

**EN LA MIRA:
Gestión de
organizaciones de la
economía social**

Gerencia de empresas recuperadas por los trabajadores en Argentina*

Bialakowsky, Alberto L.**

Grima, José M.***

Costa, María Ignacia***

López, Néstor***

Resumen

En este trabajo se discute sobre el sentido tradicional del término gerencia con la finalidad de construir un concepto más próximo a la experiencia reciente de lo que acontece con el movimiento social emergente de empresas recuperadas por parte de los trabajadores en Argentina después de la crisis de los años 70 en adelante. En ellas está naciendo un nuevo tipo de gerencia desarrollada por los propios trabajadores en el contexto del movimiento de empresas recuperadas sobre la base de una muestra de dichas empresas. Se trata de una investigación etnográfica, sociológica y coproductiva que vertebra tres ejes analíticos: poder, saber y cooperación. Se concluye que las empresas recuperadas redescubren dimensiones ocultas de la gerencia tradicional lo que hace que adquieran mayor plasticidad y creatividad a partir del colectivo, cuando éste asume su identidad como colectivo antitaylorista.

Palabras clave: Empresas recuperadas, gerencia alternativa, cooperativas, Argentina.

Recibido: 05-01-21. Aceptado: 05-07-15

* Versión preliminar que fue expuesta como conferencia por Alberto L. Bialakowsky en el II Congreso Internacional de Gerencia en América Latina, *Gerencia para el Desarrollo Sustentable*, Maracaibo-Venezuela, 29 de Junio al 2 de Julio de 2004. En la presente versión se han incluido datos recientes brindados por el *Informe del Segundo Relevamiento: Las Empresas Recuperadas en la Argentina (2005)* del Programa Facultad Abierta de la Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires (FFyL-UBA), equipo dirigido por Héctor H. Trinchero, co-dirigido por Silvia Llomovate y Francisco J. Grasso, e integrado por los investigadores coordinadores Andrés Ruggeri, y Carlos Martínez a quienes agradecemos especialmente el envío de estos valiosos aportes para mantener en el texto un diagnóstico actualizado.

** Director de Proyecto UBACyT, Universidad de Buenos Aires.

*** Investigadores integrantes de Proyecto UBACyT. Agradecemos la colaboración de Marcela De Felipe y Ana Servidio (integrantes del Taller de Investigación: "Exclusión social, nuevos padecimientos y procesos sociales de trabajo", FCS-UBA); de Nora M. Haimovici (integrante del Proyecto UBACyT) y especialmente de Guillermo Robledo y Oracio Campos (Industria Metalúrgica Plástica Argentina, IMPA), coproductores en el proceso de investigación en fábricas recuperadas.

The Administration of Businesses Recovered by Workers in Argentina

Abstract

In this paper we discuss the traditional sense of the term management in order to construct a more appropriate concept in relation to recent experience in the emerging social movements to recover businesses on the part of their workers in Argentina after the crisis of the 1970s. In these movements a new type of management is emerging on the part of their work force within the context of a movement to recover businesses based on a sampling of the same. This is ethnographic, sociological and co-productive research that is articulated along three tangents: power, knowledge and cooperation. The conclusion is that the recovered businesses discovered hidden dimensions in traditional management, which makes it more plastic and creative based on the collective aspect, when it assumes its identity as an anti-Taylorist collective.

Key words: Recovered businesses, alternative management, cooperatives, Argentina.

1. Introducción

Es posible encontrar una polisemia de significados en el concepto de gerencia a partir de la sociedad industrial. Nuestra perspectiva consiste en situarnos en experiencias recientes del movimiento social de empresas recuperadas en la Argentina y, desde esta perspectiva, hacer un esfuerzo por comprender qué significa gerenciar desde un punto de vista en buena medida alejado de la concepción tradicional de gerencia (management). Administrar recursos y llevar una empresa exitosamente ofrece múltiples consideraciones; a partir de estas nuevas realidades cooperativas ya no se trata de interrogarse en general sino en particular y, a partir de esta singularidad, posibilitar conclusiones generalizables.

La primer nota que podríamos efectuar corresponde a una interrogación profundamente sociológica que ha atravesado a la mayoría de las elaboraciones del siglo XIX y XX. La pregunta es: ¿es posible gestionar una empresa sin apro-

piarse de atributos verticales de mando? Al parecer todas las respuestas han apuntado a dirimir sobre esta temática, comenzando con el gran código de trabajo que fuera la propuesta elaborada por Fréderick W. Taylor con su codificación sobre la gerencia u organización científica de la empresa y del trabajo (Scientific management, The principles of scientific management). Este código que constituirá hasta nuestros días la gramática del método para el trabajo, contiene elementos fundamentales de la organización de los recursos y del trabajo humano, considerando a éste con un significado cosificante de objeto aplicado a la producción.

El método taylorista formaliza reglas básicas para el plan de producción, entre las que se destacan: la disposición vertical de los saberes y su separación entre la ejecución de la tarea y su plan, el trabajo en serie con una división del trabajo extrema, el control y la vigilancia de los tiempos y por sobre todo la combinación de los recursos al servicio del plan.

Estos elementos de la producción taylorista se configuran como un manual adiafórico, valorativamente neutral, que conforma el mundo de la producción industrial que va de finales del siglo XIX hasta los inicios de la segunda mitad del siglo XX y en nuestro concepto contiene los atributos, como huellas, imprescindibles para el desarrollo productivo del capitalismo (Coriat, 1982) y en buena medida también para el socialismo industrial (Castells, 2000). Por supuesto, nos estamos refiriendo a la división del trabajo, el saber y el producto, pero esto sólo representa el código manifiesto de las formas organizativas de producir. Es necesario calar más hondo y descubrir que, sobre este desarrollo positivista, nos encontramos también con otro tipo de distribución que clásicamente trataran Fourier, Owen y Marx (1973 y 1984), entre otros, y actualizaciones sucesivas entre las que se destaca la corriente de investigación del "regulacionismo" (Boyer y Seillard, 1998), como así, por otra parte, Michel Foucault (1975 y 1978) y sus continuadores (Marinis, 1999a), quienes permiten introducir otras herramientas para reconocer la estructura del proceso productivo. Entre estos instrumentos conceptuales podemos enumerar: la macro y microfísica del poder, la dominación social, los procesos de enajenación-alienación y las formas de cooperación.

Desde el punto de vista clásico el motor productivo, en buena medida, consiste en el descubrimiento de la cooperación, la combinación del trabajo humano con la naturaleza, con los medios instrumentales y con el propio intercambio, el enlace y la combinación entre productores. La combinación es el atributo por ex-

celencia y en torno a él se produce casi toda la historia del trabajo, en torno a las luchas por apropiarse de la cooperación como una materialidad productiva. En un sentido tradicional el que lograra apropiarse de la acción colectiva social del trabajo, será al mismo tiempo el poseedor de la riqueza y la valorización de la producción. El management resume las formas de distribución y apropiación de la energía psico-bio-social aplicada al proceso productivo. De ahí que el plan de gerencia, de jefatura sobre la producción, distribución e intercambio, traduce el status social al cual se ha arribado históricamente. La tregua o armisticio entre fuerzas que se oponen siempre es contextual y circunstancial, se organizan en un proceso siempre entrópico. Entrópico, desorganizativo o de pérdida de energía, tanto en lo que refiere al desgaste del ambiente como de la energía humana lo cual, a su vez, no impide pensar en la acumulación del sistema y en métodos de acumulación como: el capital fijo (fixe), capital simbólico del saber científico-tecnológico y, actualmente cada vez más, el capital social (Virno, 2003).

