *lucha*, y sobre todo, sin reconocer que este rasgo diera ‘méritos especiales’ a quienes sí lo habían hecho.

Este núcleo crítico, centrado en la zona de *aparado*, tuvo la capacidad de quebrar el primer Consejo de Administración. También tuvo la capacidad de aliarse al Loco Flores y a otros *luchadores*, presentándose a elecciones y ganándolas. Así comenzó una nueva etapa, donde la distinción entre *siloquistas* y *picapiedras* se convirtió en la diferenciación principal dentro de la cooperativa. Este grupo recibió muchas críticas, los *picapiedras* los acusaban de no haber participado tan activamente en *la lucha*. Y la imputación era más fuerte hacia ellos que hacia otras personas que tampoco habían tenido participación activa, pues los de *aparado* disputaban el poder sin tener las cualificaciones morales que -desde los valores *picapiedra*- eran necesarias para ejercerlo de manera legítima.

También se acusaba a algunos miembros de este grupo –no a todos- de haber sido muy *patronales*<sup>13</sup>, o de que habían sido *chupamedias*<sup>14</sup> de los jefes y patronos de la vieja

---

<sup>13</sup> El calificativo *patronal*, refiere, por un lado, a los trabajadores que pertenecían al círculo de confianza de Don Germán Takopian. Eran personas que ocupaban diferentes puestos en la empresa. Por otro lado, este calificativo también se extendía a todos aquellos que tenían actitudes que mostraban afinidad con el dueño y/o con los jefes que organizaban la producción. Decir de alguien que era *muy patronal* lleva implícita un crítica a la persona que, de algún modo, le da la espalda a su propia clase social. Ser *patronal*, no es lo mismo que

Elénic. Estas acusaciones tenían que ver con que en este grupo había unas pocas personas que habían logrado tener cierta jerarquía intermedia, como auxiliares de los supervisores, dentro de la vieja Elénic. Las chicas de *aparado*, en particular la China Vázquez, decían que esa acusación sobre sus compañeros era falsa, que los *picapiedras* les tenían bronca por ese pasado, pero que *nada que ver*, que nunca habían sido *patronales*, sino personas muy solidarias con sus compañeros de trabajo. También se acusaba a algunos de este grupo de haber sido *chupamedias* de los delegados o de que *actuaban como delegados* sindicales. Esa acusación podía volver hacia los propios *picapiedras*, que también tenían colegas con trayectoria sindical<sup>15</sup>. Lo mismo sucedía con las acusaciones de robo, cualquier persona de la cooperativa podía ser acusada de *haberse llevado algo*, más aun si eran miembros del Consejo de Administración. Como me comentaba la propia China, todos son sospechosos, “*te lleves o no te lleves algo*”. Como vemos, así como los miembros del ‘tercer grupo’ que se centraban en el área de *aparado* eran descalificados, ellos también poseía capacidad de defenderse y descalificar a otros, contrarrestando así sus estigmas. Otro tanto hacían los *picapiedras* y sus seguidores.

Pero, la capacidad de descalificar y contrarrestar las descalificaciones no resultaron suficientes, en ningún caso, para mantener en el poder a los miembros de ningún grupo.

---

tener diálogo con el patrón o con los jefes (varios de los trabajadores que luego organizaron la cooperativa, entre ellos el mismo Loco Flores, tenían un buen diálogo con Takopian en la época de la vieja Elénic).

<sup>14</sup> Se denomina *chupamedias* a una persona adulatora y servil, que actúa de esta forma para ganarse el favor de otra persona.

