

Ni el patrón ni cualquier varón nos marcaría el paso. Auto-reconocimiento y relaciones de poder en prácticas productivas populares

Neither the boss nor another guy would bully us. Self-realization and relations
of power in popular productive practices

María Amalia Gracia¹

magracia@colmex.mx

Resumen. Las fábricas administradas por trabajadoras y trabajadores con prescindencia de empresarios constituyen un fenómeno latinoamericano que se ubica dentro de las diversas formas de conflicto que se han venido manifestando en los últimos quince años. Sobre la base de un amplio trabajo en terreno desarrollado en unidades productivas de Ciudad y Provincia de Buenos Aires, Argentina, que combinó herramientas de las tradiciones cualitativas y cuantitativas de investigación, se analizan las transformaciones en las relaciones entre los trabajadores y en los procedimientos a partir de los cuales se distribuyen responsabilidades y funciones, así como los mecanismos que definen esas funciones y sus remuneraciones. El estudio muestra que un grupo humano tiene la posibilidad de crear un espacio y tiempo diferentes y coloca en el ámbito público la discusión sobre la necesidad de generar otras formas de organización del trabajo y de revalorizar el saber obrero, así como de superar modelos jerárquicos y paternalistas para conducir las empresas.

Palabras clave: fábricas recuperadas, autogestión, sentido práctico.

Abstract. Factories controlled by workers without the presence of an owner or administrator constitute a Latin American phenomenon which is to be regarded as one of the different forms of conflict that have been taking place during the last fifteen years. Based on extensive field work carried out in production units in the City and Province of Buenos Aires, Argentina, which combined tools of qualitative and quantitative research traditions, the article analyzes the changes in the relationship among workers and in the procedures for the distribution of responsibilities and roles, as well as the mechanisms by which those roles and the corresponding wages are defined. The study shows how a group of people are capable of creating a different time and space and discusses the need to develop new forms of labor organization, to value workers' knowledge and to overcome hierarchical and paternalistic management styles.

Key words: recovered factories, self-management, practical sense.

¹ Investigadora Titular de El Colegio de la Frontera Sur, Unidad Chetumal. Avenida Centenario Kilómetro 5.5., Chetumal, Quintana Roo, México.

Introducción

Las empresas y fábricas administradas por trabajadoras y trabajadores con prescindencia de empresarios y capitalistas constituyen un fenómeno latinoamericano que puede ubicarse dentro de las diversas formas de conflicto que se han venido manifestando en los últimos quince años.

Si bien la ocupación de fábricas ha sido una modalidad utilizada por el movimiento obrero latinoamericano e internacional en distintos momentos de su historia, los actuales procesos en los países en que más visibilidad pública alcanzaron (Brasil, Argentina, Uruguay y Venezuela) se diferencian de los de otrora en tanto surgieron como formas de resistencia social en contextos de desempleo y exclusión social generados por la implementación de las políticas neoliberales en la región. En este sentido, abrieron espacios de experimentación de prácticas productivas, políticas, económicas, jurídicas y simbólicas a partir de empresas y fábricas que estaban en procesos de cierre, quiebra y/o abandono por parte de sus dueños capitalistas, y fueron rescatadas por algunos de sus trabajadores para continuar o reiniciar la producción.

Las experiencias brasileras nombradas como "autogeridas" son las que surgieron primero a principios de los noventa y se distinguen de sus vecinas del Cono Sur por su mayor grado de institucionalización. La opción de conformar una cooperativa para producir fue apuntalada desde el primer gobierno de Luiz Inácio "Lula" da Silva a partir de la política de "Economía Solidaria", que tiene a Paul Singer como su secretario nacional; en los últimos años, fueron creadas unas 147 cooperativas en distintos estados del país y en sectores de la economía como la minería, metalurgia, confección e industrias plásticas y química (Wrublewski Aued y Paulucci, 2007), al tiempo que se ha conformado desde el Estado un mercado protegido para ellas (Valle, 2002).

En Uruguay el proceso es más reciente que el de Brasil y Argentina. A diferencia del caso argentino que se dio en un contexto de profunda y extendida crisis de representación política y de surgimiento de nuevos actores, el movimiento sindical parece haber tenido un papel

más importante en las recuperaciones (Rieiro, 2006) así como el movimiento cooperativo; de igual manera que en Argentina, y a diferencia del caso brasileño y venezolano, no se visualizan políticas de Estado hacia el fenómeno. De acuerdo a datos de 2009 del Ministerio de Trabajo, se estima que existen aproximadamente treinta fábricas que emplean unos dos mil trabajadores ubicadas mayoritariamente en Montevideo (60 por ciento) y en el departamento de Canelones (11 por ciento)².

Venezuela presenta las experiencias más tardías en tanto se producen recién a partir del año 2002-2003 y se estima que existe una treintena de casos (Lucena y Carmona, 2006). Muchas de ellas se dieron a partir de la promoción del Estado venezolano, que, con el gobierno chavista, expropió empresas que son co-gestionadas por sus trabajadores.

Argentina es el país en el que las recuperaciones fabriles fueron más extendidas aunque, como lo destacara un grupo de investigadores desde hace ya varios años, y mostraremos aquí analizando algunas transformaciones en la organización del proceso de trabajo, su importancia no reside tanto en el número sino en sus impactos simbólicos (Palomino, 2003). En el año 2008 se contabilizaron 219 empresas y fábricas recuperadas (OSERA, 2009)³ con la participación de unos 10 mil trabajadores distribuidos en las distintas provincias del país, aunque concentrados en la Ciudad de Buenos Aires y en las Provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba, es decir, en las zonas suburbanas que habían alojado la mayor concentración industrial en décadas pasadas. La mayoría de las empresas son manufactureras –siendo las ramas metalúrgica, alimenticia y textil las predominantes– pero también existen de servicios –salud principalmente– y abarcan distintas actividades. En relación a su tamaño, se trata fundamentalmente de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes, menos de 100 trabajadores), aunque muchas de ellas sufrieron procesos de reducción de personal desde la reconversión productiva operada a partir de la última dictadura militar.

No sólo existen diferencias entre cada uno de estos casos nacionales sino que, al concentrarnos en el caso argentino –del que nos ocuparemos en este artículo–, notamos que

² *El País Digital*, 29/11/2009. Disponible en: <http://www.elpais.com.uy/091129/pecono-457056/economia/empresas-recuperadas-generaron-2-000-empleos>. Consulta: 17/03/2010.

³ Datos del Programa de Trabajo Autogestionado, Ministerio del Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), Año 2008.

existe un abanico heterogéneo y diverso en el denominado universo de las “recuperadas” en cuanto a las características de las unidades productivas involucradas, las acciones y opciones político-ideológicas encaradas, y los procesos autogestivos. A pesar de esta diversidad, en la mayoría de las experiencias ocurridas en los distintos países se observan empresas nacionales pequeñas y medianas en crisis en las que se rompe el contrato de trabajo acordado por empresarios y trabajadores. Ante dicha situación, algunos grupos de trabajadores apoyados por diferentes agentes y colectivos sociales efectúan diversas acciones para preservar la fuente de trabajo y, paralelamente, se van organizando para asumir la gestión de la producción, mayoritariamente a partir de cooperativas de trabajo que les permiten volver a poner en marcha la fábrica.

A partir del caso argentino, he sostenido que para comprender la emergencia y difusión de la acción colectiva encarnada por los trabajadores es necesario considerar que las experiencias tienen en común el haber entrado en un estado de transición de lo social constituido por una solidaridad alternativa y una exploración de las fronteras de lo posible que buscó maximizar la solidaridad emergente en ese momento histórico. Fue justamente el *reconocimiento* propio de ese estado lo que contribuyó a la propagación de la experiencia de recuperación y a su confluencia en redes y movimientos que, aun con sus diferencias, se pudieron reconocer en un primer momento por el estado común en el que se encontraban y no sobre la ideología de su interlocutor (Gracia, 2009).

Los trabajadores que asumieron las acciones de recuperación venían de soportar suspensiones, retrasos, falta de pago y disminución del salario en una coyuntura en la que los despidos de los compañeros de fábrica, el desempleo estructural, el aumento del desempleo de largo plazo (de más de un año) y el desempleo repetitivo ejercían una importante violencia simbólica. Es por ello que con las acciones realizadas para resguardar y recuperar las fábricas los trabajadores constituyeron un punto de inflexión a la tolerancia que venían mostrando durante la década de los noventa.

La autogestión de los trabajadores no supone en sí misma la eliminación de las coacciones que recaen sobre la producción básicamente porque las fábricas analizadas adquirieron la responsabilidad de producir mercancías para el mercado capitalista. En otros escritos he es-

tudiado cómo la eficiencia de las prácticas formuladas permitió a los protagonistas desplegar estrategias con proveedores y clientes y así insertarse con diferentes niveles de éxito en el mercado y con bajos niveles de mortalidad si se los compara con los microemprendimientos (Gracia, 2011b). En este artículo, analizaremos los cambios en las relaciones entre los trabajadores en las unidades de producción y en los procedimientos a partir de los cuales se distribuyen responsabilidades y funciones así como los mecanismos mediante los cuales se definen esas funciones y sus remuneraciones, mostrando la tensión permanente entre fundar un nuevo orden productivo y reproducir aspectos denostados en el régimen de producción en el que se estaba bajo relación de dependencia.

Bajo la consideración de que lo económico constituye una dimensión particular de cualquier práctica social y que las prácticas productivas pueden ser tratadas como un *hecho social total*, nos preguntamos cómo se ha puesto en juego la experiencia y capacidad de trabajo de quienes se hicieron cargo de la administración de estas empresas y qué efectos han tenido las conductas y procedimientos instaurados sobre la organización del proceso de trabajo y las relaciones de poder en los espacios fabriles. Al hacer referencia a las reglas y regularidades formuladas por los trabajadores que han movilizado ciertas formas de cooperación, solidaridad y autonomía, se busca aportar a la reflexión sobre los criterios para estudiar las experiencias socio-productivas populares y sobre sus potencialidades para horizontalizar y democratizar las relaciones de producción.

El artículo se basa en un amplio trabajo de investigación en terreno realizado entre marzo de 2005 y julio de 2006 en 36 cooperativas (ver Anexo) situadas en la Ciudad y Provincia de Buenos Aires, República de Argentina, cuyos trabajadores protagonizaron procesos de lucha y resistencia y posteriormente se hicieron cargo de la producción. A efectos de controlar metodológicamente la producción de datos, se combinaron métodos provenientes de las tradiciones cualitativas y cuantitativas de investigación. Las herramientas utilizadas fueron las siguientes: (a) entrevistas semi-estructuradas a trabajadores (29), informantes clave, representantes políticos, funcionarios y jueces (22) a fin de captar los sentidos asignados a las prácticas; (b) registro fílmico y fotográfico y observación en fábricas, reuniones y demás actividades organizadas entre ellas para captar dinámicas grupales y conductas y contras-

tarlas con las prácticas discursivas producidas; y (c) encuestas que relevaron distintos aspectos de las empresas y los trabajadores que se combinaron con el análisis de la información cualitativa.