La gerencia en un sentido tradicional entabla la disposición-imposición de los recursos con un movimiento cuya densidad tiene varios planos: el de los recursos, el de la combinación del colectivo de trabajo, la introyección subjetiva del plan, se libra una tecnología de gobierno sobre los cuerpos y la materia (Gaudemar, 1991). La cooperación se descubre así bifronte para obtener el verdadero trabajo que es la colaboración, de ahí que todos los métodos del proceso de trabajo se muevan entre formas de premios y castigos, de compensaciones y sanciones que

van desde el ostracismo laboral al despido, el desalojo del trabajo mismo. Al descubrir la gerencia desde un punto de vista social, como directorio del proceso de trabajo, se descubre un conflicto frente a la fuerza social colectiva, la apropiación de los recursos y productos dirigidos hacia una única dirección, que resulta históricamente asimétrica. Pero, al mismo tiempo, siempre el plan produce en su propio movimiento resistencia del colectivo y del sujeto, resistencia que es necesario subordinar al proceso productivo y ser utilizada en el sentido del producto, que aparece de esta manera ajeno al productor.

El método productivo fue sucedido, perfeccionado, por la cadena de montaje continua del fordismo y todas sus variantes posteriores postfordistas como el toyotismo, just in time, onhismo (Coriat, 1992; Slaughter, 1998) que aplican distintas técnicas de movilización de la producción y de los recursos humanos en función de una extrema maximización del tiempo y de modulación del colectivo. Si antes la cadena de montaje eliminaba en buena medida a través de su correa continua los tiempos muertos, quedaban aún porosidades en el sistema. Las nuevas tecnologías acercan cada vez más analógicamente la organización del proceso productivo a la línea de procesos de craqueado químico, tanto en el concepto de robotización del proceso como de interrupción témporo-espacial de la línea y de medición digital microelectrónica, con un agregado que ha cobrado vigencia totalizadora en los 90: la flexibilidad y la autonomía centralizada.

El gerenciamiento dirigido a la producción instaura, especialmente en la producción del mundo periférico como en

la Argentina en la que se registra un caso paradigmático, un programa global de flexibilidad, que opera tanto por fuera de las empresas como dentro de las mismas, a través tanto de prácticas de contratación precarizadas de hecho como por medio de legislaciones ad hoc, que formalizan el empleo temporal y tercerizado, denominado aún por los expertos como empleo atípico, que asume en América Latina proporciones crecientes en las nuevas formas de empleo (Posthuma, 2001). La flexibilidad como dimensión interna en la empresa asume un papel dominante en la distribución del trabajo y abarca la rotación de las tareas, la disponibilidad de los turnos, la rotación de los colectivos de trabajo, la dinámica en la programación central y satelital.

La otra dimensión que señalábamos consiste en la difusión, entre las racionalidades políticas de la empresa, de un discurso que intenta cooptar la cooperación, en un sentido de colaboración y compromiso intenso del trabajador, otorgando autonomía al equipo (team) y las distintas variantes para crear membresía y liderazgos (member and leader team). Estudios recientes (Battistini y Wilkis, 2003; Montes Cató, 2004) revelan que bajo esta apariencia para la obtención de consenso laboral, se encuentra un rígido plan de gerenciamiento y que las decisiones importantes sobre la producción conciernen como antes a la gerencia y a los departamentos de planeamiento, investigación y control. El control se invierte de autocontrol pero finalmente queda depositado en la red central.

No nos detendremos en esta oportunidad en las pérdidas productivas, sociales y subjetivas, que ofrece este siste-

ma, que no ha superado en el fondo sus formas tayloristas de división del trabajo, desapropiación de los tiempos, desgaste del trabajo combinado y pérdida del saber colectivo, tecnológico y social, este último actualmente cada vez más direccionado en una producción del sistema unidimensional destructivo y a la postre autodestructivo (Mészáros, 2003).

El por qué de este recorrido conceptual tiene su explicación, hemos adelantado que nos ocuparemos de un nuevo tipo de gerencia desarrollada en empresas recuperadas por sus propios trabajadores. Efectivamente debemos, ya sin más pérdida, afirmar que nuestro supuesto teórico es que este fenómeno nace justamente como consecuencia de la implantación masiva de una modalidad productiva y gerencial que tiene dos niveles de determinación: a) Un nivel macro por la aplicación de políticas productivas y sociales que se inspiran en los lineamientos trazados por el denominado Consenso de Washington y las sucesivas Cumbres de las Américas (Bialakowsky, 2001) aplicadas luego a nivel local, y b) Un nivel empresario con la puesta en práctica de programas de flexibilización laboral y productiva que concluyen socialmente con resultados desindustrializadores y un aumento sin precedentes de desocupación, trabajo informal, pobreza y exclusión social inéditos en la segunda mitad del siglo XX.

En este proceso emergen como resistencia a finales de los 90 la ocupación de fábricas y empresas cuyos dueños las abandonan ya sea por quiebra, en numerosos casos de forma fraudulenta, vaciamientos empresarios y prolongados endeudamientos con sus trabajadores. En

este proceso, análogamente al proceso de los trabajadores sin tierra (MST, Movimiento de Trabajadores Rurales Sin Tierra), los trabajadores sin trabajo fabriles descubren la necesidad primero de **ocupar**, luego de **resistir** y por último de **producir**. Los sin trabajo argentinos realizan este descubrimiento frente a la posibilidad amenazante de exclusión y extinción social, que los obliga a gerenciar sin mentores, sin liderazgos definidos, sí por cierto seguramente por el saber acumulado históricamente pero por sobre todo por la necesidad de subsistir como nos lo repetirán permanentemente: hecho por necesidad. Estos trabajadores realizan así su gesta empresaria, este es un descubrimiento cotidiano: "nosotros -nos comentan- también todos los días descubrimos algo". Este descubrimiento es un descubrimiento de auto-gerenciamiento.

Desde esta perspectiva resulta una nueva gerencia por cuanto que subvierte muchos de los métodos canonizados acerca de la división vertical y horizontal del trabajo, la resistencia al proceso de trabajo, la cooperación y el plan autoritario. La gerencia ya no es objeto que se presenta ante el trabajador como un objeto ajeno, sino por el contrario como una propuesta que le es propia y apropiable. En este sentido la alienación es invertida, reinvertida en el colectivo, en casi todos sus niveles. La enajenación es descubierta en sus distintas facetas con respecto al producto, la organización productiva, su colectivo y la sociedad. Por ello esta nueva gerencia, en emergencia (en sus dos sentidos por germinal y por su urgencia coyuntural) necesita apropiarse y desarrollar el negativo, como reverso, de ese otro positivo que era el método gerencial antecedente, poniendo en eviden-

cia constructiva lo invisible del soporte productivo: el poder, el saber y la cooperación como motivo o como atributos gerenciales.

Con este direccionamiento conceptual comenzaremos entonces el análisis específico de la nueva gerencia en el marco del desarrollo del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER). Describiremos primero la situación contextual nacional en que emergen y se expanden, luego la descripción cuantitativa de su desarrollo a nivel nacional, para luego finalmente profundizar en los tres ejes: poder, saber y cooperación, con una muestra de empresas tomadas como punto de partida para generar una propuesta conceptual en base a una investigación etnográfica, sociológica y co-productiva actualmente en curso.

2. Contexto social

Para comprender el contexto de emergencia del fenómeno de las empresas recuperadas convendrá detenernos en al menos tres cuestiones referidas a las transformaciones acontecidas en las últimas tres décadas: a) El pasaje de una racionalidad política keynesiana a una racionalidad neoliberal donde adquiere centralidad el nuevo rol del Estado y su relación con el mercado; b) Las mutaciones sociales y económicas que implicó dicho pasaje y c) El nuevo perfil de las políticas sociales.

