

Trabajo autogestionado al pie de la montaña en San Juan

Conformación y puesta en funcionamiento
de la *Cooperativa Hotel Termas Cacique Pismanta*

Self-managed work at the mountain bottom in San Juan

Formation and conformation of the *Hotel Hot Springs Cacique Pismanta Cooperative*

Flavia Prado | ORCID: orcid.org/0000-0001-5433-1276

flaviacprado@gmail.com

CONICET

Argentina

Recibido: 14/02/2020

Aprobado: 21/05/2020

Resumen

Este artículo procura aportar al conocimiento de las experiencias de autogestión obrera en la provincia de San Juan, acercando la lente analítica al proceso de conformación de los trabajadores del **Hotel Cacique Pismanta**, en cooperativa. La cuestión será abordada desde una perspectiva histórico-sociológica, entablada a partir del diálogo entre la bibliografía especializada, el análisis de fuentes documentales y el relato de los propios trabajadores. Respecto al abordaje teórico-epistemológico, se han articulado los aportes de tres núcleos conceptuales: la Economía Social, la Sociología del Trabajo y la Sociología de la Organización.

A partir de la indagación y reconstitución del accionar de la cooperativa en estudio, es posible caracterizarla como una expresión de las nuevas formas solidarias de organización de las relaciones de producción, alzadas sobre los cimientos de una empresa cuya configuración, hasta entonces, presentaba la estructura del modelo capitalista. Sobre esta base, el presente estudio examinará el conflicto entre los trabajadores/as y la patronal que culminó con la toma del hotel, para describir el proceso de conformación de la cooperativa de trabajo y dar cuenta de la autogestión.

Palabras Clave: Autogestión obrera, Economía Social, Cooperativa.

Abstract

This article seeks to contribute to the knowledge of workers self-management experiences in the province of San Juan, approaching the analytical lens to the process of conformation the Hotel Cacique Pismanta's workers, in a cooperative. The study will be approached from a historical-sociological perspective, initiated from the dialogue between the specialized bibliography, the analysis of documentary sources and the voice of the workers themselves. Regarding the theoretical-epistemological approach, three conceptual nucleus have been articulate: the Social Economy, the Sociology of Work and the Sociology of the Organization.

From the investigation and reconstitution of the under study cooperative action, it is possible to characterize it as an expression of the new solidarity forms of organize the production relations, raised on the foundations of an enterprise whose configuration, until then, presented the structure of the capitalist model. On this basis, the conflict between the workers and the employers, that finished in the taking of the hotel will be examined to describe the process of forming the work cooperative and account for self-management.

Key words: Self-management workers, Social Economy, Cooperative.

Introducción

La crisis estructural que cristalizó fuertemente en nuestro país entre 2001 y 2002 se caracterizó, entre otros aspectos, por devaluaciones, hiperinflación y la caída misma del entonces Gobierno Nacional en medio de un escenario de grave perturbación social, distribución regresiva del ingreso, pérdida y deterioro del empleo y marginalización y exclusión creciente de una gran parte de la población. La consecuencia de esta crisis en el mundo del empleo fue un proceso de despojo, desalojo y exclusión de las/los trabajadoras, que fueron precarizados y expulsados, la mayoría de las veces, del mercado laboral; emergiendo también el trabajo en negro.

Este escenario fue el puntapié para que diversos trabajadores/as ocuparan empresas, resistieran el desalojo y comenzaran a producir. Los procesos de autogestión obrera se inscriben dentro del marco de la Economía Social, que promueve un tipo de desarrollo económico al servicio del ser humano y de la sociedad, por ello integra en un mismo objetivo la eficiencia económica y el bienestar social.

El proceso de recuperación de empresas quebradas o vaciadas por sus patrones se ha extendido a lo largo de todo el territorio nacional hace algunas décadas, concentrándose especialmente en los centros mayormente poblados. Se trata de un fenómeno complejo que ha adquirido un carácter paradigmático dentro de lo que ha dado en llamarse “nuevas formas asociativas de trabajadores”. Entre otros rasgos, las **empresas recuperadas por sus trabajadores/as (ERT)**¹ reproducen en su interior aspectos de la Economía Social: se comprometen con el espíritu de cooperación y autogestión, a la vez que procuran una lógica que rechaza toda forma de explotación.

Dado el carácter reciente (en términos de procesos socio-históricos) y la complejidad del fenómeno, es que son escasos los trabajos teóricos y empíricos específicos: uno que, por ejemplo, aborde las características asumidas por las ERT en la provincia de San Juan. Precisamente, este artículo procura ser una contribución en este sentido. Así, el propósito general es caracterizar el proceso de crisis, recuperación y formación de la empresa **Cooperativa Hotel Termas Cacicque Pismanta**, a partir del análisis del testimonio oral de sus protagonistas y la indagación de fuentes de datos secundarias, tales como información

estadística, periodística y recopilación documental histórica. Para ello se recurre al diálogo entre tres grandes perspectivas conceptuales: la Economía Social como vía para el Desarrollo Territorial; la Sociología del Trabajo y la Sociología de la Organización.

El primer enfoque coadyuva a comprender la organización económica de una empresa haciendo foco en los trabajadores/as, sus familias y a la comunidad y territorio en el que están insertos, reconociendo los principios de solidaridad y cooperación, como forjadores de una identidad laboral mancomunada. Pero dado el carácter sociohistórico y que reúne elementos de la administración y funcionamiento de las empresas, es que se ha optado por complementar dicho enfoque con dos perspectivas propiamente sociológicas:

- ♦ La **Sociología del Trabajo**, que privilegia una mirada sobre los determinantes histórico sociales del mundo del trabajo y permitirá comprender la relación/tensión entre sociedad, trabajo, empresa y producción.
- ♦ La **Sociología de la Organización**, que ayuda a reconocer la acción de los trabajadores/as pero comprometidos/as en entramados organizacionales, rescatando categorías como relaciones formales e informales, comunicación y liderazgo, entre otras.

En cuanto al enfoque metodológico, cabe destacar que el estudio ha sido abordado de acuerdo a dos fases del conocimiento articuladas/cohesionadas entre sí, basado en el enfoque metodológico *relacional* propuesto por Pierre Bourdieu (1995): un momento objetivo/descriptivo de tipo *sociohistórico* (anclado en la exploración de fuentes documentales y orientado a la reconstrucción de las condiciones y condicionamientos histórico-estructurales de la empresa recuperada en cuestión) y otro subjetivo/compreensivo de carácter *etnográfico* (tendiente a reintroducir las experiencias, representaciones y disposiciones de los actores implicados en los procesos). De allí que en el análisis se ha utilizado, además de la bibliografía especializada y fuentes documentales disponibles, un valioso recuento de testimonios de los trabajadores/as. En efecto, la realización de entrevistas en profundidad, bajo la vertiente de *historia oral*, ha sido la principal técnica de recolección de datos, en tanto ha permitido complementar y potenciar el análisis de documentos históricos. Se efectuaron diversas entrevistas a los trabajadores/as, que fueron se-

¹ En las páginas subsiguientes, se recurrirá a la sigla ERT para denotar la categoría analítica **Empresas Recuperadas por sus Trabajadores/as**.

leccionados de acuerdo a un criterio teórico/intencional vinculado al proceso de investigación. Debían cumplir con los siguientes atributos: en primer lugar se eligieron aquellos que participaron del momento de la toma; luego se procedió a analizar la estructura organizacional de la ERT

bajo estudio, por lo que se seleccionó a aquellos actores que actualmente desempeñan cargos jerárquicos y quienes son reconocidos por sus pares como líderes y; finalmente, se consideró aquellos trabajadores/as que a la fecha son miembros, pero que no participaron de la toma.