El trabajo de encuestas se realizó durante el mes de julio de 2005. Se obtuvieron datos a partir de la aplicación de tres cuestionarios. Dos de ellos se utilizaron para captar características de las fábricas (antes y después de la recuperación) y del proceso de recuperación así como aspectos de organización, de producción, comerciales y jurídicos de las cooperativas (se obtuvieron 32 encuestas para uno de ellos y 18 para el otro). El tercero se utilizó para producir datos sobre la trayectoria y experiencia laboral de los trabajadores, sus funciones, participación en la recuperación y otros datos. Se levantaron 217 cuestionarios.

Cuando la experiencia y el saber-hacer se ponen en juego

Casi todas las unidades productivas recuperadas que se nuclearon en el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT)⁴ y fueron estudiadas en la investigación (ver Cuadro 5 en anexo) pertenecen al sector industrial que sufrió los embates de políticas económicas que consolidaron el *régimen social de acumulación* y plasmaron una mutación regresiva de este sector. En relación al tipo de actividad que desarrollan, la mayor parte son metalúrgicas (37.5 por ciento) aunque también se registran fábricas alimenticias (15.6 por ciento), ceramistas (9.4 por ciento) y del vidrio y caucho (9.4 por ciento). El resto se ubica en el sector textil (6.3 por ciento), químico (6.3 por ciento) y en los servicios de salud (6.3 por ciento). También tenemos una fábrica en el sector eléctrico y otra en el de muebles así como un frigorífico (ver Cuadro 5 en anexo). Entre las fábricas encuestadas y entrevistadas existe una gran heterogeneidad. Mientras algunas han sido líderes en su rubro –como la ex Guelco que, abocada a la fabricación de insumos alimenticios para la fabricación de helados, repostería y chocolatería, llegó a tener casi el 75 por ciento del mercado (Brinner y Cusmano, 2003, p. 46), Yaguané que fue uno de los frigoríficos más importantes del país hasta

comienzos de los años noventa o ex Cane, el mayor fabricante de sopletes del país–, otras venían perdiendo su posición y competitividad en el mercado desde hacía mucho tiempo.

Una de las características distintivas de los trabajadores estudiados es su experiencia ganada en años de trabajo en las empresas que recuperaron. Por el promedio de edad de la población estudiada (47 años), la mayoría (83 por ciento) tuvo empleos previos, al tiempo que trabajaron en la empresa fracasada un promedio de 14 años. El 77 por ciento de ellos estaba sindicalizado antes de la recuperación pero la mayoría no tenía una gran participación en las actividades del sindicato. Sin embargo, si controlamos el peso de esta estructura poblacional en la cual no abundan los militantes y consideramos los porcentajes según la participación política previa, notamos que, entre los que tuvieron la idea de la recuperación, un 30 por ciento tuvo participación política previa y un 16 por ciento no la tuvo, lo cual señala que las experiencias previas sirvieron para proponer una salida.

Estas trayectorias laborales, sumadas a las estrategias formuladas para definir jurídica y políticamente a la fábrica recuperada explican cómo los trabajadores lograron poner en marcha la producción sin capital ni capitalistas y constituye una de las evidencias fundamentales de la potencialidad que alberga el conocimiento obrero.

Las condiciones objetivas de la institución fabril que integraban los trabajadores cuando trabajaban en relación de dependencia fundamentaban las condiciones subjetivas que, mediante diversas representaciones y acciones (ciertas formas de trabajar y de relacionarse o distintas modalidades de reclamo), contribuían a reproducir la fábrica como categoría social objetiva. Como afirma Bourdieu: “La sintonía casi perfecta que se establece entre las categorías subjetivas y las categorías objetivas fundamenta una experiencia del mundo como evidente”. Así, una “construcción social arbitraria parece situarse del lado de lo natural y de lo universal” (Bourdieu, 1999a, p. 130).

Con las conductas y representaciones que se pusieron en juego con la ocupación y recuperación, los trabajadores provocaron una disrupción y lograron que emergiera el *sentido práctico* de su experiencia acumulada en años

⁴ Sobre el surgimiento del MNFRT en relación a los demás actores que se gestaron en estos procesos puede consultarse Gracia y Cavaliere (2007 y 2010) y Gracia (2009).

de trabajo. Ello les permitió desplegar una gran capacidad de crear y de improvisar *in situ* sin la necesidad de ser conscientes de lo que vivían o requerir plantárselo explícitamente, como lo expresa claramente una de las protagonistas de estas experiencias:

Nunca me puse a pensar cómo viví el proceso, yo lo pasé, no me puse a pensar si estaba mal o bien, lo hicimos viviendo y las cosas se fueron modificando solas. No es que nos propusimos o nos dijimos: "Bueno ahora está la cooperativa y entonces". Las cosas fueron transcurriendo (Entrevista a trabajadora de Cooperativa Los Constituyentes, junio de 2005).

Bourdieu compara el *sentido práctico*⁵ con lo que los deportistas denominan el *sentido del juego*, que permite que los jugadores hagan lo que hay que hacer en el momento y desplieguen una gran capacidad de crear. Ahora bien, en tanto el sentido práctico es una de las formas que pueden manifestar los principios generadores (y generados) de las prácticas y representaciones (*habitus*),

*está tan alejado de una creación de imprevisible novedad como de una simple reproducción mecánica de los condicionamientos iniciales [...] Si la génesis del sistema de las obras o las prácticas engendradas por el mismo *habitus* [...] no puede ser descrita [...] como creación continua de novedades, es porque se lleva a cabo en y por la confrontación, a la vez necesaria e imprevisible, del *habitus* con el acontecimiento, acontecimiento que sólo puede ejercer una incitación pertinente sobre el *habitus* si éste lo arranca de la contingencia del accidente y lo constituye como problema, aplicándole los principios mismos de su solución (Bourdieu, 1999a, p. 130).*

Como se desprende de la cita, los principios que estructuran el *habitus* no funcionan siempre igual ni tampoco por estar atravesados por diferentes *acontecimientos* pueden ser fuentes de constante novedad. Para que los acontecimientos lo *inciten*, el *habitus* debe *arrancarles*

su contingencia y constituirlos en problema aplicándoles sus propios esquemas.

Al problematizar su propia situación, los trabajadores lograron un ajuste corporal a las exigencias presentes en el juego social en el que estaban inmersos y efectuaron diversos aprendizajes con y desde el cuerpo, poniendo en juego modos de proceder y situarse en el mundo. Lo anterior no significa que el *sentido práctico* aluda a una acción irracional sino más bien que el plan de lo consciente está siempre influenciado por modos de pensar, de sentir y actuar que se expresan en el cuerpo a partir de *disposiciones prácticas*. Es que la corporeidad es inherente a toda práctica social y, como tal, constituye un aspecto fundamental en la constitución de la sociedad. El esquema corporal ordena el mundo estableciendo orientaciones prácticas. Los conceptos, sentimientos, creencias, emociones, que muchas veces se ubican en la esfera de las representaciones, se pueden analizar como *estados corporales* que tienen la potencia de afectar y ser afectados.

Como lo ha apuntado Dejours, la primera característica de la inteligencia práctica es estar fundamentalmente arraigada en el cuerpo por lo cual muchos de los descubrimientos extraordinarios y de los ajustes ordinarios en la organización del proceso de trabajo y de la prevención de los accidentes ocurren a partir de que los sentidos son alertados por una situación que irrumpe en la rutina o genera cierto desagrado (Dejours, 1993, p. 285).

Los cambios en el proceso de trabajo: circulación y apropiación de saberes de producción

Las empresas estudiadas fueron perdiendo trabajadores a partir de procesos de flexibilización laboral que, en muchos casos, estuvieron acompañados por la introducción de reformas en la gestión gerencial y cambios en la organización del proceso de trabajo; entre otros, los

⁵ La noción de *sentido práctico* proviene del concepto de *habitus* que fue transformándose y adquiriendo nuevos matices durante el proceso teórico-investigativo que Bourdieu y su equipo desarrollaron. En las obras de los años setenta se observa una visión más determinista pues la mirada estaba centrada en el análisis de la reproducción de las estructuras sociales y de cómo ellas tienden a perpetuarse a partir del *habitus* e incluso generan "disposiciones irreversibles" (Bourdieu y Passeron, 1977 [1970]). A partir de los años ochenta –sobre todo a partir de *El sentido práctico* (Bourdieu, 1991 [1980])– el concepto fue adquiriendo otros visos con la incorporación de la noción de "sentido práctico", cuya actividad, en tanto sistema de esquemas prácticos, no es meramente reproductiva sino que también incluye la posibilidad de la inventiva. Esta ampliación y reelaboración del concepto responde a una concepción de investigación que busca conjurar las definiciones esencialistas preconcebidas a partir de un pensamiento "en espiral" (Bourdieu, 1999b, p. 17) que se va reelaborando a partir de la reflexión y el trabajo empírico.

trabajadores mencionan, principalmente, la inclusión de normas de calidad para producir y la polivalencia para reducir el costo de la mano de obra. Aun si al momento de la recuperación la mayoría se ubicaba dentro del universo de las pequeñas y medianas empresas (menos de 100 trabajadores), si contemplamos su evolución notamos que en su momento de máxima expansión tenían, en promedio 216 trabajadores, es decir, no pertenecían al sector Pyme. Esto coincide con lo observado por otros investigadores (Rebón, 2004; Facultad Abierta, 2005) y es elocuente de los procesos de reconversión productiva que se habían ido llevando a cabo en ellas.

La reducción de la fuerza de trabajo en las empresas estudiadas continuó hasta llegar a 45 personas en promedio cuando la nueva cooperativa reinició las actividades productivas, dado que muchos trabajadores no se plegaron a la recuperación. En el 44 por ciento de las fábricas encuestadas no participaron los cuadros técnicos y administrativos al tiempo que en el 53 por ciento de las que participaron sólo lo hicieron algunos pocos. Asimismo, en el 68 por ciento de las unidades recuperadas estudiadas hubo algunos obreros de planta que tampoco participaron de la recuperación.