En primer lugar, la crisis financiera, ideológica y discursiva del Estado regulador que se inicia en los años 70 y se profundiza en los 80 (Rosanvallon, 1995), nos lleva a reflexionar acerca del rol del Estado a partir de los 90. "Profusamente se han difundido teorías y opiniones populares acerca de la reducción del Estado, del va-

cio del Estado en cuestiones referidas a la atención de lo social especialmente en los 90. Nuestra perspectiva intenta despejar este malentendido tratando de investigar que el Estado, lejos de abandonar la conformación de lo social, se auto-transforma para intervenir sobre la cuestión social sólo que ahora de otra manera tanto en el ejercicio y monopolio de la violencia como para establecer patrones de distribución del ingreso. El mercado se ha vuelto un eufemismo para hacer referencia a los poderes asimétricos dentro del sistema capitalista entre los tenedores del capital, especialmente el financiero, y aquellos que sobreviven solamente de su trabajo" (Bialakowsky, 2001: 3-4).

En segundo lugar, las transformaciones socioeconómicas han girado en torno a políticas de ajuste estructural, apertura comercial y financiera, liberalización de precios y de mercados, desindustrialización, privatizaciones, tercerización, reducción del empleo y de la inversión pública, reestructuración del mundo del trabajo, entre otras medidas, cuya repercusión social se materializa en los siguientes datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2003): "En octubre de 2002, el índice de desigualdad (coeficiente de GINI) en los aglomerados urbanos del país relevados por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) fue 0,532; su valor era 0,470 en mayo de 1995. Según el Ministerio de Desarrollo Social (año 2003), el incremento de la desigualdad del ingreso tuvo una gran incidencia en el crecimiento de la pobreza en el periodo 1998-2001" (Bialakowsky, 2002). La misma (EPH) indica que, "(...) durante el segundo semestre de 2003, se encuentran por debajo de la

línea de pobreza 2.524.000 hogares (36,5%), los que incluyen 11.074.000 personas (47,8%). En ese conjunto, 1.044.000 hogares (15,1%) se encuentran, a su vez, bajo la línea de indigencia, lo que supone 4.749.000 personas indigentes (20,5%)” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2004). Por otra parte las transformaciones operadas en el mercado de trabajo, ya mencionadas, se expresan en altos índices de vulnerabilidad laboral: para el cuarto trimestre del 2003 en la Argentina se registraban los siguientes datos: 14.5% de desocupados y una tasa de subocupación del 16.3%. Así, entre desocupados y subocupados sumaban el 30,8% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2004).

En tercer lugar, la impronta neoliberal ha desarrollado nuevas tecnologías de gobierno que comprenden, por un lado, un cambio en el campo discursivo en el cual el ejercicio del poder es conceptualizado, se proveen las justificaciones morales y se distribuyen las tareas de los distintos sectores e instituciones sociales (racionalidades políticas) y por otro se producen cambios en los programas, técnicas, aparatos y documentos a través de los cuales las autoridades dan cuerpo y otorgan efectividad a las decisiones po-

líticas (tecnologías de gobierno) (Rose y Miller, 1992). Desde esta perspectiva, la descentralización, la privatización, las prácticas asistencialistas y focalizadas, se han constituido en el patrón común y transversal a las políticas sociales.

En este marco se han dado dos fenómenos de envergadura tendientes a achicar la brecha del desempleo y a avanzar hacia una sociedad cohesionada no sólo por la acción del Estado o por la división del trabajo, sino por vínculos de solidaridad interpersonal y social. En primer lugar surgen propuestas desde la sociedad que comprenden el desarrollo de un sector de economía social¹. En segundo lugar, se multiplican los movimientos político-sociales de resistencia encarando nuevas formas de lucha y de protesta. Una mirada posible sobre estos movimientos nos conduce a trazar un arco entre dos puntos entre los que se instala la década de corte neoliberal menemista: la crisis del gobierno radical producto de la hiperinflación en 1989, entre cuyas manifestaciones se encuentran saqueos a supermercados e inestabilidad institucional, y la crisis del gobierno de la Alianza (una coalición de partidos de centro – izquierda) en el 2001 caracterizada por una secuencia que comienza con la instalación

1 La economía social en la Argentina tiene un punto de inflexión en 1995 con la aparición de las redes de trueque. “Los socios de la red se reúnen semanalmente en distintos ‘nodos’ e intercambian bienes y servicios. Se sustenta en la idea del ‘prosumidos’, es decir, un consumidor que también produce (...) La red de trueque llevó a la creación de una ‘moneda social’: los precios de los productos intercambiables están fijados en ‘créditos’ (vales). Asimismo se han desarrollado empresas cooperativas o microemprendimientos productivos, en algunos casos subsidiados por el Estado en sus primeras etapas, destinados a “enfrentar conjuntamente problemas de comercialización, financiamiento y acceso a la tecnología avanzada o para potenciar su lucha contra la cultura dominante” (Coraggio, 1999: 109 y 103-104).

del estado de sitio, la represión de las manifestaciones populares y la consecuente expansión de las protestas que culminan con una aguda crisis institucional y la renuncia del presidente. Entre un punto del arco, el año 1989, y el otro punto del arco, el año 2001 implica el afianzamiento de la sociedad civil para resistir la imposición del modelo y es en este contexto donde el fenómeno de las empresas recuperadas se expande.

Si bien puede considerarse que las prácticas de autogestión han resurgido como un movimiento más generalizado a partir de diciembre del 2001, producto del clima social descrito, cabe destacar que el desarrollo de estas experiencias se constituyó en estrategia de lucha contra el desempleo desde fines de los 90. Por otra parte, estos procesos autogestivos sin duda tienen antecedentes históricos, rupturas y continuidades dentro del movimiento de los trabajadores: en los 60 con el movimiento cooperativista, en los 70 con empresas autogestionadas y la participación empresaria de los trabajadores como así posteriormente la producción de una involución tanto en el movimiento autogestivo y cooperativo como del movimiento de los trabajadores reprimido por la dictadura militar. De ahí que el fenómeno de las fábricas recuperadas haya que analizarlo a partir de la cultura obrera acumulada y sus fracturas, como en su carácter novedoso y coyuntural en este particular contexto histórico (Bialakowsky et al., 2003).

3. El movimiento social de empresas recuperadas

En la evolución del fenómeno se destaca la conformación del MNER inte-

grado por las empresas recuperadas por sus trabajadores que se autogestionan. Oracio Campos relata el surgimiento del movimiento: "(en el 2001) En ese momento no se pensó en un movimiento de empresas recuperadas, se pensó en ir a dar una mano ... Íbamos a las marchas, veían el cartelito de IMPA, se acercaban y nos preguntaban si podían venir a conocer, y bueno eso fue de boca en boca, creciendo y los que tenían problemas iban a IMPA a preguntar como hacer, después vinieron de Entre Ríos, de distintos lados y ahí es donde se dijo, esto es a nivel nacional entonces vamos a hacer un movimiento. Ya Eduardo (Murúa), todas las semanas, estaba viajando de un lado a otro y bueno empezaron a haber reuniones aquí con 30 ó 40 personas de distintas empresas y empezamos a ver como nos comunicábamos, dejamos nuestro número de teléfono, cuándo podía haber otra reunión, hasta que por ahí dijeron que teníamos que hacer un movimiento con representación de todos y ahí surgió el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas ... y en esas reuniones que se hacen cada quince días, al principio era como que no había organización y decidimos elegir una comisión que nos represente y bueno eligieron a Eduardo (Murúa) y a (José) Abelli y en cada empresa recuperada creo que hay secretario o así... una comisión que representa en la empresa...".