Crisis económica, inestabilidad política y estallido social: Orígenes de las ERT

En este apartado se presenta una breve caracterización del contexto sociohistórico argentino de las últimas décadas del Siglo XX y comienzos del XXI, a fin de situar el desarrollo de los procesos de autogestión obrera. Según Rapoport (2010) durante la década del 70 sobrevino una crisis del modelo sustitutivo redistribucionista en el país que, en términos relativos constituyó un obstáculo para el tipo de acumulación vigente entre los sectores dominantes de la economía, tanto a nivel internacional como nacional y local. Como solución a la crisis empezaron a cimentarse medidas que se inscribían en el llamado modelo neoliberal, el cuál giraba inicialmente en torno a una alianza ad hoc entablada entre la aristocracia financiera, un sector de las Fuerzas Armadas (FFAA) y la clase media en crecimiento. La estructura social emergente, en tanto expresión de ese modo de organización de las relaciones técnico sociales de producción, circulación, distribución y apropiación del producto social excedente (plusvalía), cristalizó en el país durante dos etapas bien delimitadas: la última dictadura militar autodenominada **Proceso de Reorganización Nacional** y la llamada **Democracia de Mercado**.

Durante los 90, la sociedad argentina padeció una gran caída en los índices de desarrollo económico y un significativo deterioro en los niveles de condiciones de vida (resultado del aumento de la pobreza e indigencia) reflejando el crecimiento de las desigualdades, desarticulaciones en los mecanismos de protección de las capas sociales más débiles (particularmente de los sectores trabajadores) y el no establecimiento de una relación socialmente regulada entre economía y política. Los impactos de dichas transformaciones en el mercado del trabajo fueron la evolución del sector informal, la precarización laboral y el aumento del desempleo. Esto indefectiblemente repercutió en la distribución del ingreso, extensión de la pobreza e indigencia y en la segmentación espacial de la población. En tal sentido, la falta de empleo transformó la vulnerabilidad económica en vulnerabilidad social, dejando en evidencia la carencia de un sistema de protección social que brindara efectivo resguardo a las/los traba-

jadores de los riesgos asociados al desempleo y el subempleo.

Ante ese escenario, cientos de trabajadores/as de las distintas ramas de la producción de bienes y servicios, protagonizaron sucesivas huelgas a lo largo de todo el país. Asimismo desplegaron, múltiples iniciativas de sobrevivencia, innovando o volviendo muchas veces a viejas prácticas. En parte fueron ayudados por organizaciones que canalizaron recursos para la sobrevivencia e impulsaron la asociación y formación de determinados modelos de acción. Como ejemplos de estas experiencias se puede rescatar la **Red Global del Trueque**, las **Ferias de verduras libres de agroquímicos y productos artesanales** y las ERT.

Siguiendo a José Luis Coraggio (1999), la **Red Global de Trueque**² fue una experiencia iniciada en Argentina en el año 1995, planteada como un sistema complementario (y no opuesto) al mercado. La mayoría de los bienes y servicios intercambiados a través del trueque requerían insumos que, en gran parte, debían ser adquiridos en el mercado formal. Otro modo de supervivencia fueron las **Ferias de verduras libres de agroquímicos y productos artesanales**³ que tuvieron sus comienzos en Santa Fe, como política pública municipal en el año 2002. El propósito de dichas ferias era promover un proceso de construcción de desarrollo endógeno, a partir de estrategias participativas y solidarias de produc-

² Los socios de la Red se reunían semanalmente en distintos *nodos* e intercambiaban bienes y servicios. Dicho intercambio se sustenta en la idea del prosumidor, es decir un consumidor que también produce. Una de las características de la Red es la creación de una moneda social; es decir, los precios de los productos intercambiables estaban fijados en créditos, los productos no se intercambian uno a uno, sino a través de vales de *créditos*. A su ingreso, cada miembro de la red recibe una cantidad determinada de créditos, que luego va obteniendo a través de su propia producción. Estos vales no eran canjeables por dinero formal.

³ Se comercializaba lo producido en las huertas y jardines, al tiempo que se establecían las agroindustrias urbanas sociales para transformar las verduras y las aromáticas en productos elaborados. En este contexto, se crearon y consolidaron también los parques huerta, elementos territoriales esenciales como expresión concreta de la construcción de espacios públicos multifuncionales.

ción, transformación, comercialización y consumo de alimentos sanos. Vale mencionar que esa feria significó el comienzo de otras experiencias similares a lo largo del país (muchas aún vigentes) y en San Juan existe el caso de las **Ferias de Emprendedores de la Economía Social**. Ellas generan actividades en los diecinueve departamentos de la provincia, siendo permanente el caso de la feria del Médano de Oro a partir de 2012, en el departamento Rawson. Allí, una vez organizados, los emprendedores crearon un espacio de intercambio donde ofrecer sus productos y/o servicios. Fue importante también el accionar del municipio, pues dispuso fortalecer la feria por medio de la capacitación e incorporación de los emprendedores al monotributo social⁴ y estimular así sus espacios de comercialización.

Finalmente, el caso que interesa a los fines del presente estudio son las **ERT** que

⁴ El *Monotributo Social* consiste en un régimen tributario optativo, creado con el objeto de facilitar y promover la incorporación a la economía formal de aquellas personas en situación de vulnerabilidad social que han estado históricamente excluidas. A partir del reconocimiento de sus actividades y de su inclusión como contribuyentes, las/los trabajadores estarán en condiciones de emitir facturas, ser proveedores del Estado por contratación directa, acceder a las prestaciones de las obras sociales del Sistema Nacional de Salud e ingresar al sistema de jubilación.

surgieron en un contexto para los trabajadores muy adverso y por ello defensivo, basado en la resistencia ante la pérdida de los puestos de trabajo en condiciones de crisis generalizada, sin apoyo ni contención significativa por parte de los partidos políticos, sindicatos o programas estatales. (Ruggeri, 2014:15)

A partir del año 2001 se iniciaron las primeras recuperaciones de fábricas y empresas por parte de las/los trabajadores en Argentina. Al percibirse desempleados y frente a un escenario político, económico y social altamente desfavorable, la autogestión de sus empresas se presentaba como una alternativa viable para mantener sus fuentes laborales.