La necesidad de ocupar los puestos vacíos estimuló a los trabajadores a desarrollar diferentes prácticas en el proceso productivo. La principal estrategia fue la rotación de puestos de trabajo y la diversificación de actividades y funciones lo cual –como lo observaron otros investigadores– ha llevado a los trabajadores a aprender una serie de nuevas tareas que los enriquecen y, en muchos casos, los recalifican (Rebón, 2004, 2005; Fajn y Rebón, 2005). De acuerdo con la encuesta que efectuamos, sobre 194 respuestas válidas, el 75 por ciento de los trabajadores realiza tareas que no hacía anteriormente: un 37.5 por ciento efectúa actividades relacionadas con la administración, planificación de la producción, dirección de la cooperativa y comercialización, funciones que generaron mayor dificultad para ser cubiertas. En este sentido uno de los trabajadores observa:

Sabíamos hacer el producto y sabíamos que lo podíamos hacer bien, sacar un buen producto, pero no sabíamos cómo manejar una empresa, cómo gestionarla [...] Eso es lo que nos resulta increí-

ble de creer hasta a nosotros mismos. Cuando los muchachos me eligieron de presidente, yo no sabía nada de oficina, estaba en la parte de mantenimiento como electricista y eso mismo le pasó a todos los demás muchachos, al tesorero, al que está en ventas, en compra, tuvo que aprender todo lo de la oficina, qué es una nota de débito, de crédito, una factura, un remito, en ese momento no teníamos ni siquiera la confianza de hablar con el cliente (Entrevista a Presidente Cooperativa Unión y Fuerza, abril de 2005).

En el 61 por ciento de las fábricas estudiadas las personas que trabajan en planta pueden realizar otras tareas además de su ocupación principal y en el 32.3 por ciento de estos casos efectúan toda clase de actividades, lo cual nos habla de la conformación de un tipo de trabajador que no tiene una ocupación principal y que, por lo tanto, requiere una visión general de todo el proceso productivo, como lo observa un colaborador de las fábricas:

En las recuperadas los trabajadores entienden para qué hacen lo que hacen, saben lo que están haciendo, comprenden el significado de su trabajo, entienden el sentido final del trabajo, adónde va a llegar y qué función cumple. Adquieren un conocimiento total de la dimensión de la empresa⁶.

En el área de administración, el 49 por ciento de los responsables hacen otras tareas, y en la comercialización, el 45 por ciento; en el 19 por ciento de los casos estas últimas funciones son realizadas por los mismos que hacen las tareas administrativas, por los miembros del Consejo de Administración o por todos los trabajadores.

De acuerdo a las entrevistas y encuestas realizadas, la rotación en las actividades que antes efectuaban los trabajadores así como en las funciones de dirección en la planta y la gestión de la cooperativa comenzó por una cuestión de necesidad: el 44 por ciento declaró que lo hace porque la persona que hacía la tarea ya no está en la cooperativa. Debido a las múltiples y urgentes cuestiones que tuvieron que enfrentar para iniciar la producción, trataron de mantener la organización anterior tanto como pudieron, dado que esto les facilitaba afrontar dichas urgencias. Sin embargo, también en esos casos dicha organización asumió modalidades

⁶ Lázaro Leschinsky, palabras en Conferencia de Asociación de Abogados de Buenos Aires realizada el 20 de abril de 2005.

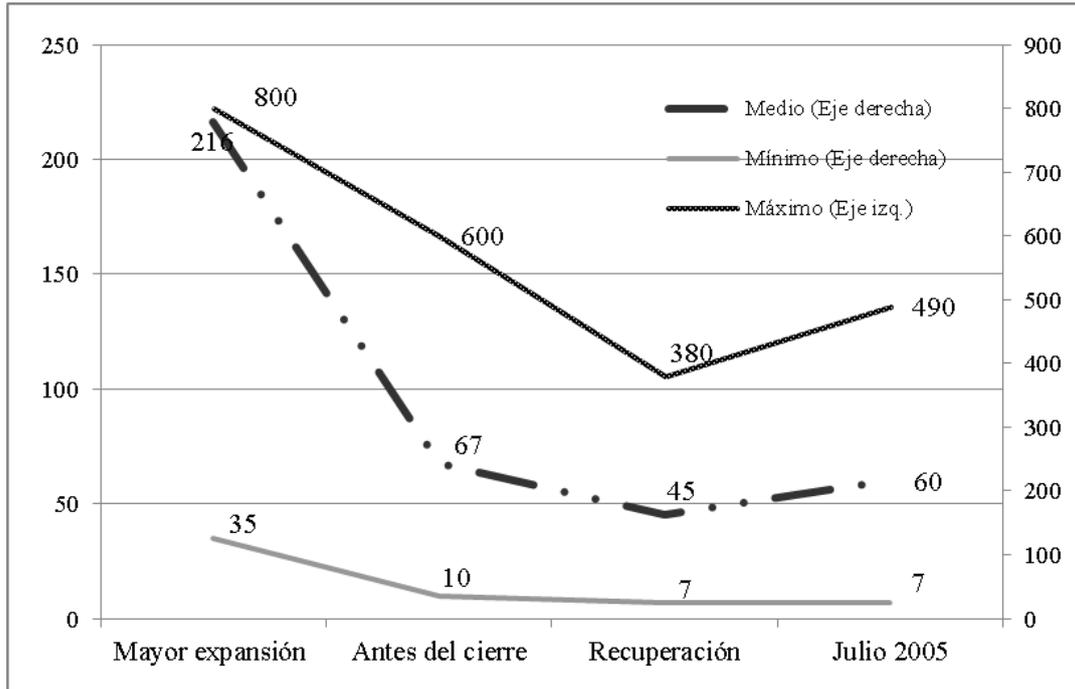


Gráfico 1. Cantidad de trabajadores de las Fábricas Recuperadas en distintos momentos. N Casos = 19 (*).
Graph 1. Number of workers in the Recovered Factories at different times. N Cases= 19.

Nota: (*) Contempla las fábricas que proporcionaron información para todos los momentos.

Cuadro 1. División del trabajo en distintas áreas de la fábrica.

Chart 1. Division of work in different areas of the factory.

	<i>En la planta</i>		<i>En la administración</i>		<i>En la comercialización</i>	
	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)	Frecuencia	(%)
<i>Hacen de todo en planta/ responsables hacen otro trabajo</i>	10	32.3	12	38.7	14	45.2
<i>Div. del trabajo según formación</i>	11	35.5	13	41.9	11	35.5
<i>Hay división, pero si se necesita se hace de todo</i>	9	29	3	9.7	0	0
<i>Otro</i>	1	3.2	3	9.7	6	19.3
<i>Total</i>	31	100	31	100	31	100

Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta a Fábricas Recuperadas (EFR).

mucho más flexibles, ya que los trabajadores consideran que la rotación proporciona al colectivo la posibilidad de cubrir ausencias ante situaciones específicas como vacaciones (que en algunos casos ahora son pagas) o enfermedades. Conforme fue avanzando el proceso, la rotación también se fue asumiendo porque resultaba más placentera (19 por ciento) o porque el grupo de trabajo eligió al trabajador para ello (35 por ciento).

Aun si en muchas de las fábricas estudiadas había rotación en los puestos cuando se trabajaba bajo relación de dependencia, la polivalencia en las fábricas recuperadas fue adquiriendo otra naturaleza: al compartir responsabilidades también se comparten, de manera mucho más horizontal, saberes y aprendizajes que circulan en cada grupo de trabajo y entre los distintos grupos vinculados a la organización de fábricas, pues ya no existe el

temor de la competencia. Como lo expresa uno de los trabajadores:

Aprendí de mis propios errores y de los errores de los otros [...] El compartir la experiencia te permite verificar, modificar, por eso es importante transmitirse las cosas, hablar, eso mejora mucho la calidad del trabajo [...] Antes había mucho egoísmo obligado por la competencia y el miedo, se guardaban secretos, pero ahora es diferente porque el egoísmo de uno puede perjudicar al conjunto, si una máquina se rompe todos pagamos (Maquinista, 34 años, diálogo en la planta de cooperativa Los Constituyentes, agosto de 2005).

Antes los secretos se atesoraban porque eran una diferencia específica que podía servir como elemento de negociación para salvaguardar el propio empleo pero ahora se empiezan a socializar porque hay un horizonte compartido que se puede perjudicar con actitudes individualistas.

Si al momento de iniciar la producción los trabajadores tenían conocimientos limitados en materia de administración, dirección y comercialización, fueron adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades mediante el aprendizaje y transmisión de saberes brindados por los trabajadores de la propia cooperativa o de otra, así como por cuadros técnicos que trabajan para el MNFRT. En algunas fábricas se contrataron profesionales a modo de asesores externos para esta tarea. La cooperativa San Carlos, por ejemplo, cuenta con asesores externos en Seguridad e Higiene, Ingeniería Industrial y en Ingeniería Mecánica, lo que le ha ayudado en la obtención de la certificación ISO 9000 en 2003. Asimismo, San Carlos comparte el contador con Química del Sur, otra de las cooperativas del movimiento. También se ha observado que, como parte de las diferentes solidaridades y apoyos entre las fábricas, algunos grupos de trabajo que mantuvieron a casi todo el colectivo colaboran con otras cooperativas.

Esta transmisión y socialización de los distintos saberes referidos a la producción también se observa en la encuesta efectuada a los trabajadores. Entre quienes declararon haber recibido algún tipo de capacitación para poder cumplir con sus responsabilidades y/o tareas en la cooperativa, el 60 por ciento dijo que la misma provino de sus propios compañeros de fábrica, el 22 por ciento observó que contó con el apoyo de trabajadores de otras fábricas recuperadas y una

proporción similar con el asesoramiento de los técnicos de MNFRT.

Entre quienes dijeron haber contado con otro tipo de capacitación, destaca la obtenida de la experiencia previa en el trabajo (32 por ciento) y, específicamente, en la empresa fallida (26 por ciento) así como haber recibido capacitación de cursos del gobierno (16 por ciento) o estar estudiando (8 por ciento) (Cuadro 2).

La circulación de los saberes se observa en el hecho de que el 42 por ciento de quienes visitaron otras cooperativas (que representaron el 70 por ciento de los encuestados) declaró haberlo hecho para asesorar a compañeros en temas específicos, mientras que el 82 por ciento dijo haberlos visitado para intercambiar opiniones.

La transferencia de conocimientos que circulan no se circunscribe sólo a las *competencias codificadas y genéricas* que se transmiten a partir de un lenguaje formal y sistemático y se refieren a los procesos de trabajo, sino también abarca *conocimientos tácitos* que se transmiten a partir de cierta comunicación, participación y compromiso y sirven para maximizar la solidaridad alternativa en la que entraron los trabajadores al protagonizar las experiencias de lucha y recuperación de fábricas. Este tipo de transmisión ha estimulado la cooperación dentro de cada grupo de trabajo y entre distintos grupos, así como relaciones de poder más horizontales.

Lo fundamental de estar en el Movimiento es haber tomado de todas las experiencias de las otras cooperativas y aplicarlas a la nuestra para reforzar el grupo y no caer en el error en que caen otras por mal gerenciamiento. Es que no se trata de pasar de un patrón a otro que a lo mejor puede ser peor. Todas esas cosas las hemos ido aprendiendo en el Movimiento (Entrevista al Presidente de la cooperativa Evaquil, mayo de 2005).