En este marco el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas reivindica la ocupación de fábricas como una nueva forma de lucha contra la desocupación, el hambre y la pobreza. Sus principios son: 1) Asociación abierta y voluntaria; 2) Control democrático por los trabajadores;

3) Participación económica de los trabajadores; 4) Autonomía e independencia; 5) Educación, capacitación e información; 6) Cooperación, integración y solidaridad entre las empresas y 7) Preocupación e interacción por y con la comunidad. Entre sus principales objetivos pueden señalarse: reclamar por la modificación de la Ley de Quiebras², propiciar la creación de un Fondo Fiduciario mixto, solicitar apoyo de los organismos de investigación para definir con el mayor nivel de rigor científico los indicadores de eficiencia acordes a las actividades que desarrollan las empresas del MNER, estudiar variantes a los sistemas previsionales vigentes (Reparto y Capitalización) y conformar la Obra Social de los Trabajadores de las Empresas Recuperadas, entre otros³.

En la actualidad, las disidencias ideológicas y políticas al interior del Movimiento se cristalizan en la división entre el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) y el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas (MNFR). Estas dos organizaciones difieren en relación al tipo de organización y el futuro próximo de las empresas recuperadas, ya que mientras el MNER promueve la marcha de las fábricas bajo la modalidad de cooperativas, y solicita el apoyo del Estado por medio de la creación de un fondo de capital inicial para la promoción de las mismas, el MNFR interpela al Estado para que se haga cargo de la deuda y la empresa continúe con la administración cooperativa de los trabajadores (Contrera, 2003; Faján et al, 2003).

2 Véase punto 4: Acerca de la legalidad-legitimidad.

3 Los objetivos enunciados por el MNER son: a) Reclamar por la modificación de la Ley de Quiebras, que el trabajo sea considerado un *bien social*, toda unidad productiva que cierra debe ser puesta en manos de sus trabajadores; b) Propiciar la creación de un Fondo Fiduciario que surja del aporte de las Empresas Recuperadas que se encuentren en mejor condición económica y de aportes del Estado Nacional para constituir capital de trabajo para las empresas recuperadas que comienzan a desarrollarse; c) Desarrollar estrategias de integración vertical y horizontal potenciándose entre sí, produciendo y apropiándose de los excedentes generados conformando cadenas altamente competitivas, incorporando tecnología moderna y adecuada con capacitación en la gestión; d) Promover que los recursos que genera el MNER vuelvan al MNER, posibilitando la creación de una sociedad de garantías recíprocas integrada por las empresas del movimiento, cooperativas, mutuales, el Estado y bancos oficiales que quieran asociarse al emprendimiento; e) Solicitar apoyo de los organismos de investigación, a las universidades y a los especialistas para definir con el mayor nivel de rigor científico los indicadores de eficiencia acordes a las actividades que desarrollan las empresas del MNER; f) Constituir redes de consumidores, usuarios y pequeños comerciantes solidariamente organizados para defender sus derechos y promover pautas que favorezcan el consumo de bienes de producción nacional como forma de garantizar las fuentes de trabajo y como lucha contra el desempleo; g. estudiar variantes a los sistemas previsionales vigentes (Reparto y Capitalización) que garanticen una jubilación digna para los compañeros; h. conformar la Obra Social de los Trabajadores de las Empresas Recuperadas a partir de un criterio distinto al de la medicina mercantilista, haciendo hincapié en la prevención, optimizando los recursos y teniendo como objetivo brindar una cobertura completa y solidaria a los trabajadores y su grupo familiar.

Asimismo pueden mencionarse otros tres movimientos en torno a esta cuestión: la Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo y Empresas Reconvertidas (FENCOOTER) "...cuya propuesta es la conformación de cooperativas de trabajo. Evalúan la posibilidad de expropiación con cargo, es decir que los trabajadores salden la expropiación a cambio de sus deudas salariales. Por otra parte, la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA) es un nucleamiento de cooperativas de trabajo, su sede está en la ciudad de La Plata y tiene una existencia previa al fenómeno de la ocupación fabril. Se ocupa de cuestiones vinculadas con el asesoramiento de las cooperativas de trabajo, por ello su relación con las fábricas recuperadas se debe a la forma legal que éstas poseen" (Fajn et al., 2003: 92). Y por último, la Comisión Nacional de Empresas Recuperadas y en Lucha que promueve "...el modelo de estatización bajo control obrero, la expropiación definitiva sin cargo, destinando la producción a una orientación social (...) En cuanto al proceder legal, no avalan la figura jurídica de la cooperativa porque ven en ello una salida del terreno de la lucha para sumergirse en la competencia económica. Consideran que las deudas anteriores deben ser asumidas por los ex-dueños" (Fajn et al., 2003: 93-94). Entre las pocas fábricas que se adhieren a este modelo se encuentran la textil Brukman y cerámicos Zanón.

4. Acerca de la legitimidad-legalidad

En el análisis del fenómeno de las fábricas recuperadas observamos dos

aspectos enlazados que dan soporte a su desarrollo y expansión: el primero refiere a las normas legales en las que dichos procesos se inscriben y el segundo se vincula con la legitimidad que diferentes movimientos sociales, organizaciones no gubernamentales, sindicatos e instituciones públicas, otorgan al fenómeno a partir de su adhesión al mismo.

La crisis recesiva, las perspectivas de cierre de empresas y de aumento de las tasas de desempleo, condicionaron las prácticas jurídicas a partir de diciembre de 2001, inicialmente opuestas a estos fenómenos y defensoras del derecho a la propiedad privada. En este proceso de cambio operaron reajustes tendientes a impulsar, aunque no sin contradicciones, la recuperación de fábricas por parte de los trabajadores. El salto cualitativo se expresa en la modificación en el año 2002 de la Ley Nacional de Concursos y Quiebras vigente desde 1995 y la aplicación de otra ley, la Ley de Expropiación.

En el caso de la Ley Nacional de Concursos y Quiebras (Ley 24.522) la misma "estipulaba que toda empresa que, encontrándose en la cesación de pagos sin que hubiese alcanzado acuerdo con sus acreedores mediante el concurso preventivo, debe declararse en quiebra. La instancia de quiebra es regulada legalmente por un juez que interviene para determinar el remate de los bienes muebles e inmuebles a los efectos de saldar la mayor cantidad de deudas contraídas por la empresa fallida" (Briner, y Cusmano, 2003: 27). Hasta febrero de 2002, una vez declarada la quiebra, la ley planteaba dos salidas: que el juez determinara la clausura del establecimiento o la entrega directa de los bienes al síndico, quien po-

día determinar que la firma continuara funcionando hasta que el proceso de quiebra finalizara. "En la reforma realizada en mayo del 2002, se establece explícitamente una alternativa para el proceso de quiebra: el funcionamiento temporario de la unidad productiva en manos de los trabajadores (...) hasta la realización de los bienes en el momento del remate, cediendo la administración a los trabajadores constituidos en cooperativa de trabajo, siempre que los mismos presenten una propuesta formal al síndico que indique su interés en mantener la explotación de la empresa. (...) La alternativa de administración por parte de los trabajadores se permite por medio de un canon que el juzgado le cobra a los mismos por el usufructo de la empresa en ese período" (Briner, y Cusmano, 2003: 27).