No fue la existencia previa de una conciencia crítica a la formación social el nutriente cultural central del proceso, aunque la misma existiera en varios de los cuadros políticos involucrados en el mismo, sino el desafío de “recuperar”, o evitar la destrucción de su identidad social como trabajadores estables...” (Rebón y Salgado, 2009: 30).

Acerca de las miradas conceptuales: diálogos entre la Economía Social, la Sociología del Trabajo y de la Organización.

La Economía Social: orígenes y características

Los orígenes de la Economía Social se encuentran en las grandes corrientes ideológicas del siglo XIX (social-cristiana, socialista y anarquista), que definieron a las nuevas formas de organización creadas por la clase trabajadora a través de cooperativas, asociaciones obreras y mutuales de seguros de vida, salud, ahorro y crédito. Siguiendo a Coraggio (2007), podría decirse que el término **Economía Social (y Solidaria)** tiene dos significados principales complementarios:

- ◊ Es una modalidad económica cuyo funcionamiento asegura una distribución relativamente más justa y equilibrada de los procesos y estructura productiva, de manera que garantiza la base material de sobrevivencia y funcionamiento de los agentes sociales.
- ◊ Es un proyecto de acción colectiva que incluye a las prácticas estratégicas de transformación y las cotidianas de reproducción,

dirigido a contrarrestar las tendencias socialmente negativas del sistema existente; con la perspectiva de construir un sistema económico alternativo que responda a un principio ético.

La economía en el territorio

Según Coraggio (2003) el *Desarrollo* implica un proceso dinámico que consiste en ir avanzando dialécticamente, a partir de una realidad que se pretende superar; pero contando con los elementos de esa realidad en proceso de transformación. Lo local/territorial, por su parte, no refiere a algo minúsculo, sino a la condición común de una población que comparte una historia y la vida cotidiana, con sus desigualdades, conflictividades y solidaridad, en un territorio variable, cuyos problemas se encuentran interconectados y, desde donde se vincula a otras localidades.

El territorio no involucra solo un espacio físico y natural; pues es también una construcción sociocultural compleja, histórica y sociopolítica. Es del mismo modo, un lugar de encuentro, de expresión de conflictos y de concertación y articulación de esfuerzos en pos de proyectos colectivos. (Marsiglia, 2009:23)

El *Desarrollo Local/Territorial* supone partir desde abajo, unir esfuerzos, impulsar el asociativismo y la solidaridad. Asimismo, busca mejorar los ingresos a través de la creación de empleos, optimizar la calidad de vida de la población y contiene en sí mismo un importante respeto por el medio ambiente y la identidad local. Es por esto que en países con alta informalidad y pobreza, la Economía Social constituye claramente una vía para el Desarrollo Local. Ella es una herramienta estratégica cuando se integra en un proyecto territorial de *Desarrollo Local*; es decir, cuando se inserta en un sector o encadenamiento productivo. El objetivo consiste en pasar de la economía informal al desarrollo local a través de la *Economía Social*.

De acuerdo a un presupuesto generalizado el *Desarrollo Local* suele relacionarse con connotaciones minimalistas, que excluyen a priori actores, dinámicas productivas y capacidades de desarrollo y lo ligan únicamente a localidades pequeñas o micro-empresarios. De hecho, todos ellos son destinatarios directos de las políticas de Desarrollo Local o quienes pueden obtener un particular provecho de las mismas; pero no se agota allí unir el Desarrollo al Territorio (como construcción humana) es vincularlo definitivamente a las capacidades sociales y al incremento de las competencias de las personas y al buen uso de los recursos y desvincularlo de miradas fetichistas (Quetglas, 2008:22).

La Sociología del Trabajo y la Sociología de la Organización

Al analizar la configuración del **Hotel Cacique Pismanta** en cooperativa de trabajo desde el enfoque de la Economía Social, se asume que la realidad se explica a través de los cambios surgidos en el mundo del Trabajo y de las empresas, particularmente a partir de la crisis del 2001.

Ahora bien, la perspectiva sociológica de los procesos aquí estudiados impone la necesidad de abrir el diálogo hacia otros dos enfoques teóricos-conceptuales que, dado su nivel de análisis, resultan relevantes para comprender situaciones concretas ocurridas en el mundo del trabajo y las organizaciones, durante el periodo investigado. Por ello, se ha optado por articular el enfoque de la *Economía Social* (antes descripto) con las perspectivas de la **Sociología del Trabajo** y la **Sociología de la Organización**.

En el año 1959 en Estados Unidos, los sociólogos *invaden los talleres* (Castillo, 2012:47). Desde la **Sociología del Trabajo**, Ray Pahl (1991) enuncia que esta propuesta incluye todas las formas de trabajo y actividad, tratando de superar así las limitaciones que se plantean al concebir al trabajo (en términos restrictivos) como sinónimo de empleo (formalmente asalariado). Según Castillo y Agullo (2012:126) *el trabajo es el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto*. Tras la división social del trabajo, se incluye el diseño, fabricación y venta de un producto, sea material o inmaterial. Ya sea asalariado o no; subcontratado o no; formal o informal; pagado o no pagado, productivo o reproductivo. Y ello en todas las dimensiones que un enfoque sociológico, muy influido por la Ergonomía, la Etnografía y la Historia, implican.

A modo de síntesis, se asevera que el trabajo no es sólo un mero acto técnico sino que, coincidiendo con De La Garza Toledo (2000), implica un contenido multidimensional, en el que es necesario reconocer sus determinantes histórico sociales. Asimismo, el trabajo no es sólo el conjunto de tareas de carácter industrial, de tipo asalariado, ya que se mezcla con la cultura, etnia, género y con la organización de las familias y comunidad.

Por lo tanto, se tomará en cuenta esta multiplicidad de elementos que conforman el concepto de trabajo, esto permitirá comprender la complejidad actual del mundo del trabajo y, específicamente, la manera como se efectiviza en cooperativas; siendo la forma legal que asumen las **ERT** en Argentina.

En ese sentido, resultan valiosos los aportes de Karl Marx, al enunciar que el trabajo humano a diferencia del de los animales, existe dos veces: una *idealmente*, como proyecto en la mente de quién trabaja y, otra como *actividad concreta* (Marx, 1974). Entonces, la actividad concreta no puede reducirse a las operaciones físicas, siempre incluye la subjetividad en diferentes formas. Es decir, el trabajo es una actividad objetiva/subjetiva. Es ese carácter dual la base de la disputa acerca de sus límites en la sociedad y, en particular, como concepto en las Ciencias Sociales.

La **Sociología de la Organización** por su parte, tiene como su nombre lo indica, una tradición más organicista que la **Sociología del Trabajo**: *busca comprender cómo las organizaciones se bloquean, se desarrollan, declinan o desaparecen. Parte de un presupuesto básico, el de la cooperación, y desde el mismo tiende a comprender la acción de las/los actores comprometidos en situaciones organizacionales* (Supervielle y Stolovich, 2000:345).