De los aciertos y errores de otras experiencias se aprende sobre las relaciones de poder para no caer en situaciones en las que el “patrón” puede “ser aún peor”. En el próximo apartado profundizaremos sobre este aspecto. Ahora conviene observar que, desde el MNFRT, se ha enfatizado la importancia de seguir los “principios de gestión” que “surgieron naturalmente en el seno del movimiento cuando los trabajadores comenzaron a descartar las experiencias que generaban trabas al desarrollo humano y económico de la organización, profundizando aquellas que lo

Cuadro 2. Capacitación para el trabajo recibida y transmitida por los trabajadores.
Chart 2. Training for work received and given by the workers.

	<i>Para cumplir con sus tareas/responsabilidades recibió apoyo y capacitación...</i>					
	<i>Sí</i>	<i>(%)</i>	<i>No</i>	<i>(%)</i>	<i>Total</i>	<i>(%)</i>
<i>Recibió capacitación</i>	125	60.39	82	39.61	207	100
<i>Trabajadores de la misma fábrica</i>	76	60.32	50	39.68	126	100
<i>Trabajadores de otra fábrica</i>	29	22.66	99	77.34	128	100
<i>Técnicos del MNFRT</i>	27	21.43	99	78.57	126	100
<i>Universidad</i>	7	5.56	119	94.44	126	100
<i>Otros</i>	38	30.65	86	69.35	124	100
	<i>Desde que comenzó con la cooperativa Ud. ha ido personalmente a ...</i>					
<i>¿Visitó a otras cooperativas?</i>	141	66.51	71	33.49	212	100
<i>¿Visitó a trabajadores para asesorarlos?</i>	60	41.67	84	58.33	144	100
<i>¿Para intercambiar opiniones?</i>	119	82.07	26	17.93	145	100
<i>Otros</i>	5	3.65	132	96.35	137	100

Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta a Trabajadores de Fábricas Recuperadas (ETFR).

fomentaban⁷. Entre estos principios se enfatiza que la “gestión se realiza sin la aplicación de jerarquías administrativas y operativas” pues se busca conformar un modelo de gestión *autónomo y sin gerenciamientos externos*. De allí que se privilegien los intercambios dentro de cada colectivo y entre el MNFRT y se considere que, de “requerir profesional o técnico especializado”, el mismo se puede contratar de manera externa pero no será socio de la cooperativa ni tomará decisiones. Esto expresa una desconfianza generalizada hacia la autoridad, que se ha ido afianzando en la convicción –demostrada en la práctica– de poder manejar la empresa sin capitalistas, gerentes o administradores.

Las herramientas y maquinarias de las fábricas que fueron recuperadas por sus trabajadores tienen, en promedio, 45 años y sólo en casos excepcionales se logró renovarlas⁸. Por eso, aun si en varias ocasiones se adquirió maquinaria usada en buen estado, los trabajadores denunciaron la falta de maquinarias, de piezas clave

y de manuales para la producción, así como su deterioro por falta de mantenimiento. El hecho de que los trabajadores lograran resolver –al menos momentáneamente– estos inconvenientes indica que, con su saber-hacer técnico, pudieron renovar las maquinarias prolongando su vida útil. En algunos casos en los que se encontró que faltaban maquinarias o piezas esenciales para producir (como en la cooperativa metalúrgica Diógenes Taborda que se dedica a la producción de cuchillas para maquinaria agrícola), lograron simplificar el proceso de templado de metales a partir de la visión de un ingeniero que forma parte del grupo de trabajo. Con esta mejora incrementaron la resistencia de las cuchillas y pudieron bajar considerablemente el costo de producción.

La ventaja que tiene esto es el efecto experiencia de la gente, que ya conoce su máquina a la perfección, entonces no tenemos los gastos de puesta en marcha. Acá ya está la experiencia del tipo que hace diez, veinte, treinta años maneja determinado equipo y esa máquina la sabe hacer “hablar”.

⁷ Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores. MNFRT. Boletines N° 3.

⁸ Es necesario considerar que el promedio de antigüedad del equipo durable de producción para toda la economía argentina es de 6 años (Sánchez, 2003, p. 94).

La diferencia es que antes la hacía funcionar pero tenía que cumplir la orden y ahora puede decir: "que pasa si exploro esto...". Es decir, con su vocación y cariño cambia los dispositivos, la hace más productiva y puede mejorar el proceso, esa es la ventaja (Entrevista a Profesor de la UTN y miembro del MNFRT, abril de 2005).

Como lo observa uno de los ingenieros de la Universidad Tecnológica Nacional que colabora con el movimiento, en la práctica autogestiva se ponen en juego la afectividad y vocación que movilizan la experiencia acumulada de los trabajadores y eso evita los "gastos de puesta en marcha" y puede coadyuvar a mejorar los procesos haciéndolos más productivos. A pesar de esto no observamos en esta agrupación de fábricas grandes cambios en el proceso de trabajo en lo que respecta a la relación con las herramientas y maquinarias y, en este particular, en general, "no aparecen en su agenda de corto o mediano plazo políticas que modifiquen sensiblemente la organización del proceso de trabajo" (Fajn y Rebón, 2005, p. 62) porque, por ahora, las prioridades siguen siendo otras. Incluso, en los documentos y publicaciones del MNFRT se observa que la gestión de las fábricas se efectúa "en el marco del proceso de división del trabajo tradicional" (MNFRT, op. cit.), lo que dificulta superar las barreras organizativas y culturales que existían en la empresa previa, como lo observa uno de los trabajadores que ha pasado de la planta a la administración:

Siempre está eso de "yo estoy en producción, en la fábrica y Uds. están en la oficina", y eso va a seguir siempre porque los obreros que estaban bajo patrón, en relación de dependencia, siempre eran los que tomaban mate amargo en sus lugares de trabajo y los de la oficina los que la pasaban bien y tomaban café, entonces es como que siempre hubo un distanciamiento. Entonces si bien hoy los muchachos vienen a la oficina, toman mate con nosotros, ven los papeles, los libros, comparten la oficina, pero siempre va a estar el personal de oficina y el personal de fábrica (Entrevista a Pte. Cooperativa Unión y Fuerza, abril de 2005).

Estas palabras permiten reconocer que, al no cuestionar la división del trabajo, se vuelve más difícil profundizar el modelo conseguido de gestión autónoma sin jerarquías administrativas y operativas. En este caso, aun si los

trabajadores asumieron nuevas funciones, las relaciones de poder anteriores se cuelan al seguir manteniendo una separación entre el trabajo manual y el trabajo intelectual que se representa casi como insalvable.

Incluso en los pocos casos en que los cuadros profesionales, técnicos y administrativos participaron del proceso de recuperación y conformaron la cooperativa, las diferencias son más fuertes. Esto se ha observado en la cooperativa Los Constituyentes, analizada con mayor profundidad en otros escritos (Gracia 2008, 2011a) que se desempeña como centro de servicios metalúrgicos y produce tubos estructurales y caños con costura para la industria de la construcción, automotriz, electrodoméstica y agroindustrial. Las grandes diferenciaciones entre quienes trabajan en las oficinas administrativas (12) y los que operan las máquinas en la planta (63) se acortaron cuando el conflicto se centró en la relación con el antiguo dueño; al mismo tiempo, el liderazgo de los delegados obreros durante el mismo fortaleció la cohesión interna de los trabajadores de planta y les otorgó una fuerza grupal de la que adolecían los empleados administrativos, quienes se terminaron plegando a la capacidad propositiva que demostraban los líderes obreros que fueron el nexo entre los dos grupos. Sin embargo, durante la marcha de la cooperativa, ha persistido esta diferenciación, aunque menos intensamente que cuando se trabajaba bajo relación de dependencia, y se observa en la estructura espacial, en los modos de funcionamiento y circulación cotidianos y en los esquemas corporales. En este sentido, si bien el hecho de contar con todas las funciones socio-productivas les permitió tener menores dificultades que otras cooperativas para reiniciar la producción, también los restringió en la realización de cambios que podrían contribuir a ir resignificando esta profunda división que existe entre los trabajadores manuales y los intelectuales.

Sin embargo, también es necesario considerar el escaso margen de maniobra que tienen los trabajadores para modificar los procesos con una tecnología que fue concebida para actuar de manera fragmentaria y a partir de una división tradicional del trabajo. A esto le debemos sumar la falta de una política pública sistemática y articulada hacia las recuperadas⁹.

⁹ Para un análisis del Programa de Trabajo Autogestionado que atiende específicamente a las fábricas y empresas recuperadas ver Gracia y Cavaliere (2010).

En relación a los productos y actividades de las fábricas recuperadas, el 27 por ciento declaró haberlos modificado para mejorar su calidad luego de la recuperación (50 por ciento) pues, como lo observan los trabajadores de la Cooperativa Vieytes, la empresa anterior había empezado a utilizar materias primas de baja calidad para disminuir sus costos; las modificaciones respondieron también al afán de satisfacer al cliente (25 por ciento) o la necesidad de abaratar los costos (25 por ciento). Por otro lado el 52 por ciento de las cooperativas dijo haber incorporado nuevos productos a partir de la autogestión, buscando, fundamentalmente, satisfacer a los clientes y atraer nuevos, a partir de las exigencias del rubro en el que están insertos o porque eso les permite bajar costos.

Otro elemento observado en las visitas a las fábricas y destacado en los relatos de los trabajadores es que, a partir de la eliminación de capataces y supervisores, disminuyó la intensidad en el ritmo de trabajo que trae aparejado el estar “más libres” para usar el tiempo durante la jornada laboral, jornada que tiene básicamente la misma duración que antes pues a veces se trabaja menos y cuando es necesario se trabaja más.

Vos, en un principio, si tenés ganas de apagar tu máquina de ir a tomarte un café, un mate a la cocina nadie te dice nada y no tiene por qué decirte nada. Como también, si vos querés quedarte hasta después de las 5 de la tarde y seguir trabajando lo podés hacer. Ahora es mucho más elástico el tema (Trabajador Cooperativa MVH entrevista grupal, junio de 2005).

A partir de este relato se puede observar que los trabajadores pueden establecer sus tiempos de trabajo sin restricciones de supervisión. Por otro lado, en muchas cooperativas los viernes se suele cerrar la semana con un “asado” en el que, en algunos casos, se pueden seguir discutiendo temas de trabajo mientras que en otros ya es imposible seguir hablando de la marcha de la cooperativa. En estos encuentros se escucha música y circulan apodos, chistes y bromas, elementos que tienen un papel muy importante en las expe-

riencias en tanto operan como momentos disruptivos presididos por la risa. Si a veces se escucha el chiste dirigido a cargar a otro, en realidad ni el creador ni el objeto de broma son el motivo de la respuesta física colectiva que supone la risa sino el placer que genera poder compartir la carcajada.