"... En octubre empezamos con las suspensiones, el dueño decía que nosotros teníamos que trabajar, que él tenía que achicar la empresa y que iba a traer un inversor, que iba a achicar la empresa y que tenía que indemnizar a los trabajadores. Nosotros no aceptamos eso y dijimos que íbamos a aguantar y que ninguno se iba a ir despedido, entonces él nos dijo a nosotros qué propuesta teníamos nosotros como trabajadores porque a él no le quedaba otra que la quiebra, entonces nosotros al conocer las experiencias de Mineral Puerto, de IMPA, siendo experiencias en cooperativas de trabajo propusimos la idea de conformar una cooperativa de trabajo en la unidad de todos los trabajadores tanto administrativa como la parte de planta. El dueño no lo vio de ninguna manera en ningún momento. O sea nosotros presionamos que era la única manera de que continuáramos trabajan-

do. Entonces se llegó a un acuerdo con el Juez el cual nos dio, por medio de un contrato con la empresa, el alquiler por un año a la cooperativa, y ya va corriendo casi un año, prácticamente esto fue a principio de año, entonces a lo que la empresa decía al principio que tenía que reducir a los trabajadores, pero nosotros hacemos un volumen de trabajo, en este momento de 1500 toneladas que decían que tenía que aguantar para las treinta personas. Esa era la única manera de continuar, nosotros los primeros meses de trabajo nos dimos cuenta que podíamos mantener la empresa y podíamos mantenernos nosotros, no con los salarios que teníamos en un principio, eran más altos, pero sí que se podía hacer y nos dimos cuenta que nosotros podíamos. A un año, hoy tenemos la suerte de ir mejorando mes a mes y mientras esperamos el conflicto que va a ser cuando se termine el contrato de alquiler y la continuidad de la cooperativa" (Representante de la Cooperativa Los Constituyentes).

En la actualidad el MNER apunta a una nueva modificación de la Ley de Concursos y Quiebras que "habilite la prioridad de compra de los trabajadores y establezca un marco regulatorio especial para los casos de las empresas recuperadas y cooperativas de trabajo, que incluya la expropiación de los activos involucrados por parte de los organismos gubernamentales" (Briner, y Cusmano, 2003: 27-28).

Por otra parte la Ley de Expropiación pasó a constituirse en una herramienta jurídica alternativa frente a los vacíos legales de la Ley de Concursos y Quiebras. El proceso de expropiación se fundamenta, básicamente, en el artículo 17 de la Constitución Nacional y en la ley

21.499 de expropiación, la que define que los bienes sujetos a expropiación deben ser estipulados en una ley sancionada a tal efecto. "En la misma ley se contempla la posibilidad de declarar la utilidad pública sujeta a ocupación temporaria (...). Bajo esta alternativa el expropiante (Gobierno de la Ciudad, por ejemplo) paga un canon al propietario por el usufructo de los bienes afectados, y pasado el tiempo de ocupación, el bien vuelve a estar a disposición de su dueño" (Briner, y Cusmano, 2003: 29).

Por último nos referiremos a la legitimidad social e institucional del fenómeno de las empresas recuperadas que se expresa en la creencia en la validez (Weber, 1922) de esta forma de lucha para conservar la fuente de trabajo. En este sentido es que los trabajadores tejen alianzas con instituciones, organizaciones sociales y movimientos de protesta.

Otra fuente de apoyo institucional a estos emprendimientos pudieron haber sido los sindicatos; sin embargo, si bien en algunos casos la ocupación de la empresa presenta prácticas con continuidad con procesos de lucha gremial previas para la conservación de los puestos de trabajo, las cúpulas centrales de los sindicatos, en estos descubrimientos, se revelan frecuentemente en estas experiencias indolentes, apegados a formas de negociación que resguardan los límites neocapitalistas impuestos. No obstante, debe señalarse que salvo en algunos casos, no se han opuesto a la acción de recuperación de los trabajadores y en diversidad de casos han mantenido la obra social y los han asistido con alimentos en los momentos de mayor conflicto.

En la convergencia entre el movimiento sindical y las empresas recuperadas se destacan tres experiencias: Cerámicos Zanón en la provincia de Neuquén, donde los delegados sindicales alcanzan el secretariado provincial; la seccional UOM de Quilmes liderada por Francisco "Barba" Gutierrez que promueve y asiste a las empresas recuperadas en tres distritos de la Provincia de Buenos Aires (Quilmes, Berazategui y Florencio Varela) (Dávolos y Perelman, 2003) y el caso de la empresa CONFORTI, con apoyo del sindicato gráfico liderado por Raimundo Ongaro. A continuación se transcriben algunos fragmentos de entrevistas que dan cuenta de esta articulación: "Pero el primer punto para darle una pelea a un empresario que responde a un sistema, que es el sistema capitalista, el sistema empresarial, es teniendo elementos y prácticamente los elementos que tienen los obreros, históricamente, son los sindicatos. Así que nuestro primer objetivo, como obreros de Zanón, fue recuperar la comisión interna de la empresa, de Cerámicas Zanón que estaba bajo la conducción de dirigentes sindicales que respondían a los intereses de la empresa y que estaban hace catorce años comandando tanto la Comisión Interna como al sindicato de ceramistas de Neuquén que nuclea a cuatro Cerámicas. (...) A grandes rasgos se llegó al año 2000 siendo Comisión Interna donde la empresa puso en el medio retiros voluntarios (...).

(...) Los sindicatos se crearon históricamente para defender y reivindicar la conquista de los trabajadores. En Zanón y en el país eso no se cumple. Así que con mucha voluntad y con mucha corrupción

y unidad de por medio tuvimos que luchar contra eso y la única herramienta que teníamos era estar todos unidos y profundizar cada vez más era la organización, por eso nosotros hasta el día de hoy tenemos un lema que es "la unidad, la organización y la lucha constante", todos los días, defendiendo, interpretando y sintiendo eso no hay manera, no hay poder que pueda contra esa metodología y contra esa convicción que tenemos como clase trabajadora. Recuperamos el sindicato, tuvimos que ir a una asamblea extraordinaria un día hábil a 100 km. de Neuquén, sin permiso de la empresa, ese día nos descontaron del sueldo, fuimos todos, afiliados y no afiliados. Fuimos todos y votamos para que: primer punto, para que hubiese elecciones transparentes en el sindicato de los ceramistas, cosa que nunca ocurría, porque son parte de eso, que es la burocracia, que es la corrupción y que es la impunidad. Entonces así fue como recuperamos nuestros espacios de lucha a fines del 2000. El sindicato de ceramistas después de 14 años volvió a tener una conducción nueva, donde la lista marrón, estaba básicamente integrada por obreros de Cerámicas Zanón, la conducción de la lista marrón eran los compañeros que hasta ese momento habían estado en la Comisión Interna en Cerámicas Zanón. Una experiencia muy fuerte que nos permitió vernos las caras y conocernos con compañeros de otras fábricas y sentir lo que sentimos hoy acá, que todos tenemos la misma necesidad" (Representante de Cerámicas Zanón).

Entrevistadora : ¿Cómo es y cómo fue la relación?

Trabajador: Lo importante que hay que resaltar es que la Unión Obrera Metalúrgica de Quilmes en aquel momento... nos apoyó en el momento de lucha y recibe para hacer atender a los compañeros que estaban enfermos y tengo entendido que iban a presentar algo porque nosotros los cooperativistas no nos querían algunos de la Comisión Directiva de la UOM, pero tengo entendido (...) que a partir de este año nosotros también pertenecemos a la Unión Obrera Metalúrgica" (Trabajador, Empresa Recuperada).

Entrevistador: ¿Tuvieron apoyo del sindicato?

Trabajador: Si, tuvimos un muy fuerte apoyo sobre todo al principio. ¿Qué sindicato? El gráfico, el de R. Ongaro. La verdad que se portaron muy bien con nosotros. También tuvimos el apoyo del MNER"(Trabajador, CONFORTI).

Finalmente señalemos, en coincidencia con otros autores, que en la base del movimiento sindical y en las propias empresas los delegados sindicales ocupan, en algunas casos, lugares de liderazgo en estos nuevos procesos ya sea que exista o no acuerdo de las cúpulas de los sindicatos.