<sup>15</sup> Vale la pena explicar porque “*actuar como delegado*” puede ser un calificativo negativo. Cuando hablamos de aspectos ‘negativos’ de la figura del delegado sindical, lo hacemos de acuerdo con los relatos de los trabajadores de la Cooperativa Crispín. Ellos mencionan que, ya durante los años previos a la quiebra de la empresa (e incluso cuando ésta ya se había declarado), los sindicatos (SOCAYA-Sindicato Obrero del Caucho y Afines- y SECA -Sindicato de Empleados del Caucho y Afines-) y los delegados sindicales se encontraban más cercanos a *la patronal* que a los trabajadores. Ése es uno de los aspectos que construyen la negatividad del mote “*actuar como delegado*”. Otro aspecto, tiene que ver con la imagen cristalizada de algunos delegados de la década de 1990 e inicios de 2000, que eran vistos como personas que trabajaban por sus propios intereses y no por los trabajadores. Una de las sensaciones más transmitidas por algunos trabajadores es la de que en esas épocas existía una suerte de estructura cuasi paralela al interior de la estructura jerárquica de la fábrica, conformada por ciertos delegados, que funcionaba casi como una segunda dirección. Ellos tenían la posibilidad de influenciar en el área de personal de la empresa, y podían favorecer o desfavorecer la carrera de un trabajador dentro de Elénic. Finalmente, y esto es lo más importante para los *luchadores* y sus seguidores, hay que destacar que los delegados y sindicatos que debían representar los intereses de los trabajadores de Elénic no acompañaron las acciones de reclamo y protesta posteriores a los despidos masivos de 2001. Entonces, muchos trabajadores se sintieron abandonados por quienes debían defenderlos y representarlos. En virtud de este vacío surgió la estructura de movilización colectiva comandada por los *luchadores*, que quedaron al frente de la protesta, protagonizando la recuperación de la empresa, al margen e incluso en oposición a la estructura sindical.

El primer Consejo de Administración duró en sus funciones desde fines de 2003 hasta mediados de 2004. Ahí asumió el segundo Consejo de Administración. En ambos fue presidente el Loco Flores. El período abierto tras el reemplazo del primer Consejo duró hasta septiembre de 2006. En el contexto del mandato del segundo Consejo, se profundizó una modalidad de autogestión caracterizada por la crítica e impugnación permanentes y por continuos cambios en los miembros de la dirección de la cooperativa (vocales, tesoreros, secretarios). En ese tiempo, salvo el Loco Flores, que podía sostenerse a fuerza de su trayectoria y carisma personal, y la China Vázquez, síndica de la cooperativa y líder del *aparado*, el resto de los miembros fueron reemplazados más de una vez.

Pero, con el paso del tiempo, y la sucesión de conflictos, la posición de el Loco Flores se fue desgastando, y la de la China también. Durante el año 2006, su liderazgo se vio muy empobrecido. Hacia la primavera de dicho año, por primera vez desde que se iniciaron las acciones de protesta, el Loco fue desplazado del centro. Los *asociados* de la cooperativa eligieron, en asamblea y a mano alzada, un nuevo Consejo de Administración compuesto por un grupo de *trabajadores viejos* críticos del Loco, mayormente personas del ‘grupo de apoyo’ al proceso de *lucha*, y personas afines a *los picapiedras*, pero que no habían tenido la experiencia de ser parte de aquel mítico y fundacional primer Consejo de Administración.

## II

Así finalizó el período de dirigencia del Loco Flores. Se inició con los despidos masivos de 2001, finalizó cuando ya se habían cumplido casi tres años de la ocupación y toma de la fábrica. Desde entonces, y hasta octubre de 2009, se desplegó una temporada de reorganización de la empresa. Por un tiempo, el Loco Flores mantuvo un cargo de Presidente Honorario pero, debido a diferencias internas, al poco tiempo se alejó de la cooperativa. Posteriormente, algunos de sus colaboradores hicieron lo mismo. La gestión de Sixto Diéguez, ex miembro del núcleo de los *luchadores* y presidente del tercer Consejo de Administración, fundó una nueva etapa. Los trabajadores comenzaron a tener un ingreso estable, vacaciones y obra social. La cooperativa mejoró tanto en aspectos administrativos y productivos como económicos. Sin embargo, las mejoras no evitaron el surgimiento de importantes tensiones políticas. Al poco tiempo, los *siloquistas* que quedaron en la empresa

e incluso algunos ex *picapiedras* y otros *trabajadores viejos* volvieron a la escena, de modo recurrente hasta hoy, con sospechas y nuevas impugnaciones que intentan ser contrarrestadas, una vez más, por otras opiniones, sospechas e impugnaciones.