La tradición de la **Sociología de la Organización** está originariamente ligada a los trabajos de Max Weber (1993) sobre la burocracia. Ese origen le concede al concepto de actores, autonomía respecto de la relación capital/trabajo, lo cual hace posible que su campo de reflexión se extienda rápidamente a todo tipo de organizaciones. Enmar-

cada dentro de este enfoque, la **Teoría de las Relaciones Humanas (TRH)**, o escuela humanística de la administración, brinda un notable aporte para la comprensión del fenómeno de la autogestión. Según Chiavenato (1997), surgió a partir de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos; desplazando el énfasis puesto en la estructura y tareas hacia las personas y sus grupos. Entre sus postulados principales se destacan:

- ◊ La integración del individuo al grupo aumenta la productividad, pues el nivel de producción no está determinado por la capacidad física sino por normas sociales y la disposición para producir.
- ◊ No es necesaria la exagerada especialización del trabajo, porque la importancia del contenido del cargo, no hace necesariamente más eficiente la organización.
- ◊ Hay que tener en cuenta las relaciones informales en la organización dado que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo de pertenencia, puesto que el individuo reacciona como miembro de grupo.
- ◊ Lo que incentiva al obrero no es sólo la recompensa económica, ya que no es un homo economicus sino un hombre social, que también persigue recompensas simbólicas como el reconocimiento y la aceptación de los pares.

Junto a estos elementos, se destacan otros importantes aportes de dicha corriente: el concepto de motivación, el de liderazgo, el concepto de comunicación, el concepto de organización informal, que implica la existencia de amistades, antagonismos, subgrupos que se identifican entre sí, relaciones en el trabajo o fuera de él y dinámicas de grupo. Otros conceptos asociados a las características de las **ERT** son la *autoridad* (concepto asociado a la toma de decisiones), la *misión, finalidad, objetivos y metas*; la *cultura organizacional*, el *poder* (que puede residir en el puesto, es decir aquel que reside en una posición, independientemente de quién lo ocupe.; y el *poder personal*, que reside en la persona, independientemente de la posición que ocupe en la organización) y el de *liderazgo*.

Además, uno de los pilares de las **ERT** tiene que ver con el nivel de participación de los miembros (trabajadores/as) y la capacidad de auto-organización. Es necesario que todos/as participen porque las decisiones en grupo maximizan las ventajas y minimizan los inconvenientes.

Estas herramientas serán la base para entender las características y configuraciones que adquirió la cooperativa **Hotel Termas Cacique Pismanta**. En los apartados siguientes se examinará el conflicto entre los trabajadores y la patronal que culminó con la toma del hotel, permitiendo así describir el proceso de conformación de la cooperativa de trabajo y, finalmente dar cuenta de la autogestión obrera.

Termas de Pismanta: de empresa capitalista a cooperativa de trabajadoras/es autogestionados en San Juan

El **Hotel Termas Pismanta** se inauguró en 1950, con la finalidad de explotar las peculiares características del recurso termal del lugar, siendo la dotación inicial catorce habitaciones que disponían piletas de inmersión privada, sala general de lecturas, un estar amplio que facilitaba las tertulias y escuchar música.

En sus 68 años de existencia, fue administrado por diferentes empresas gerencadoras y, en varias ocasiones fue el Estado quien se hizo cargo. En tal sentido, desde fines de los ochenta y hasta principios del 2000, fue conducido por la empre-

sa **Nogaró San Juan SA**. Según estaba previsto, el convenio o contrato de concesión fijó como fecha de caducidad de la concesión el año 2004. Sin embargo, en el marco de la crisis estructural del año 2001 y el estancamiento de la economía en los años subsiguientes, las/los trabajadoras se conformaron como cooperativa para hacerse cargo del hotel y mantener sus fuentes laborales.

A modo de síntesis histórica, se presenta una línea de tiempo que muestra los momentos más relevantes que condujeron al proceso de recuperación de la empresa **Hotel Termas Pismanta**.

Gráfico N°1: Devenir histórico del Hotel Termas Pismanta.



Fuente: elaboración propia.

En términos generales, a partir del momento en el cual las/los trabajadores perciben que la empresa que integran atraviesa por una situación problemática, comienza a fortalecerse su unidad, realizando una serie de reclamos a su empleador, autoridades gremiales y políticas. En el **Hotel Pismanta**⁵, la autogestión por parte de las/los trabajadores fue resultado de una serie de condiciones y condicionamientos específicos. A saber: el momento de crisis estructural del año 2001 y su consecuente amenaza real y manifiesta de la pérdida de puestos de trabajo; el no pago del sueldo durante 6 meses, el auge de las **ERT** a nivel nacional y el alto grado de difusión que tenían en los medios de comunicación; junto a la posibilidad real y legal de conformarse como cooperativa de trabajo y con la aspiración de lograr la autogestión por parte de algunos trabajadores/as de mayor antigüedad.

Cuando las/los trabajadores resolvieron hacerse cargo de la administración del establecimiento realizaron la toma del Hotel. Según una nota de Diario de Cuyo (2016) en julio de 2002, el empleador se fugó, produciendo el vaciamiento del hotel, llevándose vajilla, manteles, sábanas y elementos de cocina, entre otras cosas. Vale mencionar que la transición entre el grupo empresario y el grupo de trabajadores/as se efectuó sin que el hotel dejara de funcionar. Esta situación bastante pacífica, responde principalmente al hecho que los gerentes no eran los dueños del establecimiento y ellos mismos tomaron la decisión de irse. El **Hotel Pismanta** fue construido por el Estado provincial, manteniendo su propiedad, por lo cual las aspiraciones de las/los trabajadores consistieron y consisten en lograr principalmente el gerenciamiento de la organización.

Una vez que las/los empleados hicieron efectiva la toma del establecimiento, comenzó el momento de la resistencia. Como recuerda un empleado del hotel y se plasma en una nota periodística, *esta implicó un corte de ruta de entre 10 y 12 días en la en-*

trada al Hotel, con la realización de pancartas, grandes comidas para todos (trabajadores y familiares), asambleas permanentes (Diario de Cuyo, 2004). Las/los empleados del Pismanta tuvieron que buscar durante este proceso el reconocimiento de la sociedad civil y política, de la madurez y acción colectiva lograda en su trabajo y sus capacidades. En esa dirección, la toma del Hotel no representaba únicamente la resistencia, ante la posibilidad de pérdida de puestos de trabajo, sino que también significaba el momento de visibilizar la capacidad real de gestión y autogestión.

Antes de obtener la cesión definitiva del hotel, los trabajadores enfrentaron varias idas y vueltas con el gobierno, ya que en ocasiones se pretendía desconocer lo hecho por ellos (Pastor, 2004). Fueron cuatro años de vaivenes entre la cooperativa y el gobierno, hasta que en julio de 2006 el gobernador José Luis Gioja otorga la cesión definitiva a la cooperativa. El proceso de autogestión para las/los trabajadores del Pismanta fue complejo. Por un lado, sabían que la lucha no era con el antiguo dueño, sino con el gobierno provincial. En tal sentido, la toma del Hotel fue pacífica, mediando el diálogo y acuerdos. Pero, la etapa de consolidación mostró vaivenes relacionados y consecuentes con los intereses del gobierno provincial, que no estaba convencido de la posibilidad real de una buena gestión de los trabajadores/as.