5. Dimensiones cuantitativas del fenómeno

Según los registros disponibles hasta diciembre de 2003 se estipulaba una cantidad de 170 empresas recuperadas por sus trabajadores (Fajn, 2003) que comprendería unos 8.000 trabajadores aproximadamente. Kulfas (2003) estima que involucran a 10.000 trabajadores. Una actualización de estos datos en el año

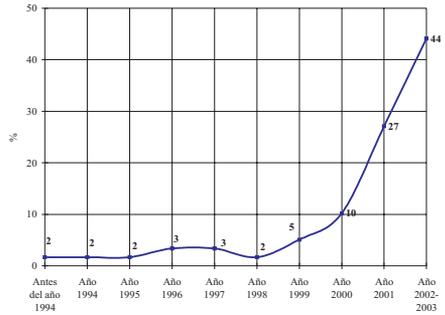
2004 revela que la cantidad de empresas recuperadas por sus trabajadores asciende a 161 y comprende a 9100 trabajadores entre los que se incluye a los 2.200 trabajadores del Ingenio La Esperanza, en la provincia de Jujuy. Se trata de un caso particular en el cual no se ha dado una recuperación de la empresa, sino una lucha gremial que se dirige en ese sentido (FFyL-UBA, 2005). Sobre este punto señalamos que no es tanto el impacto cuantitativo del fenómeno de las empresas recuperadas, como el acelerado proceso de expansión de esta modalidad de reivindicación sociolaboral que se distingue de otras luchas, tales como el reclamo por seguros de desempleo e incluso del salario mínimo universal, llevando a los trabajadores a plantearse la apropiación y administración de la fuente productiva como un bien social (Gráfico 1).

En la Tabla 1 que se presenta a continuación, puede observarse la distribución geográfica de las empresas recuperadas o en procesos de recuperación concentrándose la mayor proporción en el Gran Buenos Aires (45%) e interior del país (39%).

En cuanto a la rama de actividad de las empresas recuperadas, se observa una importante diversidad de rubros destacándose en primer lugar las actividades vinculadas a productos metalúrgicos (29%), otras manufacturas (20%) y alimentación (18%) en tercer lugar (Tabla 2).

Entre las figuras jurídicas que han adoptado las empresas recuperadas por los trabajadores, el 94% de los casos ha adoptado la forma de cooperativa de trabajo. Entre las razones que pudieran enumerarse como causales de esta elección, mencionamos la horizontalidad de las re-

Gráfico 1
Incremento porcentual del fenómeno de las empresas recuperadas por los trabajadores en Argentina



Fuente: FFyL- UBA (2005).

laciones que se establecen al interior de las empresas tanto en los modos de producción como en la toma de decisiones por medio de asambleas, y los condicionamientos legales que impone la Ley de Concursos y Quiebras para dar lugar a la administración de los trabajadores de los espacios productivos (Tabla 3).

Según el “Informe del relevamiento entre empresas recuperadas por los trabajadores” (FFyL- UBA 2003) (2003), presentado por el Programa Facultad Abierta, de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, “... se advierten situaciones heterogéneas en lo que respecta a los niveles de producción: En primer lugar, un 17% de las empresas no están produciendo en la actualidad. ... (por otra parte) dentro del conjunto de las que se encuentran trabajando actualmente, un 36% lo está haciendo hasta la tercera parte de su capacidad. Una parte significativa de las empresas -29%-, parecieran encontrarse en un nivel de producción que se en-

Tabla 1
Distribución geográfica de
empresas recuperadas por los
trabajadores en Argentina
hasta 2004

Localidad	%
Ciudad de Buenos Aires	15.0%
Gran Buenos Aires	45.0%
Interior	39.0%
Total	100%

Fuente: FFyL- UBA (2005).

cuentra entre el 31% y el 60% de su capacidad. Por último, menos de la cuarta parte -18%-, está trabajando a más del 60% de su potencial". Una actualización de los datos revela que las dificultades no han desaparecido (FFyL-UBA, 2005) (Tabla 4).

De acuerdo al Informe, los motivos en orden de importancia, por los cuales se estaría produciendo por debajo de la capacidad de las empresas corresponden a: las posibilidades de colocación de la producción en el mercado (46%), la falta de materia prima (27%), la falta de capital (14%), la no disponibilidad de máquinas adecuadas (5%), la falta de trabajadores especializados (5%), la falta de permiso legal (8%), la falta de crédito (3%) y a la etapa del proceso de conformación como cooperativa en la que se encuentran (3%)⁴.

Las tablas que se muestran a continuación dan cuenta de lo sucedido tanto con el personal de niveles gerenciales (jerárquicos), como administrativos de las empresas (Tabla 5).

Tabla 2
Distribución de las empresas
recuperadas por los trabajadores
(ERT) según rubros hasta 2004

Rubro	% ERT
Metalúrgicas	29
Otras manufacturas	20
Alimenticias	18
Otros servicios	10
Textiles	7
Gráfica	6
Salud	5
Cerámicos	4
Construcción	1
Total	100

Fuente: FFyL- UBA (2005).

Tabla 3
Distribución según figura jurídica
de las Empresas recuperadas por
los trabajadores en Argentina
ERT, hasta 2004

Figura Jurídica	% de ERT
Cooperativa	94.0
Otro tipo de cooperativa	1.0
Estatización con control obrero	1.0
NS/NC	3.0
No tiene	1.0
Total	100

Fuente: FFyL- UBA (2005).

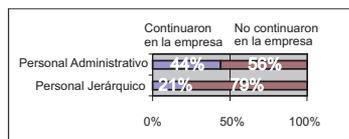
4 Estos porcentajes corresponden a respuestas con más de una opción posible, con lo cual sumados dan más del 100%.

Tabla 4
Uso de la capacidad instalada de las empresas recuperadas por los trabajadores (ERT) en Argentina (2002-2004)

Capacidad Instalada %	ERT %	
	2002	2004
90 al 100	7	6
80 al 90	3	1
70 al 80	3	9
60 al 70	5	9
50 al 60	7	11
40 al 50	7	10
30 al 40	15	11
21 al 30	10	14
11 al 20	10	3
1 al 10	16	9
No producen en la actualidad	17	11
NS/NC	0	6
Total	100	100

Fuente: (FFyL-UBA, 2005).

Tabla 5
Permanencia de niveles jerárquicos/administrativos en empresas recuperadas por los trabajadores en Argentina



Fuente: Fajn et al (2003:172).

De este cuadro se desprende que, en el caso de las empresas que han finalizado el proceso de recuperación y se encuentran en actividad, sólo el 21% del per-

sonal jerárquico y el 44% de los trabajadores del sector administrativo continuó trabajando en las empresas recuperadas.

Por último, se observa que en las empresas que, en la transición a su recuperación atravesaron conflictos con menor intensidad, registran al mismo tiempo mayor grado de retención de sus plantales administrativos (56%) y jerárquicos (25%) (Fajn, 2003:172) (Tabla 6).

5. La nueva gerencia en empresas recuperadas

5.1. Acerca del saber

Un rasgo fundamental del proceso de recuperación de fábricas nos remite al proceso que atraviesan los trabajadores en el cual adquieren conciencia crítica. En este sentido, no sólo se produce una renovación de la identidad del trabajador sino que además se emprenden otros desafíos vinculados con la acumulación y distribución de conocimiento (Bialakowsky y Fernández, 1994) necesarios para planificar y gerenciar el proceso productivo.

El saber de la gerencia concierne a dos planos: el proceso productivo y la gestión del trabajo. En ambos casos, y con diferente grado, la intervención del colectivo es determinante.

“Aquí en Impa las decisiones sociales las toma el consejo; por ejemplo un apercebimiento o inquietudes en torno a la compra comunitaria para los compañeros, etc. Las decisiones en torno al proceso de producción las toman el gerente y los encargados (aquí no son jefes) de área. El plan de producción lo hace el gerente (conjuntamente) con los encargados de área.