Así, aunque la cooperativa se estabilizó durante ese período en los aspectos administrativos, productivos y económicos, las impugnaciones y fragmentaciones resurgieron y continuaron desarrollándose de un modo dinámico hasta la actualidad. Podríamos decir que, salvo cortos períodos de calma, esta dinámica que resurge es el rasgo sobresaliente del colectivo que conformó la Cooperativa Crispín. De algún modo conforma su fisonomía, su carácter social.

En octubre de 2009 se cumplieron tres años de gestión del Consejo de Administración presidido por Diéguez. Por tal motivo, y de acuerdo a lo reglamentado en el estatuto de la cooperativa, se celebraron elecciones. Por primera vez el Consejo terminaba su mandato en tiempo y forma. Ese era un hecho inédito. Para evitar que la fábrica se viera fragmentada por las elecciones, *para evitar que haya bardo*, se decidió en la asamblea de asociados que se presentaran postulaciones individuales a cada puesto, en lugar de listas de candidatos. Cada cual podía proponerse al cargo que quería, y luego los más votados se quedaban con el cargo en cuestión. Así, por ejemplo, se presentaron 7 personas como candidatos a presidente, 4 a secretario, 3 para el puesto de síndico y sólo un candidato a tesorero. La votación nominal no se hizo a mano alzada, como en la ocasión anterior, sino de manera secreta. Algunos de los miembros del Consejo saliente se postularon, otros no. Por ejemplo, Diéguez decidió renunciar a la posibilidad de ser reelegido presidente de la cooperativa, se encontraba conforme por los logros pero muy agotado luego de un período de gran desgaste personal, y volvió a trabajar en la línea de producción, en el área de suelas. En cambio, el tesorero volvió a postularse y fue reelegido por un nuevo período.

El nuevo y actual presidente, Federico Rosino (el Rosi), resalta en su autobiografía haber tenido una participación activa en el proceso de *lucha*, pero se diferencia de los *picapiedras* que condujeron el tercer Consejo de Administración. Logró su presidencia en una alianza con un grupo de personas del *aparado*, que lo apoyó y promovió como candidato. Como sabemos, muchos de ellos no han tenido una participación activa en *la lucha*. Una vez realizada la elección nominal de autoridades, el Rosi propuso organizar un *Consejo de Administración ampliado*, que incluyera a quienes obtuvieron un segundo lugar

en las votaciones (en algunos casos la diferencia era de muy pocos votos). Estas decisiones (la elección nominal de candidatos y la organización de un Consejo de Administración Ampliado) parecían constituir interesantes opciones para administrar un espacio habituado al enfrentamiento y la segmentación. Pero, las innovaciones no garantizaron armonía plena. Al interior del actual Consejo de Administración hay diferencias, afuera también. No es la primera vez que sucede. Desde ya, y al igual que en los años anteriores, entre los *asociados* han surgido apoyos y críticas a quiénes fueron elegidos para conducir la empresa. Pero a su modo, la fábrica continúa su camino, con su particular estilo autogestivo.

### Cierre

En este trabajo describimos la construcción de relaciones de alteridad y poder de sujetos que, de diferentes maneras, fueron sumándose al proceso de organización de la Cooperativa de Trabajadores Crispín. Describimos diacrónicamente el modo en que los *asociados* construyeron percepciones y clasificaciones sobre sí mismo y sobre sus colegas, cómo entablaron interacciones sociales a partir de sus percepciones y clasificaciones, y cómo ellas dieron lugar a diversas identificaciones que han intervenido en la formación de agrupamientos y constelaciones de poder a lo largo del tiempo.