Por parte de los trabajadores/as, ello fue posible por inversiones que se hicieron con las cuotas, partes de sus salarios y la adecuada y honesta explotación del complejo. No sólo solucionaron el problema del desempleo, sino que incorporaron al trabajo a más personas de la localidad, a la vez que abrieron posibilidades a las/los productores y artesanos para promover su incorporación a un proyecto de desarrollo productivo en el departamento.

Por parte del gobierno provincial, luego de las tensiones iniciales, existió la voluntad concreta del gobernador para hacer entrega de la cesión, sobre todo teniendo en cuenta que no había otra empresa local (menos aún departamental) que se hiciera cargo del gerenciamiento y la puesta en valor de la unidad productiva.

El Hotel se convirtió en un actor local dinamizador del desarrollo del departamento. En este sentido, podría ser considerada como una *empresa red* (Arocena y Marsiglia, 2017:169), pues brin-

⁵ El **Hotel Termas Pismanta** está ubicado en el departamento Iglesia, hacia el Noreste de la provincia San Juan, entre los cordones montañosos de la Precordillera y Cordillera Principal de los Andes, formando el valle de Rodeo. Según datos del Censo Nacional del año 2010, la población censada alcanzó a 9.141 habitantes, distribuidos en localidades situadas entre los 800 a 2400 msnm. El principal atractivo que tiene el Hotel es la existencia de aguas termales, lo que lo convierte en un agente altamente competitivo en el mercado.

da más relevancia a su relación con el territorio, se preocupa por las necesidades/demandas locales y por la conservación de los recursos naturales propios. Por otro lado, la recuperación de la empresa significó la continuidad de los puestos

de trabajo, pero también abrió la posibilidad de que, por primera vez, los dueños sean habitantes iglesianos, quienes con empeño e intención de progreso tejieron redes con productores locales, iglesias y establecimientos educativos.

La Cooperativa Termas Pismanta, una mirada desde la Sociología del Trabajo y de la Organización.

Hablar de cooperativa de trabajo lleva a enmarcarla dentro de la **Teoría de las Relaciones Humanas** y de la perspectiva de la **Economía Social**, pues implica humanizar y democratizar la administración, liberándola de conceptos rígidos y mecanicistas. En tal sentido, el grupo social como eje de la organización se vuelve un concepto central, donde la persona es considerada un ser social, con motivaciones, productora de relaciones, sistemas y estructuras que conforman la organización.

A continuación, se presenta un análisis del testimonio (datos primarios, recabados en la propia cooperativa) de los entrevistados (trabajadores del Hotel Pismanta) bajo la luz de los conceptos de la **Sociología del Trabajo y de la Organización**, lo que permitirá conocer la configuración y funcionamiento que asume la cooperativa. Vale mencionar que las/los entrevistados fueron agrupados en tres categorías:

- ◊ Las **autoridades** de la Cooperativa (personas que tienen conocimiento sobre la historia, el accionar y cuentan con capacidad de dirección del Hotel y de la cooperativa. Asimismo, cuentan con el reconocimiento de sus compañeros/as).
- ◊ Las/los **empleados** (no socios de la Cooperativa).
- ◊ Las/los **actores externos** (personas que no forman parte de la cooperativa como tampoco del Hotel, pero que por su profesión y cargo tienen injerencia y contacto con los miembros de la cooperativa).⁶

Sin lugar a dudas, el cambio de paradigma en el proceso de trabajo es el primer paso que las/los trabajadores tienen que dar para avanzar en la dinámica autogestionaria. Como comenta Ana, la única agente externa del Hotel:

Es necesario cambiar la mentalidad. Tenés que entender que ya no sos solamente un em-

pleado, sino que sos también dueño y desde ese lado, hay que tener un cambio de actitud, preservando la cultura y los valores. Pasar de ser un empleado, que sólo recibe órdenes y un sueldo, a tener una posición más activa lleva un cambio de mentalidad, que cuesta mucho. (Comunicación personal, enero 2016)

El cambio de subjetividad de cada trabajador/a es un proceso particular y también colectivo. *La desaparición del patrón no asegura el surgimiento de un colectivo consciente de sí mismo y de su papel en la gestión.* (Ruggeri 2017:94) Tener conciencia de trabajador/a de la **Economía Social** implica identificarse con modos, significados y esquemas interpretativos, solidarios y compartidos.

Ahora bien, hablar del **Hotel Pismanta** supone referir a una organización socialmente construida, donde cobran importancia las interacciones que se establecen entre las/los actores. Desde el enfoque *Humanista*, la organización es una manifestación de una realidad compartida. La cooperativa Pismanta encarna una cultura específica, con sus propias condiciones, condicionamientos y particularidades.

Es preciso resaltar que dentro de la organización conviven dos realidades: la **Cooperativa** por un lado y la **empresa** por el otro, siendo la representación gráfica la imagen de un moño. Precisamente Juan, quien desempeña un puesto importante en el Hotel y es uno de los fundadores de la cooperativa, hace referencia a esta metáfora en su relato:

Es como un moño. Siempre la figura del moño nos ayuda a graficarlo. En un punto nos unimos porque somos lo mismo, somos una Cooperativa que administra un Hotel, pero sí o sí tenés que tener estas dos partes bien distinguidas y cada una con su cada cual, porque si no es imposible. (Comunicación personal, enero 2016).

Existe un balance claramente marcado entre el espacio de competencia y correspondencia de la cooperativa y de la empresa. Probablemente,

⁶ De acuerdo a la normativa vigente en CONICET para las Ciencias Sociales, en este trabajo se han utilizado pseudónimos para preservar la identidad de las/los entrevistados.

esto haya sido lo que llevó al **Hotel Pismanta** a ser una **ERT** exitosa. Lucía explica detalladamente cómo se resuelve esa situación en lo cotidiano:

En el Hotel, es decir en la empresa se ponen las reglas y deben estar bien claras. Hay una cabeza, hay ciertas cabezas por departamento y lo máximo que se hace es tratar de hablar con la gente de cada una de las áreas y se consensúa alguna acción a tomar. Pero en la Cooperativa a nivel institución, ahí si podemos disentir, podemos hablar. Hay como una balanza que tiene como dos grupos te diría: institucionalmente y empresarialmente que se distinguen bastante bien y donde se trabaja bastante bien. (Comunicación personal, enero 2016)

Con relación a las temáticas que interesan abordar en cada espacio, la entrevistada menciona que:

En la Cooperativa los temas más grandes que se abordan tienen que ver con los presupuestos que manejamos y las acciones a continuar. Nosotros tenemos que definir, en base a tal presupuesto, que hacemos. Eso se consensua con todo el mundo, hacemos remodelaciones, aumentamos los retornos de cada uno de los asociados, compramos tales y cuales cuestiones. Digamos que se habla lo macro. Y en cuanto a empresa, trabajamos lo micro, porque yo no puedo preguntarle a cada uno si quiere que pongamos un foco más o un foco menos. Eso se toma una decisión y se toma. Es la única forma de llegar, sino es imposible estarnos reuniendo todos los días por todo, para plantear cosas básicas. (Comunicación personal, enero 2016)

Pararse sobre la perspectiva sociológica del trabajo implica comprender su contenido multidimensional y determinantes histórico sociales. En el caso de la **ERT** objeto de este estudio, hay que diferenciar la dinámica de trabajo en la empresa de aquella que ocurre en la cooperativa. En el primer caso, tiene connotaciones predominantemente verticalistas, donde las decisiones son tomadas por las/los responsables de cada área y ejecutadas sin mediar una consulta colectiva (horizontal). En contraste, en la cooperativa las/los socios tienen voz y voto, destacándose que los temas más generales y relevantes son tratados y decididos en conjunto.