Tabla 6
Porcentaje de permanencia de niveles jerárquicos/administrativos,
según intensidad del conflicto

		Intensidad del conflicto		Total
		Baja intensidad	Alta intensidad	
Permanencia de personal Jerárquico/profesionales	No	75	85	80
	Sí	25	15	20
Total		100	100	100
Permanencia de personal Administrativo	No	44	67	55
	Sí	56	33	45
Total		100	100	100

Fuente: Fajn et al (2003: 63).

Los 20 ó 25 de cada mes cada sector presenta el plan para el mes siguiente y allí se evalúa y decide que hacer primero. El plan de producción no se pone a consideración de la asamblea porque entre otras cosas la misma no esta en condiciones técnicas de evaluarlo. La asamblea se reúne para tomar otro tipo de decisiones, por ejemplo aquí no hay sueldos sino retiros a cuenta de los beneficios futuros” (Trabajador de la fábrica IMPA).

El párrafo expresa la transición a la que hacemos referencia. Por una parte, el trabajador describe un proceso ascendente y colectivo de planificación cuando se refiere al proceso de producción, la administración del trabajo queda especialmente en manos del colectivo asambleario, pero luego el plan aprobado, en esta versión, no exige una discusión de la asamblea, el trabajador aún distingue entre saberes técnicos y lenguajes especializados de cada sección. Cabe señalar que se trata de una empresa de un amplio espectro productivo desde materiales plásticos a metalúrgicos incluidos los procesos de fundición. No obstante comprobamos que

en este enfoque queda pendiente profundizar este proceso ascendente.

En otros casos la participación resulta total. Así hemos observado en el 2004 que en la Cooperativa Chilavert, el taller se gerencia en forma horizontal, en un ejemplo de ‘comunidad’ insólita, por ejemplo tiene vendedores voluntarios que no cobran por conseguir trabajo y los 10 actuales operarios que manejan maquinarias de impresión a colores y electrónicas de alta complejidad, reciben todos el mismo sueldo, vienen cobrando lo mismo y cada quien lleva a delante su tarea con gran empeño. No hay ‘gerentes’, si hay gerenciamiento, todo se consulta y reina un ambiente de cordialidad y democracia total, ninguna decisión importante puede llevarse a cabo sin la reunión de los 10 y todos saben y colaboran con el taller cultural que funciona ahora que es invierno con funciones desde las 20 horas.

Si bien este caso utiliza tecnología de punta como lo hemos observado también en la Cooperativa Gráfica Patricios con maquinarias de altísimos costos (más de 1 millón de dólares en algunos

casos), podría argumentarse que se trata de un número reducido de trabajadores y de ahí que en uno u otro caso el saber de la gerencia tenga mayores posibilidades de ser distribuido.

Entendemos que el diseño productivo, el cambio tecnológico y las nuevas tecnologías serán parte del proceso de producción. La pregunta que se formula es cómo se enfrentará este dilema tecnológico acerca de la productividad. En diálogo con los trabajadores:

Trabajador: Yo te voy a decir: ideas tenemos muchas, pero nos falta plata. Nosotros tenemos la idea de modificar la parte de fundición, la parte de esto, o sea, pero hoy en día es mucha plata...

Entrevistadora: ¿Modificarlos con qué idea?

Trabajador: Para mejor la producción. Por ejemplo una lingotera que, prácticamente, funda 150 kilos por placa, entonces vos rendís más, pero falta esto [dinero]. Como está la situación hay que hacer una modificación muy grande.

Entrevistadora: ¿Y cómo piensan que se puede dar este salto?

Trabajador: Eso tendría que ser una maquinaria más moderna, las máquinas nuestras ya no servirían. Sirven para el trabajo que estamos haciendo nosotros, pero para hacer una producción más grande tenés que tener una máquina de ..." (trabajador-coordinador de la fábrica IMPA).

En cuanto a la distribución del saber, podemos señalar dos pasajes: a. El pasaje del conocimiento individual al colectivo: "La puesta en colectivo implica una doble transformación del saber indi-

vidual en una materia socializable y por lo tanto constructiva en sus dos sentidos, en el reconocimiento sobre la nueva identidad del trabajador no asalariado y la legitimidad de su práctica, y complementariamente la porción de poder que acompaña reapropiarse de sus instrumentos específicos del conocimiento técnico, para resolver finalmente en unidad la producción y la autoproducción" (A.L. Bialakowsky et al, 2003) y b. La lucha política colectiva que trasciende las puertas de la fábrica y redefine la relación entre el afuera y el adentro. Lo que se descubre es la capacidad de crear un método de traducción del conflicto privado, de un grupo de trabajadores con la patronal, en un tema público, en la lucha por la reivindicación de derechos sociales (Bauman, 2001).

"Como dicen ustedes, tienen la oportunidad de estar en una fábrica pero si no entran, cómo van a saber. Eso es lo que pasa a mucha gente. Por eso yo recalco que a los chicos del colegio o de la universidad o primaria, este, esto es una novedad y es muy lindo que lo vayan conociendo, pero la sociedad afuera, si no entran a una fábrica, ignora lo que nosotros hacemos, y hay gente grande que viene y ven el pomito, ven los tejos que se hacen y dicen: ¿y esto de qué sale? A mí me pasó que vinieron, este, y uno me pidió un pedacito de papel para llevar y poner en la... y un pomo. El papel lo llevó de ahí de IMPA, que dice IMPA que lo iba a pegar para ponerlo en la oficina. Después lo llevé a pomos y vieron, no querían creer que del tejo ese salía el pomo, y me pidió un pomito chico para llevarlo. Cosa que... desconoce la sociedad. A veces peleamos nosotros aquí adentro por defender la fuente de trabajo, bueno, la gen-

te comprende pero no ve el movimiento que hay, esto es como un hormiguero, donde todos hacemos, ponemos un grano de arena, uno solo no hace nada adentro de una fábrica, tiene que ser el conjunto que trabaje tanto la que hace la ayuda como la que organiza" (trabajador-coordinador de la fábrica IMPA).

"A los que quieran venir a aprender para trabajar en heladería o repostería o alguien quiere ponerse un micro emprendimiento, se dan cursos, que en otro lado por tres días están cobrando \$500 y nosotros estamos cobrando \$200 en una semana y encima te damos una carpeta para que vos empieces a trabajar y vos estas trabajando, no sólo estas viendo como se está fabricando el helado, vos mismo estas trabajando, para que vos aprendas, en cambio en otro lado te dan los cursos, él sólo trabaja y vos miras y así no aprendes nada" (trabajador de la Cooperativa Vieytes, 2004).

El saber se constituye en una materialidad interna y externa, el objeto de trabajo y la producción no se constituyen en un conocimiento hermético ya que puede ser transferido a la comunidad. De esta manera, trabajar resulta una actividad múltiple y compleja de construcción del saber, de construcción subjetiva y colectiva. Esta nueva complejidad la denominamos co-trabajo, pues en su práctica diluye códigos e imposiciones que segmentan al trabajador y al colectivo succionando su saber en desmedro de su potenciación. La materialización de la cultura laboral y la sustentabilidad del co-trabajo radican en la posibilidad de crear nuevos conocimientos y de distribuir los acumulados, traspasando los muros de la fábrica. Se descubre entonces el saber del co-

lectivo y la posibilidad de diálogo con otros actores sociales tales como la comunidad y los consumidores.

El co-trabajo no sólo recrea el saber técnico en relación a la producción sino que, como hemos visto a lo largo de la exposición, también recrea las relaciones entre trabajadores, su vínculo con la organización del trabajo y la conformación del colectivo y del nuevo proceso de cooperación. En síntesis, una singular propuesta de proceso social de trabajo.