En otros casos, se trabaja menos horas para poder compartir otras actividades recreativas que sirven para “liberar tensiones”, como lo observa uno de los trabajadores:

Acá se labura todos los días, los viernes no tanto, como que ya viene terminando la semana, después, como que el viernes por ahí se trabaja la mínima. En la tarde hacemos un “fulbito” ahí en la cancha. Qué sé yo, liberar tensiones, a mí me sirve para no estar siempre tan tensionado con el trabajo, tener momentos de esparcimiento. Yo los viernes juego un poco para sacarme las tensiones... nos sacamos las tensiones a las patadas (risas) (Entrevista a trabajador cooperativa Vieytes, mayo de 2005).

El transformar al trabajo en una actividad más placentera y distendida es fundamental y constituye la contracara de un proceso que ha conllevado grandes costos personales y afectivos dados los innumerables obstáculos que ha habido y sigue habiendo que enfrentar (Gracia y Cavaliere, 2007). Además de trabajar de otra manera y poder contar con un ingreso digno, en muchos casos también se ha podido compartir la experiencia con personas que se acercaron para saber cómo funciona una fábrica, especialmente una que es manejada por sus propios trabajadores. Algunos trabajadores cuentan su sorpresa al reconocer el cambio en los rostros adustos de sus compañeros que adquirieron nuevas expresiones al explicarles a los escolares que visitan las fábricas de qué se trata su trabajo. Así la fábrica recuperada se abrió a la comunidad como cuando, a partir del Programa Música en las fábricas de la Secretaría de Cultura de Presidencia de la Nación¹⁰, las fábricas se transforman en espacios de teatro y recreación. Así fue cuando una de ellas devino sala de concierto para una de las mejores concertistas, Marta Argerich, cuyo piano de

¹⁰ El objetivo del Programa Música en las Fábricas “es generar acontecimientos culturales en los ámbitos de trabajo y producción, que no constituyan, únicamente, un fin en sí mismo, sino también un medio para suscitar y/o estimular el desarrollo de expresiones artísticas y culturales que abarquen a todo o parte de los colectivos laborales”. Durante el trabajo de campo se observó que algunos de los trabajadores del MNFRT han tenido una participación importante en la proposición de las actividades desarrolladas. Ver <http://www.cultura.gov.ar/programas/>.

cola pasó de ocupar un escenario europeo o el principal teatro de la república (el Teatro Colón), a ubicarse en el centro de uno de los galpones de la Cooperativa Los Constituyentes donde cotidianamente la música la hacen los trabajadores con cañeras y flejadoras.

La posibilidad de trabajar más tranquilos, que constituye una conquista de los trabajadores de las recuperadas, no sólo conlleva una valoración positiva de los trabajadores sino que en algunos casos se ha conectado con la disminución de los accidentes de trabajo a causa de que “ya no está la presión de antes”. Ya no hay quien “controle”, “quien te marque el paso”, “te esté rebajando” o “te pisotee la cabeza”. Ahora la responsabilidad está en todos. Esto hace que, cuando aparece un defecto en la fabricación, no sea ya pertinente utilizar una de las antiguas estrategias de resistencia que consistía en ocultar los errores por miedo al despido. Ahora es posible asumir los propios errores porque son un elemento de aprendizaje, de allí que se busque analizarlos con los compañeros para superarlos colectivamente. Esto es elocuente de la “competencia” adquirida por los trabajadores, si por competente entendemos a “quien sabe apelar, cuando se ve superado por la complejidad de la situación, a colegas de trabajo más experimentados que pueden ayudarlos a dominar y controlar la situación, y que, por lo tanto, sabe activar una red de cooperación” (Zarifian, 1999, p. 34).

En general se observaron grupos de trabajo que, al lograr eludir el destino de desocupación que amenaza generalizadamente a toda la sociedad, se convencieron de que las cooperativas que conformaron no son un momento transitorio en tanto constituyen experiencias que los cambiaron y de las que ya no hay vuelta a atrás, como lo expresa una trabajadora:

Para nosotros que llegamos a estar en esta situación, es imposible volver atrás. Una persona que se ha acostumbrado a este sistema no puede volver a un sistema donde si llegás dos minutos tarde te sancionan o donde si cometés un error con el material te despiden, donde por bueno que seas o por bien que te portes si al patrón le conviene y los números no le dan te van a despedir, te hayas portado como te hayas portado, una situación como la de Recursos Humanos, la película esa que es muy buena. Para mí es sumamente positivo estar en cooperativa pero creo que también viene de la mano de un cambio de cultura de la sociedad en general, pero un cambio hacia adentro, no un cambio de la boca hacia afuera (Entre-

vista a trabajadora de Los Constituyentes, 3 de junio de 2005).

Las transformaciones en las relaciones de poder: criterios para tomar decisiones, repartir los excedentes de producción y dirimir los conflictos en la nueva forma socio-productiva

Los nuevos aprendizajes y compromisos asumidos se retroalimentan y potencian a partir de un conjunto de prácticas que tendieron a democratizar los mecanismos de información y toma de decisiones en la gestión del trabajo y la producción así como el reparto de los excedentes de producción.

La *asamblea* es el principal órgano de toma de decisiones. Todas las fábricas estudiadas las realizan, y el 61 por ciento las hace cuando tiene necesidad sin otro requisito que la solicitud de uno de sus socios; el 45 por ciento las efectúa cada 15 días y menos, mientras que el 26 por ciento lo hace una vez por mes, y el 29 por ciento restante las hace cada dos meses y más (aunque el máximo tiempo que pasaron sin reunirse fue de tres meses). Más allá de estas diferencias en la forma de convocarlas y en la periodicidad que asumen, en todas ellas las asambleas constituyen espacios simbólicos muy importantes. Al ofrecer un escenario de democracia directa en el cual cada uno de los trabajadores y trabajadoras pudo poner en discusión sus valores y prácticas socio-culturales y fue asumiendo nuevas formas de solidaridad, colaboraron con la institución de una colectividad que se reconoció como autónoma frente al antiguo empresario y a las instancias jerárquicas de poder representadas por quienes asumían las decisiones de producción en la empresa anterior. En tanto emblemas de la identidad grupal, las asambleas poseen la sacralidad de los espacios de intimidad, pues de ellas sólo pueden participar los socios de las cooperativas.

De acuerdo con la encuesta efectuada, en las asambleas se discuten todos los temas que interesan a los trabajadores. Los más tratados son las compras, los temas vinculados con la producción y la situación legal de la cooperativa (68.8 por ciento), así como la comercialización y los retiros (65.6 por ciento). Las cuestiones menos tratadas son la situación de los trabajadores contratados (34.4 por ciento), las medidas disciplinarias y las relaciones con los socios (50 por ciento). En muchos casos,

los trabajadores aclararon que, al comienzo, hablaban mucho sobre las relaciones interpersonales y sobre las medidas disciplinarias pero conforme fue pasando el tiempo y se fue consensuando el funcionamiento ya no fue necesario hablar de estos temas porque “la cosa mejoró mucho”.

En el 83 por ciento de los casos estudiados, las decisiones que se toman en las asambleas generales no se realizan por voto secreto sino a mano alzada y se hace lo que decide la mayoría.

Se convocan las asambleas y se ponen los temas. Si alguno tiene algún tema va y se lo comunica al síndico. Después bueno, se va viendo tema por tema y a mano alzada sale la votación. El que quiere hablar habla, tenemos algunos que son llamados, pero la mayoría habla. Y bueno, después de hablar del tema se va a votación y la mayoría gana. Entonces los compañeros toman nota, cómo quedó la asamblea, punto por punto... nadie puede dar vuelta, ni torcer una palabra ni dar vuelta nada (Entrevista a trabajador cooperativa Vieytes, mayo de 2005).

Las decisiones de la asamblea son instrumentadas por un Consejo de Administración que es rotativo, pues su mandato puede ser revocado en cualquier momento por la asamblea. Este proceso decisorio se estableció en los primeros casos y luego se fue transmitiendo y generalizando en la red integrada por el MNFRT. Aun si en ocasiones la posibilidad de cambiar los cargos en cualquier momento puede entorpecer y paralizar el funcionamiento de la cooperativa, favorece el compromiso de sus participantes y distribuye las responsabilidades, posibilitando que surjan nuevos liderazgos.

Junto a estos mecanismos horizontales en la toma de decisiones se suprimieron las figuras de gerentes, capataces y supervisores de la producción. En muchas empresas las asambleas eligieron “coordinadores” o “responsables” de área quienes, por lo general, asumieron la función de distribuir las actividades y coordinarlas con los encargados de la comercialización y, en algunos casos, también con el área de planeación de la producción.

Ahora tenemos al secretario de la cooperativa que es el que saca la producción. Y después tratamos de mantener en el sector donde estaban antes a los que eran encargados que ahora son como una guía, son los responsables, porque ya no cobran como encargados, ahora cobramos todos iguales, tratamos de mantener los puestos, porque son los que la tienen más clara. Pero ahora no tenés ni un

encargado que te joda ni un supervisor como teníamos nosotros o que venía cualquiera que tenía un rango más que vos y te jodía. Ahora cada uno sabe lo que tiene que hacer y lo hace. Y si por ahí nos tenemos que decir algo o llamarnos la atención lo hacemos, pero lo hacemos de buena manera. No como antes que venían y un poco más y te pisaban la cabeza (Entrevista a trabajador Cooperativa Vieytes, mayo de 2005).

En esta cita se puede ver que, a diferencia de lo que sucedía antes, estas personas no son visualizadas por sus compañeros como quienes ejercen el control sino como los que fueron elegidos por un colectivo que decide de manera voluntaria y democrática por haber demostrado que tienen experiencia previa para asumir la responsabilidad de coordinar y asumir el enlace entre los proveedores y clientes. Ya no se trata de una imposición jerárquica, lo cual se fortalece por el hecho de que no se mantuvieron las diferencias salariales: ahora todos ganan lo mismo.

Una de las mayores innovaciones sociales en las fábricas tiene que ver con la igualación en los retiros a cuenta de utilidades. Al comienzo casi no hay retiros o son muy bajos, por lo cual la igualación es casi una cuestión que se produce de hecho. En ese momento, se va consolidando la solidaridad alternativa propia del grupo en *estado naciente* (Gracia, 2009) mediante el establecimiento de criterios igualitarios para repartir el excedente. Sin embargo, cuando la cooperativa consigue más clientes y empieza a sostener la producción, la discusión sobre qué criterios mantener para repartir los excedentes se complejiza.