Ahora bien, encuadrando la experiencia de la cooperativa **Hotel Pismanta** en el ámbito de la **Sociología de la Organización**, es necesario partir del presupuesto que entre sociedad, trabajo y empresa existe una mutua cooperación que compromete el accionar de los actores. Enmarcada dentro de este enfoque, la Teoría de las Relaciones Humanas ofrece un importante bagaje de postulados que permiten analizar la dinámica de los trabajadores del Hotel.

Para esta vertiente no es necesaria la exagerada especialización del trabajo. Ramiro, uno de los empleados más jóvenes expresa al respecto:

Mi tarea en el Hotel es mantenimiento en general y mi horario de trabajo va desde las siete de la mañana hasta las dos y media de la tarde. También si necesitan alguna ayuda en la cocina, en caso de que se les dé franco a uno o dos de los chicos que trabajan ahí y necesiten ayuda para lavar los platos, para pelar verduras, etc. Lo mismo en caso de que se vayan de franco algunos chicos de la confitería, nos vamos reemplazando, vamos cubriendo las necesidades que surgen. Si bien tenemos tareas específicas, no es un rol fijo y estanco. (Comunicación personal, enero 2016)

Hay que mencionar que la rotación de puestos es parte intrínseca de las **ERT**, ya que el intercambio de conocimientos entre los trabajadores/as tiene la finalidad de evitar la merma en la producción y en los ritmos de trabajo. Asimismo, la importancia del contenido del cargo no significa eficiencia en la empresa colectiva. Ligado a este concepto, la organización informal tiene un papel central para entender aquellas relaciones informales que representan patrones y actitudes no plasmadas en los organigramas. En el hotel Pismanta confluyen amistades, antagonismos, conflictos, subgrupos, relaciones de parentesco, entre otros.

Los trabajadores/as mencionan en reiteradas ocasiones que son como una gran familia, esto se puede apreciar en dos sentidos: por un lado, existe un importante grado de parentesco entre sus integrantes y por otro, se busca que las/los trabajadores compartan los mismos modos de actuar.

Según Ramiro:

esta Cooperativa se caracteriza por haber muchas relaciones de parentesco, es como una gran familia. Hay muchas familias que la integran, es como una gran familia. Somos todos conocidos y desde pequeños hemos estado ya dentro del Hotel. Yo entré a trabajar por el vínculo familiar con uno de los trabajadores. (Comunicación personal, enero 2016)

A partir de estas expresiones, cabe reflexionar la importancia que tiene el parentesco dentro de la organización. Esto se corresponde con la genuina preocupación de las/los trabajadores fundadores por brindar a sus parientes una fuente laboral y la preocupación de no poner en riesgo la continuidad de la empresa (al afrontar el inevitable recambio de trabajadores/as), manteniendo así el equilibrio interno. En el Hotel Pismanta, claramente los puestos de trabajo fueron para familiares o personas de mucha confianza, aspecto que se supone imposibilita fracturas o quiebres internos.

Con referencia a ello, hace algunos años hubo en el interior de la cooperativa un conflicto de alta intensidad entre los compañeros. Juan recuerda:

Me arriesgo a decirte que hemos sufrido más internamente que desde la parte externa. Cuando el mal es externo vos sabes cómo defenderte, pero cuando es interno es muy complicado extirparlo. Pero más sabiendo que siempre es gente de acá, del pueblo. Entonces la situación es muy difícil cuando se trata de tu vecino, de tu amigo e inclusive de tu pariente, porque acá sucedió que éramos primos, que éramos sobrinos, tíos, hermanos. Entonces, este tipo de cuestiones que empezaban en el trabajo y se llevaban a la casa, como separar los tantos era muy complicado. Ha sido todo un proceso largo. (Comunicación personal, enero 2016)

En esta misma línea, Ana expresa que:

Cuando llegó la actual gestión se tomó la decisión de no hacer tan seguido los cambios de presidente porque eso generaba mucha tirantez entre los mismos empleados y eso perjudicaba a la Cooperativa. (Comunicación personal, enero 2016)

Estos testimonios evidencian que es compleja y dificultosa la labor en cooperativa, ya que no es fácil asimilar el paso de trabajador/a asalariado/a a autogestionario. Además, no se trata simplemente de tomar conciencia, sino de desaprender conductas de resistencia frente a la explotación, conductas estas que en una empresa de gestión colectiva pasan a ser un boicot a la autogestión. Este es, sin dudas, uno de los procesos más difíciles de llevar a cabo porque depende de la fortaleza colectiva y de la voluntad individual. Ante una situación de amenaza, emergen diferentes estrategias de defensa. El conflicto interno suscitado en el **Hotel Pismanta** implicó como solución, un corte legal: el despido de las/los trabajadores.

Una vez pasado el problema, no se presentó otra situación con esas características. Fueron muchos años de trabajo interno los que permitieron la consolidación y homogeneidad en el pensamiento y modo de actuar. Es notorio que las/los entrevistados tengan un mismo discurso, que es claramente el transmitido por las autoridades de la Cooperativa. Contratar a familiares, sacar del juego a quienes piensan y accionan de manera distinta, tener bien delimitadas y demarcadas las funciones y derechos de cada trabajador/a, son algunas de las estrategias que llevaron al éxito.

Ahora bien, la función social que cumple la organización refiere a aquellas cuestiones relacionadas con el individuo inmerso en un grupo, que lo posiciona y otorga determinado lugar en el micro-espacio. En primera instancia, es relevante el tipo de relación que mantienen los trabajadores/as.

Respecto a esta temática Mario, quién fue en el momento de las entrevistas la última incorporación, expresa:

Como yo soy uno de los más nuevitos, mis compañeros que ya tienen más tiempo trabajando acá siempre me enseñan y se preocupan en que yo vaya aprendiendo. Me dijeron que una sonrisa, buen trato y compañerismo son los pilares. Por ejemplo, he tenido varias clases con los otros mozos del área del comedor. A veces vienen acá y me ayudan, otras veces voy yo y veo. Siempre me ayudan, porque obviamente yo soy muy nuevo en esto. Estoy muy contento, es muy buena la relación con la gente de acá. (Comunicación personal, enero 2016)

El trabajo cooperativo, implica y moviliza a las/los actores involucrados para que se desempeñen de una manera solidaria y puedan percibirse a sí mismos como un equipo o familia que cree en el trabajo colectivo.