Recordemos que el núcleo que organizó el primer Consejo de Administración, que intentaba diferenciarse y ganar una mejor posición respecto de otros ex trabajadores de Elénic por haber sido muy *luchadores*, no logró que el conjunto de los *asociados* adoptara las diferenciaciones que ellos crearon. Quizás esto haya ocurrido así porque no llegaron a tener el suficiente grado de cohesión como para poder convertirse en “los establecidos” (Eliás y Scotson, 2000) de los *trabajadores viejos* y, por lo tanto, de toda la fábrica. Ese lugar de “establecidos” les fue disputado por el núcleo de *trabajadores viejos* que se organizó en torno del área de *aparado*. Para unos, ser miembro del núcleo de *los más luchadores* (que organizó acciones de protesta y realizó la ocupación y toma de la fábrica), era más que suficiente para tener reconocimiento, legitimidad y liderazgo, para otros no.

Con las primeras impugnaciones desplegadas por los críticos al primer Consejo de Administración, se inauguró una dinámica social de rasgos contenciosos, caracterizada por un estilo de refutación constante que, en gran medida, permanece. Comenzó a desarrollarse una vigorosa modalidad de objeción persistente, dirigida hacia cada grupo que se proponía

conducir la empresa y de éstos hacia todos los demás. La descalificación mutua y múltiple se convirtió en un modo de ser colectivo.

Cuando habían transcurrido ya varios meses de investigación en la Cooperativa, elaboramos una primer hipótesis: la dinámica espasmódica, donde a períodos de mucha intensidad en los enfrentamientos les seguían períodos de relativa calma, preludio de una nueva fase de conflicto, tenía que ver con que el grupo de trabajadores atravesaba un momento transicional o liminal (Turner, 1996), fruto de la inédita situación en la que se veían envueltos. Con el tiempo cambiamos nuestra percepción sobre el asunto.

Con la cooperativa finalizó la relación patrón-empleado, culturalmente instituida como jerárquica, pero en su lugar no surgió una comunidad ‘armónica e igualitaria’ sino un colectivo donde la segmentación, la impugnación de unos a otros y las disputas por el liderazgo de la empresa generaban un tipo de sociabilidad definida por la convivencia antagonica. Una vida social donde los sujetos producían nuevas y constantes rejerarquizaciones, inestables todas ellas.

En este sentido, y a simple vista, cabe decir que el tipo de *asociación* por ellos desarrollada desafía el modo en que estos emprendimientos son pensados desde las instituciones estatales y ONG y, en general, contrasta con la imagen idílica que cierto tipo de mirada externa tiene sobre las empresas recuperadas en particular y los emprendimientos autogestivos populares en general. Sin embargo, aunque enfrentados, los *asociados* de Crispín están conectados por un lazo de interdependencia que ellos sostienen hace ya varios años. Los segmentos antagonicos conviven peleándose, en un juego de equilibrios inestables (Leach, 1954) que los mantiene unidos.

Al respecto, nuestra hipótesis es que el principio de “solidaridad jerárquica” (Sahlins, 1988), que constituyó parte de la ‘cultura fabril’ conformada en las épocas de la vieja Elénic, se pone en tensión con las principios horizontales y cooperativistas, dando por resultado el estilo asociativo de Crispín.

Es más, pensamos que la segmentación social, junto con sus correlatos organizacionales, productivos, económicos y políticos, encuentra su contraparte simbólica en la tensión existente entre los principios de la jerarquía y la igualdad (Dumont, 1966 y 1999; Da Matta, 2002). Los que antes estaban bajo patrón, y ahora son dueños, desarrollan una dinámica autogestiva diferente de la que indican los ‘modelos’ horizontales y

cooperativistas (esto es: administrar democráticamente, y buscando lograr consensos, la dosis de diferenciación técnica, administrativa y política que se requiere para producir en un contexto formalmente igualitario). Más bien, en su actividad autogestiva, ocupa un importante lugar la dinámica de tensiones y enfrentamientos (manifiestos o latentes), donde la pelea por el poder (y el predominio de las ideas propias y del propio grupo) ratifica e impugna la jerarquía a la vez (O'Donnell, 1997).