Lo que pasa es que, en un principio, nosotros ganábamos, qué sé yo, 20 pesos por semana... para el tipo que antes cobraba mucho y cobraba 20 pesos no era nada y para el tipo que antes ganaba poco y ganaba 20 pesos tampoco era mucho. Entonces pensabas: “ma sí, que todos cobren igual”. Después, cuando las cosas mejoraron, hubo planteos de gente que hacía cosas más comprometidas que los demás para ganar más y qué sé yo. Pero todos por asamblea decidimos de ganar igual y hasta el día de hoy es que se gana igual (Trabajador Cooperativa MVH entrevista grupal, junio de 2005).

Pese a que en la mayoría de los casos hubo planteos de asumir una diferenciación salarial con base en las calificaciones profesionales o en la complejidad o responsabilidad en las tareas, como se observa en la cita, siguió primando la decisión de ganar todos por igual pues,

de acuerdo con la encuesta efectuada, el 87 por ciento de las fábricas distribuye sus excedentes de producción de acuerdo a dicho criterio (un 20 por ciento abona aparte las horas extra) y sólo el 3 por ciento los reparte según categoría ocupacional o según las necesidades que puede tener cada trabajador (Cuadro 3).

A raíz de que los retiros continuaron siendo igualitarios independientemente del puesto de trabajo ocupado, muchos de los trabajadores de planta perciben más ingresos que cuando trabajaban en relación de dependencia. Con respecto a la frecuencia de los retiros, el 73 por ciento los distribuye de manera semanal y el 13 por ciento quincenalmente, mientras que el 6.7 por ciento lo hace mensualmente o de manera variable (Cuadro 3).

Como las demás reglas establecidas en las fábricas, la igualación de los retiros está sujeta a discusión, es dinámica y se puede rectificar o ratificar con la práctica. Una prueba de ello es que, como decíamos antes, el 66 por ciento de las fábricas declaró que el tema se debate en sus asambleas.

La idea básica de ganar todos iguales vino de Luis¹¹. Lo mejor para que las cooperativas anden bien es que todos tienen que ganar por igual, esa fue la idea base, pero no es que él vino y lo hizo ley acá, no, nosotros lo discutimos. Pero ésta es una de las políticas. Es una política, una forma de trabajar que tiene él, que es la gran diferencia que hay con el Movimiento de Empresas Recuperadas [...] la pregunta es por qué se tiene que beneficiar un grupo si nos podemos beneficiar todos, por algo les pusieron empresas ellos y nosotros somos fábricas y seguimos aplicando esta forma de cobrar todos iguales [...] es que si somos todos iguales [...] acá somos todos una cadena, si no está el compañero que limpia o que barre vos no podés trabajar y si no podés trabajar, no podés vender, es toda una cadena entonces, por qué vamos a hacer escalones o escalafones si todos necesitamos de todos, para mí es algo muy lógico, es un esquema motor, si no esto no funciona (Entrevista a trabajador Cooperativa Vieytes, mayo de 2005).

Si bien como se señala en la cita, cada colectivo de trabajo ha discutido este criterio con autonomía, el mismo se constituyó en uno de los principios de gestión fundamentales que le otorgan identidad al MNFRT. La igualdad en los retiros fue fundamental para cohesionar el grupo, fortalecer sus lazos solidarios y resistir

los momentos de gran escasez. En este sentido, su ratificación y sostenimiento por parte de la asamblea ha sido asumida por el movimiento como la custodia de la promesa y esperanza del *estado naciente*: si se comienza con diferenciaciones salariales que jerarquizan las tareas se corre el riesgo de degradar la “unión”, “solidaridad” y “armonía” conseguida a partir de la lucha.

Este sistema es solidario, tiene que ser solidario desde el principio hasta el final, existe el rédito económico, pero primero está la solidaridad y después está el rédito económico, que es lo que yo siempre les comento a los compañeros, a los obreros, que si ellos rompen la solidaridad no van a poder producir bien. Entonces, de ahí viene el tema de que cobren todos por igual (Entrevista a Pte. MNFRT, marzo de 2005).

De esta manera, la igualación en los retiros se ha convertido en una suerte de regla procedimental que los primeros casos buscan transmitir a los demás y sostener en el tiempo. Pese a que se mantiene este criterio, en muchos casos también se observa que uno de los inconvenientes que tiene esta modalidad en el grupo de trabajo es la pérdida del incentivo salarial que lleva a que una “persona vaya tomando nuevas iniciativas”; algunos trabajadores observan que se produce una suerte de “achatación” porque antes el incentivo en el trabajo era “tener un sueldo mayor”. En alusión a esto, el socio de una cooperativa gráfica de Ciudad de Buenos Aires, que no forma parte del MNFRT, observa:

Cuando vos respetás las distintas jerarquías, esto también se tiene que marcar en el retiro. Entonces un maquinista retira más que un ayudante porque tiene más responsabilidad para hacer un trabajo, entonces si vos le das el mismo retiro a los dos no funciona. Vos le podés decir al ayudante: “Si querés retirar más, aprendé lo que hace él... si vos aprendés lo que hace él y probás que podés hacer lo que hace él vas a retirar lo que hace él”. Entonces no sólo estás sosteniendo la cooperativa porque estás enseñando a los demás para seguir creciendo, sino también están incentivando a la persona que aprenda para poder alcanzar un mejor retiro. Esto no quiere decir que tenga que haber grandes diferencias, nosotros como tope tenemos que el que más retira no puede retirar más de tres veces el valor del que menos retira.

¹¹ Refiere al abogado Luis Caro, quien obtuvo la primera ley de expropiación de la provincia de Buenos Aires para la Cooperativa Unión y Fuerza y es el presidente del MNFRT.

Cuadro 3. Criterios para repartir excedentes y periodicidad de los retiros.**Chart 3.** Criteria for the distribution of surplus and periodicity in the withdrawal of wages.

Criterios	Frecuencia	(%)
<i>Según las necesidades que tienen</i>	1	3.3
<i>Todos por igual</i>	20	66.7
<i>Todos por igual y se abonan horas extras</i>	6	20.0
<i>En función de las horas trabajadas</i>	2	6.7
<i>Según categoría laboral</i>	1	3.3
<i>Total</i>	30	100.0
Periodicidad	Frecuencia	(%)
<i>Semanalmente</i>	22	73.3
<i>Quincenalmente</i>	4	13.3
<i>Mensualmente</i>	2	6.7
<i>Variable</i>	2	6.7
	30	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta a Fábricas Recuperadas (EFR).

Entonces eso también hace que estemos acotados dentro de lo que son las diferencias. No es que yo por ser encargado voy a retirar 5000 y el que está barriendo, que es un trabajo importante también, va a ganar 50 pesos, si él gana 50 vos ganás 150 (Entrevista a trabajador Cooperativa Gráfica del Sol, mayo de 2005).

Como se puede ver en este caso, se considera que las distintas funciones deben ser remuneradas de manera diferente porque suponen distintas responsabilidades. No se renuncia, empero, a un horizonte de equidad porque se acota la diferencia en tanto los valores mínimos y máximos no pueden distanciarse más de tres veces. De acuerdo a un estudio que busca contrastar datos relevados en empresas recuperadas de la ciudad de Buenos Aires en 2003 y 2006, se observan progresivos procesos de diferenciación dentro de las unidades productivas, pues si en el primer momento “en una leve mayoría de las empresas el tipo de retribución era igualitaria”, en 2006 “la relación entre retribución igualitaria y diferenciada se ha modificado” y en una “amplia mayoría se retira de forma diferenciada” (Rebón *et al.*, 2007, p. 10). El hecho de que estos procesos de diferenciación no se observaran en las fábricas estudiadas al menos hacia mediados del año 2005 constituye un indicador contundente de la importancia que tiene la red en el sostenimiento en el tiempo de este criterio de igualación.

Sin embargo, en la mayoría de los casos el criterio de igualdad en los retiros no alcanza a todos los trabajadores. El 64.5 por ciento de las fábricas encuestadas ha contratado, en promedio, 22 trabajadores. En el 58 por ciento de ellas, dichos trabajadores ganan menos que los socios y, en general, fueron contratados para efectuar trabajos puntuales. En el 16 por ciento ganan más o igual, respectivamente.

De todas formas, en los casos en que los contratados ganan menos, las asambleas decidieron que la diferencia debía ser pequeña y que, de poder hacerse, se les pagaría más que a los trabajadores del mismo sector y se les daría una serie de prestaciones que constituyen salarios indirectos. En el caso de la cooperativa Los Constituyentes, por ejemplo, los contratados, que son antiguos trabajadores despedidos por el dueño antes de la recuperación, ganan sólo un 25 por ciento menos que los socios. De acuerdo a su Presidente, el colectivo que llevó a cabo la recuperación los considera como “los recuperados” y, en ese sentido, constituyen uno de los mayores orgullos de la gestión colectiva. De acuerdo a uno de estos trabajadores, “a veces te toman como que sos contratado y otros, en cambio, te consideran un compañero más”. Como observábamos anteriormente, no pueden entrar en las asambleas y se enteran de los temas tratados en ellas por charlas informales. En algunas fábricas estos trabajadores constituyen un grupo separado que “se cuida y aconseja mutuamente”.

Más allá de que seamos compañeros, existen “los socios” y “los contratados” y entonces hay que cuidarse porque hay 60 socios que, si no cumplís, te están mirando todos [...] Nosotros los contratados nos protegemos, estuvimos en la calle, sabemos lo que es estar en la calle, llenar la olla [...] la olla no se llena con palabras y ninguno de nosotros quiere volver a pasar por ello, entonces nos advertimos (Diálogo con trabajador contratado de Cooperativa Los Constituyentes, diálogo en la fábrica, julio de 2005).

Más allá del compañerismo y de la solidaridad, el hecho de que existan trabajadores que no tienen acceso al espacio donde se toman las principales decisiones reintroduce relaciones de poder y dominación que se buscaron erradicar durante el movimiento hacia la igualdad del que surgió el nuevo grupo de trabajo. Incluso ahora, las “miradas” no son sólo las de los capataces o supervisores que se podían eludir a partir de una serie de estrategias de resistencia sino de todo el colectivo de trabajo. Es por esto que, para evitar que el colectivo que luchó por recuperar la fábrica se constituya en un grupo dominante que somete y excluye al otro grupo, es muy importante que se vayan instituyendo mecanismos a partir de los cuales todos los trabajadores tengan libertad (derecho) para incidir en el espacio autogestivo y que esa libertad se encamine hacia una mayor igualdad en las condiciones para participar en él. En la mayoría de las fábricas se discute la forma en que se podría incorporar a los trabajadores. El hecho de no haber participado en la recuperación y haber afrontado los duros momentos iniciales cuando se constituyó el grupo de trabajo, hace que no se considere justo que entren en las mismas condiciones que los socios, aunque en casi todos los casos se tiene la conciencia de que como “están trabajando en una fábrica que no es una empresa más sino una cooperativa, un emprendimiento solidario”, se les dan todos los beneficios que les resultan posibles a los trabajadores.