En ese sentido la **Economía Social** se vuelve rectora, transmite valores, pautas de comportamiento y de pensamiento; permitiendo la inclusión y articulación de diferentes actores. La palabra de los entrevistados marca claramente los valores que subyacen en el quehacer diario, los cuales se encuentran en estrecha vinculación con los postulados del **Desarrollo Local**. Unir esfuerzos, impulsar la solidaridad entre compañeros, colocar ciertos valores típicos del territorio en la empresa y una estrecha interconexión/comunicación entre todos los agentes que conforman el territorio, son algunas de las premisas ejes del trabajo en el **Hotel Cacique Pismanta**.

Por otra parte, la articulación entre actores locales también puede verse reflejada en el posicionamiento y el empeño de la cooperativa relativa a trabajar como una *empresa de puertas abiertas*. Lucía concibe como parte intrínseca de la cooperativa, el vínculo estrecho con la sociedad civil. Ello es la contrapartida de una retribución que los trabajadores ejercen y mantienen con la comunidad:

Obviamente, desde que somos Cooperativa nosotros hemos estado devolviendo a las instituciones desde nuestro lugar. De hecho, en una oportunidad teníamos un comedor conjuntamente con Gendarmería. Eran todos chicos nuestros, es más hasta iban hijos nuestros. Era una forma de dar un granito de arena. Siempre estamos colaborando con las instituciones, con los clubes que están dentro del departamento. Inclusive también colaboramos con instituciones de la provincia, haciendo un descuento en la tarifa mostrador que tenemos nosotros, por ejemplo obras sociales o también con mutuales. (Comunicación personal, enero 2016)

La cooperativa **Hotel Pismanta** es una organización que mantiene vínculos con diversos acto-

res, desarrollando un conjunto de actividades y emprendimientos de articulación o colaboración con otras instituciones, reparticiones del Estado, la sociedad civil y otros actores territoriales. Dicha red de interacciones le otorgan un carácter y una dinámica de empresa proactiva, solidaria y comprometida con su entorno.

Otro punto interesante para analizar es el referido a las diferencias entre una empresa capitalista clásica y una recuperada; rescatando la voz de las/los propios trabajadores. Al respecto, Ramiro expresa:

Trabajar en una Cooperativa es muy distinto de otros trabajos. Yo trabajé en una empresa privada 8 meses, era ayudante de maquinista. No hay comparación entre trabajar en una Cooperativa y en una empresa privada. Las diferencias que más se notan son en cuanto a las jerarquías, cuáles son las jerarquías, quiénes son los jefes, eso se lo hacen notar mucho en una empresa privada. Los jefes en una empresa privada hacen notar mucho su autoridad a los empleados. Cuando hay que comunicarse, por ejemplo nosotros solo podíamos llegar hasta el capataz de cuadrilla y a los otros nunca. Hay siempre como una bajada de línea, eso se marca mucho. No te daban ningún tipo de permiso adicional. Y con respecto a eso mismo, pero en la Cooperativa, la situación es mucho más flexible. Si uno necesita los días te los dan. Y yo veo que si alguno de mis compañeros de otras secciones necesita días, también se los dan. Realmente es una gran familia y no te marcan esto de jefe/ empleado, es decir no te dicen: "¡vos sos esto, haces esto y hasta ahí nomás vas a llegar!" No se marcan las autoridades ni las funciones de cada uno. (Comunicación personal, enero 2016)

A través de este relato, se rescata en primer lugar que trabajar en cooperativas difiere considerablemente del trabajo en empresas capitalistas. Esto se manifiesta principalmente en dos aspectos:

- ◊ No se marcan las jerarquías ya que todos los/las integrantes tienen iguales obligaciones, las mismas capacidades y derechos. Esto se refleja en el buen clima laboral, sentimientos de comodidad y de libertad en el accionar diario.
- ◊ El tipo de comunicación que se establece es el que Chiavenato (1997: 146) denomina *modelo estrella*, puesto que se permiten comunicaciones horizontales entre todos los miembros, de modo, fluido y directo. Sin mediar jerarquías o *malos entendidos*.

Esta dinámica posibilita la resolución de conflictos en el momento, reduce tensiones y disipa potenciales conflictos.

Ahora bien, la noción de *Autoridad* es de gran importancia para toda organización y cobra un sentido especial en el caso de las **ERT**. Existen dos conceptos asociados a la autoridad: la toma de decisiones y el liderazgo. En la **Cooperativa Pismanta** la toma de decisiones es de tipo descentralizada, ya que se ejerce una autoridad delegada y distribuida. Implica mayor compromiso y participación en el proceso decisorio, al no recaer sobre una persona; si no que existe un órgano de gestión compuesta por un presidente, un secretario, un tesorero, el síndico y los asociados. La toma de decisiones a nivel cooperativa pasa por todos sus miembros (socios). Para ello se realizan reuniones periódicas (semanales y/o mensuales) con el propósito de avanzar en los procesos de gestión/resolución cotidiana. Además, se concreta una asamblea general, una vez al año, con la finalidad de analizar, aprobar balances y decidir sobre los excedentes.

El otro concepto ligado al de autoridad es el de *Liderazgo*. No cabe duda que dos son los miembros reconocidos por sus pares como líderes. Uno se convirtió durante la etapa de toma del Hotel y luego, su poder fue legitimado y reconocido en el contexto organizacional. Se trata claramente de un *liderazgo de la crisis*, donde lideró el proceso *transformacional* de la empresa, constituyéndose en el único capaz de *echarse al hombro* al equipo de trabajo, obtener el compromiso de cada uno de sus miembros, producir resultados tangibles para los clientes y lograr con estas relaciones exitosas de largo plazo. Fue un tipo de líder transformacional que retó y motivó a su equipo para crecer no solo profesionalmente, sino personalmente, emocional e intelectualmente.

La otra figura de autoridad por su parte, logró construir su liderazgo en función del poder adquirido en el ejercicio de su puesto y por sus características personales. Ambos trabajadores son personas muy respetadas, que cuentan por un lado con la experiencia de años de trabajo en el Hotel y, por otro, con la formación académica para estar al frente de esta **ERT**. Los dos trabajan en conjunto, procurando el respaldo de las/los trabajadores, orientados a mantener la **Cooperativa Pismanta** en pie, después de más de quince años de existencia.

Finalmente, es oportuno indicar que las consideraciones manifestadas configuran una cultura organizacional específica, basada en principios (valores), fines, propósitos básicos y creencias, compartidas por todos los miembros de la cooperativa; instancias o pilares que definen la visión que tienen de sí mismos y para con la unidad productiva. En ese sentido, cobra vital importancia la revalorización del accionar humano y el capital social. Según Kliksberg (2007) el capital social existe por una cuestión relacional, como por ejemplo la confianza interpersonal y general, las capacidades de asociatividad, el grado de civismo y los valores éticos predominantes.