En este aspecto, describimos un interesante movimiento de fraccionamiento y reagrupamiento presente en la empresa recuperada que muestra que las hostilidades pueden ser sociológicamente productivas (Masson, 2007). Así Crispín, de un rico modo contradictorio, aunque se distancia en parte de ciertos modelos que refieren a cómo 'deberían' organizarse los *asociados* de una cooperativa no invalida ese tipo de formato. En realidad, se trata simplemente de un modo específico de desplegar la vida asociativa. Después de todo, los sujetos implicados sostienen una cooperativa, una cooperativa al estilo Crispín.

## Referencias

- BALLADARES, Carina. "Sobre la idea de familia en el proceso de toma de una fábrica". In: *Revista Enfoques - Número Temático: Mundos do Trabalho*, v. 11, n.1, março. Rio de Janeiro: PPGSA/IFCS/UFRJ, 2012. p. 6-28. On line: <http://www.enfoques.ifcs.ufrj.br>.
- BARBERO, María Inés & CEVA, Mariela. "La vida obrera en una empresa paternalista". In: DEVOTO, Fernando y MADERO, Marta (comps.). *Historia de la vida privada en la Argentina*. Tomo III. Buenos Aires: Taurus, 1999.
- BEAUD, Stéphane & PIALOUX, Michel. *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*. Paris: Fayard, 1999.
- BECKER, Howard. "El poder de la inercia". In: *Apuntes de investigación*, n. 15. Buenos Aires: Fundación del Sur, 2009 [1995]. p. 93-105.
- DA MATTA, Roberto. *Carnavales, malandros y héroes. Hacia una sociología del dilema brasileño*. México: FCE, 2002 [1978].
- DUMONT, Louis. *Homo Hierarchicus. Le système des castes et ses implications*. Paris: Gallimard, 1966.
- DUMONT, Louis. *Homo Aequalis*. Madrid: Taurus, 1999 [1977].
- ELIAS, Norbert y SCOTSON, John. *Os Estabelecidos e os Outsiders*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.
- LEACH, Edmund R. *Sistemas políticos de la Alta Birmania. Estudio sobre la estructura social Kachin*. Barcelona: Anagrama, 1976 [1954].
- LINHART, Robert. *De cadenas y de hombres*. México: Siglo XXI, 1979 [1978].

- MASSON, Laura. *Feministas en todas partes. Una etnografía de espacios y narrativas feministas en Argentina*. Buenos Aires: Prometeo, 2007.
- O'DONNELL, Guillermo. “¿Y a mí qué mierda me importa? Notas sobre sociabilidad y política en la Argentina y Brasil”. In: *Contrapuntos: Ensayos escogidos sobre autoritarismo y democracia*. Buenos Aires: Paidós, 1997.
- ONG, Aihwa. *Spirits of resistance and capitalist discipline: Factory Women in Malaysia*. New York: State University of New York Press, 1987.
- REYGADAS, Luis. *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*. Barcelona: Gedisa, 2002.
- SAHLINS, Marshall. *Islas de Historia*. Barcelona: Gedisa, 1988 [1985].
- \_\_\_\_\_. “O “pessimismo sentimental” e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um “objeto” em via de extinção (parte I)”. In: *Mana*, v. 3, n. 1. Rio de Janeiro: PPGAS/MN/UFRJ, 1997a. p. 41-73.
- \_\_\_\_\_. “O “pessimismo sentimental” e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um “objeto” em via de extinção (parte II)”. In: *Mana*, v. 3, n. 2. Rio de Janeiro: PPGAS/MN/UFRJ, 1997b. p. 103-150.
- SIERRA ALVAREZ, José. *El obrero soñado: Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*. Madrid: Siglo XXI, 1990.
- SIGAUD, Lygia. “Direito e coerção moral no mundo dos engenhos”. In: *Estudos Históricos*, v. 9, n. 18. Rio de Janeiro: CPDOC/Fundação Getúlio Vargas, 1996. p. 361-388.
- TURNER, Victor. “Liminalidad y Comunitas”. In: *El proceso Ritual. Estructura y antiestructura*. Madrid: Taurus, 1996.
- WILLIS, Paul. *Aprendiendo a trabajar*. Madrid: Akal, 1995.

Recebido em: 08/03/2012  
Aprovado em: 11/05/2012