En este y otros temas los trabajadores han ido haciendo “camino al andar” y a partir de una serie de prácticas de innovadoras han instituido reglas tendientes a democratizar saberes, responsabilidades y remuneraciones. Como todo aprendizaje, éste se construye a partir de pruebas y errores y, aun cuando a veces logra asumirse más como un juego, en general tiene rasgos muy duros y dolorosos dadas las condiciones que tuvieron que enfrentar para recuperar las fábricas.

Por otro lado, el cambio que implica pasar de una situación en la que se trabaja a cambio de un salario a otra en la que es necesario hacerse cargo de una serie de responsabilidades en condiciones precarias es abrupto y representa un gran desafío subjetivo y organizacional. Antiguas conductas y prácticas que podían resultar efectivas como elemento de resistencia micro-política cuando existía un “patrón” –tales como ahorrar esfuerzo de trabajo o hacerlo sin procurar ser creativos– dejan de ser funcionales en el nuevo contexto y hasta pueden, al atentar contra el colectivo, tornarse nocivas para el propio individuo en tanto no logra responder de manera pertinente a la nueva situación de la que forma parte. En este sentido, en las observaciones y entrevistas realizadas se reiteran quejas sobre que “hay algunos – los menos– que se hacen los vivos cuando no tienen mucho trabajo y no se fijan de ayudar a los que están llenos de cosas que hacer [...] se creen que las cosas son como antes, no se dieron cuenta de que ya no hay más patrón”.

Al llegar a la instancia de lo que es la cooperativa y uno ya no tener la presión de un patrón, pasan cosas que antes no pasaban. Cuando nosotros, de golpe, empezamos la cooperativa, dijimos: “El reloj fichador lo vamos a sacar de circulación porque para qué lo vamos a tener ahora, estamos todos locos, si ahora somos todos dueños”. Pero después pasa que uno llega más tarde, que uno falta, que uno avisa que se le murió el perro, cosas así... Primero pasa una cosa, pasa otra, pasa otra, pasa otra y bueno, llega un momento que la gente que llega siempre y se come acá todo el día desde las 6 de la mañana hasta las 5 de la tarde dice: “Che, pará, mirá éste no viene nunca”. En un principio se llegó a tener un acuerdo en todo eso, porque teníamos problemas, porque nosotros no cobrábamos nada o cobrábamos muy poca plata semanalmente. Había gente que viajaba desde muy lejos, entonces decíamos: “Bueno, los que viven lejos no vengan que nosotros venimos, aunque sea a abrir”. En un momento tuvimos muy poco trabajo, bueno, después empezó a venir el trabajo, empezamos a tener obligaciones que cumplir y bueno ahí empezó a ser parejo para todos, entonces ¿qué tuvimos que hacer? Volver al viejo y “querido” reloj fichador. Y sí, porque después vienen las discusiones a fin de mes: “¿Y por qué yo tengo menos horas?” “Y porque vos viniste una hora tarde”. “No, yo no vine una hora tarde, media hora nada más”. Entonces, para evitar problemas, para que sea todo claro e igual, todo el mundo ficha y ya y así resolvemos el problema (Trabajador Cooperativa MVH, entrevista grupal junio de 2005).

Como muestra muy claramente la cita, en un principio se buscó abolir *dispositivos de vigilancia* (Foucault, 1989) como el “reloj fichador” que integraban todo un conjunto de medidas tendientes a disciplinar a los trabajadores y hacerlos cumplir, como, en este caso, el horario. Sin embargo, frente a las llegadas tarde se decidió que era necesario volver a colocarlo para evitarse problemas. En este sentido, la reintroducción del mecanismo de vigilancia podría interpretarse como una reedición del orden de normalización del trabajo de la fábrica capitalista. Sin embargo, esta vez fue una decisión del conjunto de los trabajadores, que se tomó para evitar problemas y como una forma de que las cosas fueran iguales para todos.

La desaparición del conflicto con el empresario abrió el espacio para otro tipo de tensiones entre las que se observan acciones individuales que atentan contra el colectivo de trabajo, tales como la falta de puntualidad, el ausentismo y conductas derivadas de problemas de adicciones (sobre todo alcoholismo).

En el 71 por ciento de las fábricas estudiadas se han incorporado reglamentos internos para regular la conducta de los trabajadores. En su mayoría (42 por ciento), fueron efectuados por la propia cooperativa o tomados de otra pero modificados por los trabajadores destinatarios de los mismos (26 por ciento). Las fábricas que dijeron no regirse por un reglamento interno (26 por ciento) son las que poseen 50 trabajadores y menos. Cabe señalar que el Instituto Nacional de Economía Social (INAES), que es la autoridad de aplicación de la Ley de Cooperativas vigente, establece que las cooperativas de trabajo deben tener estatutos internos que reglen las conductas de sus asociados. Por ello, aun aquellas cooperativas que declararon haber formulado su propio reglamento, tomaron el modelo propuesto por el INAES y lo ajustaron a su realidad. Este es el caso de la Cooperativa Los Constituyentes que se basó en ese modelo para efectuar el propio que, a su vez, luego fue tomado por las cooperativas Avícola Moreno, Lavalán, Fundación LB, Astilleros Navales Unidos y 2 de diciembre. En el tercer capítulo de dicho reglamento, se observa el régimen disciplinario que seguirá la cooperativa y en el artículo 22 se enumeran las siguientes sanciones a aplicar: (a) apercibimiento, (b) suspensión y (c) exclusión, aclarando que las primeras dos sanciones “serán aplicadas por el Consejo de Administración y que la suspensión tendrá que emanar

de la Asamblea de asociados reunida al sólo efecto de evaluar los antecedentes del caso y expedirse al respecto”. La primera sanción es una especie de aviso de que se observa que la conducta bajo apercibimiento no es la esperada de un asociado, mientras que la suspensión es un castigo que acarrea una sanción económica pues “en todos los casos acarreará la pérdida de la parte proporcional del anticipo de retorno” y de acuerdo a su gravedad puede ir desde un mínimo de un día a un máximo de 30 días. En cuanto a lo que se considera como una falta punible figuran una serie de conductas como las llegadas tardes o faltas injustificadas, falta de cuidado de los bienes colectivos y el tomar alcohol en el horario de prestación de servicios. Sólo faltas muy graves son susceptibles de generar la “exclusión”, entre ellas, una reiteración de las faltas anteriores, el robo a la cooperativa, a sus asociados o a toda persona relacionada con ella, el daño moral o material y el daño económico.

El tema del robo es considerado como una falta sumamente grave, como una ruptura y un desconocimiento de los esfuerzos realizados por el grupo. De allí que en varias cooperativas hayamos escuchado a algunos de los que han sido reconocidos como líderes o referentes que “si llegaban a encontrar a alguien robando lo mataban”. Esto se traduce en los reglamentos observando que el robo puede traer aparejada la expulsión de la cooperativa. También en muchas cooperativas hemos observado que los trabajadores han implementado mecanismos de control, acordados colectivamente, a partir de los cuales se revisan las carteras y bolsos de las trabajadoras y trabajadores cuando se termina la jornada laboral. De todas formas, pese a estos reglamentos, muchos de los trabajadores señalaron que los mismos son más bien “advertencias” porque en la práctica “mucho caso no se les hace” porque las cosas de todas formas funcionan. Es que, en muchos casos, se observan altos grados de autoconciencia, al haber internalizado las nuevas responsabilidades asumidas.

En mi caso la presión que yo tengo, yo mismo me la aplico. Porque no nos podemos dar el lujo de perder un cliente o de atender mal a la gente, todos tenemos un día malo pero el cliente no tiene la culpa. O sea que si vos tenés un día malo al cliente lo tenés que tratar bien, tenés que dar lo mejor de vos para no perder un cliente y seguir trabajando (Entrevista a trabajador cooperativa Vieytes, mayo de 2005).

Cuadro 4. Fábricas que tienen reglamento interno según cantidad de trabajadores.
Chart 4. Factories that have internal procedures according to number of workers.

<i>¿Tienen reglamento interno?</i>	Tamaño de las fábricas				Total
	1-20	21-50	51-99	100 y +	
<i>Sí, lo formulamos nosotros</i>	5	3	3	2	13
<i>Lo tomamos de otra cooperativa y lo modificamos</i>	6	1	1	0	8
<i>Lo tomamos de otra cooperativa</i>	0	0	0	1	1
<i>No tenemos</i>	3	5	0	0	8
<i>Otro</i>	0	0	1	0	1
<i>Total</i>	14	9	5	3	31

Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta a Fábricas Recuperadas (EFR).

En la mayoría de las cooperativas estudiadas y más allá de reglamentos y sanciones, se va aprendiendo a internalizar este autocontrol ya que cada uno se aplica a sí mismo la “presión” para responder a la demanda del mercado porque “no se pueden dar el lujo de perder un cliente”. Cuando esto no funciona, otro compañero o el colectivo en su conjunto puede “llamar la atención”, pero “ya no de la misma manera que antes”. En este sentido y desde una mirada más asertiva, parecería que tanto los controles informales como las sanciones formalizadas en los reglamentos internos operan como mecanismos de regulación para descomprimir un poco la presión que se tiene al haber pasado de manera abrupta de ser un trabajador dependiente a ser un cooperativista autónomo en condiciones en las cuales se debe asumir una serie de nuevas responsabilidades. Asimismo, y a pesar de los distintos grados de comprensión que se pueden observar entre los participantes de estos procesos, el control cotidiano que emana de los pares y que se expresa en su principal espacio de decisión, la asamblea, es una de las principales herramientas pedagógicas de control democrático.

Conclusiones

En diferentes países de América Latina, las empresas y fábricas recuperadas han servido para recuperar el empleo de una población vulnerable al desempleo y para darle de comer a la familia de trabajadoras y trabajadores. En este sentido, constituyen experiencias sumamente valiosas en contextos de desempleo y exclusión social. Si bien el peso numérico de los puestos de trabajo recuperados no tiene un gran impacto sobre la economía de los países

donde se dieron, su peso simbólico es inmenso porque revierten un “destino” que amenaza, en diferentes grados, a todos los miembros de las sociedades latinoamericanas: el de ser “desaparecidos del mercado”.

Con el análisis de las prácticas establecidas por los trabajadores para gestionar las fábricas, se ha mostrado la institucionalización de un conjunto de reglas y regularidades que conformaron un espacio socio-productivo autónomo basado en la cooperación. El haber podido problematizar la situación en la que se encontraron contribuyó que emergiera el sentido práctico de su experiencia acumulada y el auto-reconocimiento de la misma, con lo cual se desplegaron una serie de prácticas que cuestionaron las jerarquías ocupacionales y salariales y fomentaron relaciones de poder más democráticas, transformaciones que coexisten con otros dispositivos y reglas que hablan de las tensiones y riesgos presentes en las experiencias de recuperación en cuanto a reproducir aspectos del régimen de producción previo.