Consideraciones finales

La **Economía de los Trabajadores/as** es multidimensional ya que abarca componentes económicos, socioculturales, jurídico institucionales y políticos; que se encuentran entrelazados y relacionados. Por ello, no queda limitada a los sectores más pobres y excluidos, sino que expresa la necesidad de incorporar otros actores sociales que cuentan con significativas cuotas de recursos simbólicos y culturales, ingresos, capacidades profesionales y técnicas. La finalidad de este tipo de economía es organizar un nuevo actor social, configurado como un agente con identidad política, económica, social y cultural vinculado con el bien común y búsqueda de objetivos compartidos que trascienden los intereses particulares o sectoriales. Asimismo, este actor social genera propuestas que buscan capitalizar mejor las potencialidades locales y promulga la cooperación entre diversos actores. Es en este marco que se inserta la configuración de las **ERT**, específicamente de la **Cooperativa Hotel Cacique Pismanta**.

Esta unidad productiva se constituyó como un claro actor social dinamizador de esa *otra economía* local. Dada su ubicación, alejada de los centros poblacionales más activos de la provincia, el cierre de la empresa significaba la pérdida de fuentes de empleo para los habitantes, de identidad local y de desarrollo departamental dado por la gran cantidad de turistas que llegan habitualmente al hotel en busca de las propiedades de las aguas termales. El Hotel se configuró, sin dudas, como un importante actor local que impulsó e impulsa el crecimiento del departamento.

La recuperación de la empresa resultó en la continuidad de los puestos de trabajo, pero también abrió la posibilidad de que, por primera vez,

los dueños sean los mismos habitantes iglesiaños, quienes con empeño e intención de progreso hicieron redes con productores locales, iglesias y establecimientos educativos, entre otros.

Cuando los trabajadores y trabajadoras se hicieron cargo de los medios de producción, ocurrió una resignificación de la cultura en el trabajo y la lógica en el proceso de trabajo se transformó. Porque la autogestión con su poder en la toma de decisiones, se contraponen a responsabilidades que antes sólo les competían a los dueños, la igualdad en los ingresos de todos, deja atrás los salarios según escala jerárquica y la solidaridad supera a la competencia.

En la localidad de Iglesia, los diferentes actores sociales se encuentran entrelazados con fuertes vínculos. Específicamente, los trabajadores/as de la Cooperativa Pismanta son en su mayoría parientes, amigos o conocidos del pueblo. Es por ello, que la relación intra-cooperativa es estrecha, directa, con comunicación fluida y horizontal. Claramente, existe la autoridad que es respetada y legitimada por el colectivo de trabajadores/as, pero ello no implica la existencia del sentimiento de pertenencia que tienen las/los empleados. Es importante rescatar la valorización que ellos mismos hacen del Hotel.

En suma, la **Cooperativa Hotel Cacique Pismanta** no es sólo una fuente laboral, sino que se ha vuelto una suerte de *patrimonio iglesiaño*, algo que debe ser conocido y respetado por las próximas generaciones, que debe ser preservado y valorado, porque es parte de su identidad. Y la comunidad lo hace propio desde distintos lugares: el Hotel abre sus puertas para que convivan expresiones artísticas, religiosas, educativas y culturales y también sale al encuentro mismo de la comunidad.

Referencias bibliográficas

- Arocena, J. y Marsiglia, J. (2017). *La escena territorial del desarrollo. Actores, relatos y políticas*. Uruguay: Sudamericana.
- Bourdieu, P. y Wacquant L. (1995). *Respuestas por una antropología reflexiva*. México: Grijalbo.
- Castillo, J. y Agullo, I. (2012). "La invasión del trabajo en la vida en la sociedad de la información". *Trabajo y sociedad*, N° 19. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712012000200001&lng=es&nrm=iso.
- Castillo, D. (2016). *Volvieron a su trabajo tras 4 meses de lucha*. Diario de Cuyo (miércoles 13 de mayo de 2016). Recuperado de <https://www.diariodecuyo.com.ar/economia/Volvieron-a-su-trabajo-tras-4-meses-de-lucha-20160513-0102.html>
- Coraggio, J. (1999). *Política social y economía del trabajo. Alternativas a la política neoliberal para la ciudad*. España: Miño y Dávila.
- (2003). "Las políticas públicas participativas: ¿obstáculo o requisito para el Desarrollo Local?". En González Bombal, I. (ed.) *Fortaleciendo la relación Estado-Sociedad Civil para el Desarrollo Local*. Argentina: Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. Recuperado de <http://www.flacsoandes.edu.ec/biblio/catalog/resGet.php?resId=13171>.
- (2007). "La economía social y la búsqueda de un programa socialista para el siglo XXI. Foro los socialismos del Siglo XXI". *Opciones en debate*, N° 62, pp. 37-54. Bogotá. Recuperado de http://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1279562108.la_economia_social_y_la_búsqueda_de_un_programa_coraggio.pdf
- Chiavenato, I. (1997). *Introducción a la Teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- De La Garza Toledo, E. (2000). "El papel del concepto de trabajo en la teoría social del siglo XX". En De la Garza Toledo, E. (ed.) *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Diario de Cuyo. *Hotel Pismanta, Marcha en defensa de la cooperativa*. Diario de Cuyo (29 de octubre). Recuperado de http://www.diariodecuyo.com.ar/home/not_imprimir.php?noticia_id=10043.
- Kliksberg, B. (2007). *El capital social movilizado contra la pobreza: la experiencia del Proyecto de Comunidades Especiales en Puerto Rico*. Argentina: CLACSO. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/secret/capital/>.
- Marsiglia, J. (2009). ¿Cómo gestionar las diferencias? La articulación de actores para el desarrollo local. (Tesis de Maestría en Desarrollo Local). UNSAM-Argentina UAM- España, Buenos Aires-Madrid.
- Pahl, R. (1991). *Divisiones del Trabajo*. España: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Pastor, V. (2004). *El gobierno analiza entregar el Pismanta a los empleados*. Diario de Cuyo (11 de agosto). Recuperado de http://diariodecuyo.com.ar/home/new_noticia.php?noticia_id=110985.
- Quetglas, F. (2008). *El Desarrollo no tiene que ver con los recursos que se tienen, sino con que se hace con los recursos que se tienen*. Recuperado de <http://fabioquetglas.blogspot.com/2008/>.
- Rapoport, M. (2010). *Las políticas económicas de la Argentina. Una breve historia*. Argentina: Booket.
- Rebón, J. y Salgado, R. (2009). "Desafíos emergentes de las empresas recuperadas: de la imposibilidad teórica a la práctica de la posibilidad". *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ar/2009/rs.htm>.
- Ruggeri, A. (2014). *Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina: las empresas recuperadas en el período 2010-2013*. Argentina: Cooperativa Chilavert Artes Gráficas. Recuperado de <http://www.recuperadasdoc>.