A partir de la metodología de investigación utilizada, se ha podido observar que no sólo existen heterogeneidades entre cada una de las fábricas estudiadas sino también –y sobre todo– que dentro de cada grupo de trabajo existen distintos “niveles” de compromiso y comprensión que generaron y generan una serie de tensiones y conflictos. Pese a ello, y a que no se modificó profundamente la división tradicional del trabajo, podemos aseverar que los cambios analizados en el proceso de trabajo han permitido que los trabajadores se apropien de su actividad. Con la salvaguarda de la fuente de trabajo los trabajadores han demostrado y se han mostrado a sí mismos –cuestión sumamente importante para la eficacia de las prác-

ticas— que poseen tanto el saber-hacer como el saber-ser necesarios para llevar adelante la producción y esto constituye una modificación radical. Si consideramos que entre las tendencias históricas del proceso de trabajo bajo el capitalismo destacan el aumento en la división técnica y social del trabajo, la propensión hacia la expropiación del saber obrero y una mayor dominación sobre la fuerza de trabajo, las prácticas productivas autogestivas formuladas por los trabajadores constituyen experiencias a contrapelo de las que se puede extraer una serie de aprendizajes para experiencias económicas populares de otras regiones.

Para Philippe Zarifian, la calificación no sólo se define por la acumulación de ciertos saberes sino que, sobre todo, supone la capacidad para enfrentarse a acontecimientos imprevistos:

Tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo como de un grupo, ante una situación profesional [...] [es decir], enfrentarse a todas las obligaciones y acontecimientos que pueden surgir en dicha situación y adoptar, por sí mismo, todas las iniciativas que les corresponden (Zarifian, 1999).

Es justamente esto lo que lograron los trabajadores a partir de la cooperación y de una circulación más democrática de la información y los saberes. Con las recuperaciones, los trabajadores mostraron que un grupo humano tiene la posibilidad de crear un espacio y tiempo diferentes, lo cual posee un sentido profundamente político y coloca en el espacio público la discusión sobre la necesidad de generar otras formas de organización del trabajo y de revalorizar el saber obrero, así como de superar modelos jerárquicos y paternalistas para conducir las empresas.

Referencias

- BOURDIEU, P. 1991 [1980]. *El sentido práctico*. Madrid, Taurus, 453 p.
- BOURDIEU, P. 1999a [1994]. *Razones prácticas: sobre la teoría de la acción*. Barcelona, Anagrama, 232 p.
- BOURDIEU, P. 1999b [1997]. *Meditaciones pascalianas*. Barcelona, Anagrama. 361 p. (Colección Argumentos).
- BOURDIEU, P.; PASSERON, J.-C. 1977 [1970]. *La reproducción: elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. Barcelona, Laia, 285 p.
- BRINER, M.A.; CUSMANO, A. 2003. Las empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires: una aproximación a partir del estudio de siete experiencias. In: SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO, *Empresas recuperadas Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires, Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- DEJOURS, C. 1993. Inteligência operária e organização do trabalho: a propósito do modelo japonês de produção. In: H. HIRATA (org.). *Sobre o "modelo" japonês*. São Paulo, Edusp, p. 281-309.
- FACULTAD ABIERTA. 2005. *Las empresas recuperadas en la Argentina*. Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Buenos Aires, 115 p.
- FAJN, G.; REBÓN, J. 2005. ¿El taller sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas. *Revista Herramienta*, 28. Disponible en: <http://www.herramienta.com.ar/revista-impresa/revista-herramienta-n-28>. Acceso el: 15/06/2012.
- FOUCAULT, M. 1989. *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión moderna*. Buenos Aires, Siglo XXI, 314 p.
- GRACIA, M.A. 2011a. *Fábricas de resistencia y recuperación social. Experiencias de autogestión del trabajo y la producción en Argentina*, México, El Colegio de México, 496 p.
- GRACIA, M.A. 2011b. Organizaciones productivas autogestionadas. Propuestas para la economía desde el trabajo. *Cuadernos del GACE*, 3:222-243.
- GRACIA, M.A. 2009. El nacimiento de la Comunidad. Experiencias de recuperación del trabajo y la producción en Argentina. *Revista del Observatorio Social de América Latina (OSAL)*, CLACSO, 26. Disponible en: <http://www.clacso.edu.ar/clacso/areas-de-trabajo/area-academica/osal/publicaciones/revistas/revista-osal-no-26-1>.
- GRACIA, M.A. 2008. *Fábricas recuperadas en Argentina, 2000-2006. Un campo para la invención social*. México. Tesis de Doutorado. Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México.
- GRACIA, M.A.; CAVALIERE, S. 2010. Ciudadanía en la fábrica. In: A. ARTEAGA, (comp.), *Trabajo y ciudadanía: una reflexión necesaria para la sociedad del Siglo XXI*. México, UAM-I y Porrúa, p. 219-250.
- LUCENA, H.; CARMONA, H. 2006. Posibilidades y limitaciones a partir de la experiencia con INVEPAL. In: JORNADAS DE LA SECCIÓN DE ESTUDIOS VENEZOLANOS, II, Caracas, 2006. *Actas...* Asociación de Estudios Latinoamericanos LASA.
- OBSERVATORIO SOCIAL SOBRE EMPRESAS RECUPERADAS AUTOGESTIONADAS (OSERA). 2008. Cantidad de Unidades Productivas Recuperadas según Jurisdicción. Argentina Disponible en: <http://www.iigg.fsoc.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/estadisticas.pdf>
- PALOMINO, H. 2003. El movimiento de empresas recuperadas. *Revista Sociedad*, 20-21.
- REBÓN, J. 2004. *Desobedeciendo al desempleo: la experiencia de las empresas recuperadas*. Buenos Aires, Ediciones Picaso/La Rosa Blindada, 167 p.
- REBÓN, J. 2005. *Trabajando sin patrón: las empresas recuperadas y la producción*. Cuadernos de Trabajo, N° 44. Buenos Aires, Instituto de Investi-

- gaciones Gino Germani/Universidad de Buenos Aires, 65 p.
- REBÓN, J.; SALGADO, R.; TOTTINO, L. 2007. De la lucha a la producción: nuevos desafíos de las empresas recuperadas en la Argentina actual. *In: CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE SOCIOLOGÍA (Alas)*, XXVI, Guadalajara, México.
- RIEIRO, A. 2006. Recuperando el trabajo en economías dependientes: Uruguay un modelo de desarrollo por armar. *Informe final del concurso: Transformaciones en el mundo del trabajo: efectos socio-económicos y culturales en América Latina y el Caribe*. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/becas/2005/2005/trabjov/rieiro.pdf>. Acceso el: 15/06/2012.
- SÁNCHEZ, F. 2003. Acciones colectivas y políticas de desarrollo local: las empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires. *In: SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL, Empresas recuperadas Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires, Secretaría de Desarrollo Económico y Social del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, p. 85-101.
- VALLE, R. (org.). 2002. *Autogestão: o que fazer quando as fábricas fecham?* Rio de Janeiro, Relume Dumará, 172 p.
- WRUBLEVSKI AUED, B.; PAULUCCI, M.A. 2007. Fábricas recuperadas e estatização. *In: Congreso Internacional ALAS 2007*, XXVI. Guadalajara, México.
- ZARIFIAN, P. 1999. *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo, Cinterfor.

Submetido: 16/08/2011

Aceito: 07/03/2012

Anexo

Listado de fábricas encuestadas y entrevistadas.
List of surveyed and interviewed factories.

	Nombre	Barrio/ Localidad Municipio(*)	Provincia(**)	Actividad Productiva	Inicio actividad	Núm. Trabajadores
1	2 de Diciembre (Coventry)	San Martín	Gran Bs As.	Electrodomésticos	2002(***)	38
2	18 de Diciembre (Brukman)	Once	Cd.de Bs. As.	Textil	2002	65
3	19 de Diciembre (Isaco)(****)	San Martín	Gran Bs As.	Metalúrgica	2002	29
4	Aliar	Lanús	Gran Bs As.	Alimenticia	2003	15
5	Argentina Nueva Era (Cane)	Vicente López	Gran Bs As.	Metalmecánica	2002	11
6	Argypaz	José C. Paz	Gran Bs As.	Ceramista	2001	20
7	Avícola Moreno	Moreno	Gran Bs As.	Alimenticia	2001	140
8	Campos	San Martín	Gran Bs As.	Metalúrgica	2003	10
9	Cintoplom	Tres de Febrero	Gran Bs As.	Química	2003	10
10	Co.Tra.Fri.Fri.Ya (Yaguané)	La Matanza	Gran Bs As.	Frigorífico	1998	490
11	COOTRAMA	Avellaneda	Gran Bs As.	Vidrio		49
12	Copacinox	Lanús	Gran Bs As.	Metalmecánica	2004	7
13	Diógenes Taborda	Pompeya	Cd. de Bs. As.	Metalúrgica	2002	16
14	El Palmar	La Matanza	Gran Bs As.	Cerámica	2002	87
15	Electrounión	San Martín	Gran Bs As.	Art. eléctricos	2004	17
16	Evaquil	Quilmes	Gran Bs As.	Metalmecánica	2002	8
17	Fénix	Lanús	Gran Bs As.	Metalúrgica	2004	12
18	Fundición LB	La Matanza	Gran Bs As.	Metalúrgica	2002	89
19	Hospital de Lavallol	Lomas de Zamora	Gran Bs As.	Salud	2004	17
20	Hospital Israelita	Flores	Cd de Bs.As.	Salud	2004	360
21	La Matanza	La Matanza	Gran Bs As.	Metalúrgica	2002	13
22	La Nueva Esperanza	Chacarita	Cd de Bs.As.	Alimenticia	2002	17
23	Lavalán	Avellaneda	Gran Bs As.	Lavadero lana	2002	10
24	Los Constituyentes	Vicente López	Gran Bs As.	Metalúrgica	2002	76
25	Malvinas	José C. Paz	Gran Bs As.	Alimenticia	2003	40
26	Malvinas Argentinas	Malvinas Argentinas	Gran Bs As.	Ceramista	2003	34
27	Muebles San José	San Martín	Gran Bs As.	Muebles	2003	15
28	MVH	Vicente López	Gran Bs As.	Metalúrgica	2002	19
29	Química del Sur	Berazategui	Gran Bs As.	Química	2001	57
30	San Carlos	Avellaneda	Gran Bs As.	Caucho	2001	21
31	San Justo	La Matanza	Gran Bs As.	Vidrio	2002	48
32	Unión y Fuerza (****)	Avellaneda	Gran Bs As	Metalúrgica	2001	84
33	Textil San Remo (ex)	Lanús	Gran Bs As	Textil	2002	25
34	Vieytes Lt (ex Guelco)	Barracas	Cd de Bs.As.	Alimenticia	2002	48