5.2. Acerca de la cooperación

El establecimiento de un sistema productivo requiere un determinado orden, previsibilidad, ajustes debajo de los cuales se desenvuelve la cooperación social como motor del proceso productivo, es el colectivo el que funda la posibilidad de la producción. El colectivo -a través de la cooperación- es un bien distinguible y en el que podríamos afirmar se basó centralmente el desenvolvimiento del capitalismo, tanto en su aspecto de plan de producción como en su aspecto de dominación y disciplinamiento de los trabajadores. Al mismo tiempo podríamos situar en este punto la capacidad esencial del dominio sobre el hombre y la materia, y por ende, los conflictos que emergen de la explotación de la fuerza productiva y de la naturaleza. De ahí que todo plan, posee un diseño (no visible) de rediseño del hombre trabajador, del colectivo, la máquina y los otros bienes conforman en su silencio una posibilidad maquina más allá de la máquina misma (Gaudemar, 1991).

Los sistemas de autogestión bajo formas cooperativas plantean un rediseño de los procesos productivos y de las

articulaciones laborales al interior de las empresas. Se introducen una serie de elementos vinculados con: a) La participación; b) La disolución de las relaciones jerárquicas y las nuevas formas de cooperación; c) La disciplina, el control, la autonomía y el consenso en el proceso social de trabajo y d) La rotación de tareas.

En cuanto al primer punto, la participación de los trabajadores en las asambleas señala un reposicionamiento de los mismos respecto del proceso de toma de decisiones concernientes a los intereses del colectivo.

"Uno puede participar en decisiones. Obviamente que hay gente que se encarga de ver cómo es el trato con los proveedores, porque nosotros no entendemos mucho de eso, pero si de repente a nosotros se nos ocurre una idea nueva para poder cobrarle a la gente que se le vende, porque bicicletas, en cierta forma, a la gente que vos le vendes o al que le comprás: 'Mirá te pago más adelante porque ahora no puedo', si a nosotros se nos ocurre algo, por ejemplo, una idea mejor, el Consejo las evalúa y si es buena la toman" (trabajador de la fábrica IMPA).

En el proceso de trabajo también se refleja una mayor participación del trabajador al poder introducir iniciativas propias, salir de su función específica y emprender un proceso activo que facilite la interconexión con las diferentes áreas agilizando simultáneamente el sistema de comunicación y de producción.

"Nosotros, por ejemplo, si vemos que no tenemos materia prima para fundir, estamos sobre los de arriba [refiriéndose a los administrativos], constantemente. No nos quedamos esperando que

cuando a ellos se les de la gana de comprar. Ahora no! Si no tenemos materia para fundir, vamos directamente a hablar con él para que las cosas se hagan enseñada. Los compañeros preguntan: che, qué pasa que no tenemos materia para fundir y nosotros que estamos más o menos al frente tenemos que ir..." (trabajador-coordinador de la fábrica IMPA).

En cuanto al segundo punto, la disolución de las relaciones jerárquicas y las nuevas formas de cooperación, es necesario resaltar las diferencias entre los sistemas de imposición, en los que se establece la cooperación despótica y donde la subjetividad del trabajador se produce entre la dialéctica de la adaptación y la resistencia, y los sistemas de autogestión en los que si bien persiste una organización jerárquica dentro de la fábrica (coordinadores y trabajadores), ésta tiende a disolverse bajo las nuevas formas de cooperación y solidaridad entre co-trabajadores. Se puede señalar al respecto que los trabajadores viven intentando y creando formas de cooperación no despótica o consensuada. Es un intento renovado cada día a través del método de imponer una racionalidad distinta. Intento en el que se juega la subjetividad en sus niveles, singulares y sociales.

"El grupo de nosotros está todo junto, está trabajando todo junto, lo que le llega a uno, le llega al otro lo mismo"(Trabajador-coordinador de la fábrica IMPA)

Entrevistador 1: ¿Hay diferencias según cada función?

Trabajador: digamos todos llevamos el mismo sueldo, no importa la función, el presidente, el tesorero, la secreta-

ria, todos llevamos el mismo sueldo igual que el que está limpiando los baños

Entrevistador 1: ¿Y con respecto a la gerencia, es decir la dirección de la cooperativa...

Entrevistador 2: Recién nombrabas al presidente, ¿El funciona como una gerencia? O sea como un gerente, como era en algún momento el gerente de Ghelco?

Trabajador: No como compañero de todos" (trabajador de la Cooperativa Vieytes, 2004)

En el caso de la autogestión, al referirnos a un sistema autosostenido, el desafío es alimentar la cooperación, el trabajo colectivo, desde lo subjetivo. En el discurso se apela al esfuerzo individual de cada trabajador como un aporte indispensable para la prosperidad colectiva. Esto induce no sólo a comprometerse subjetivamente con el trabajo sino también a mantener un determinado orden al interior de la fábrica.

"Si todos no colaboramos, nos quedamos estancados" (trabajador de la fábrica IMPA).

En tercer lugar, el disciplinamiento expresado como forma de dominación y control patronal para el funcionamiento del trabajo colectivo, es resignificado en la medida que las relaciones tienden a horizontalizarse. Se juega aquí la cuestión de la jerarquía que se impone al parecer de manera necesaria en todo proceso. La misma es a la vez arquitectura de sometimientos y arquitectura de emergencias. Por ello se puede señalar que, la disciplina aplicada a la fuerza de trabajo a través de la máquina (disciplina maquina) repre-

senta un doble proceso de objetivación e interiorización de la disciplina (Gaudemar, 1991) del cual los trabajadores autogestionados no están exentos y se encuentran en permanente conflicto promoviendo, paradójicamente, el consenso y luego la creatividad como respuesta al ejercicio del bio-psico poder fabril.

Trabajador: No por ser autogestionada todo es tan maravilla, hay veces que hay ciertas personas que hay que marcarles ciertas cosas que se tienen que respetar. Si el resto de los asociados, de los compañeros, las respetan...

Entrevistadora: ¿Lo marcan Ustedes o lo hace el coordinador?

Trabajador: Entre nosotros, claro". (Relato de un trabajador de la fábrica IMPA, 2003)

"Acá nadie tiene presión, todos sabemos lo que tenemos que hacer, nadie tiene presión sobre su trabajo. Sabes tu producción diaria, las 9hs. Nadie anda por detrás de vos, mirándote, siguiéndote. Creo que tenés más libertad y trabajas mejor, estás tranquilo" (Trabajador de la fábrica IMPA, 2003).

En cuanto al cuarto punto, la división social del trabajo, la especialización y rutinización de tareas perduran en la organización del trabajo de fábricas autogestionadas, sin embargo los trabajadores comienzan a asumir nuevos roles y un perfil más flexible y polivalente (Palomino, 2003) que en esta situación se propone como factor desalienante. En palabras de un trabajador administrativo: "todos están aprendiendo a hacer todas las tareas".

Por último, cabe detenerse en que la sustentabilidad de estas empresas en su trayecto de recuperación se benefician y sostienen con la cooperación social ya sea en el modo de sindicatos, en algunos casos, como de redes y asambleas barriales emergentes de los últimos movimientos sociales que conmovieron a la sociedad argentina en diciembre de 2001.

"No hubiéramos podido sobrevivir un solo minuto sin la participación activa de los vecinos que se congregaron en la puerta de la fábrica y resistieron al embate de los 8 carros de Asalto y ocho patrulleros que venían con la orden del juez de desalojarnos. Pero la asamblea popular de Pompeya convocó a otras asambleas y en plena noche no paraba de fluir vecinos. Así el juez llamó a conciliación pero como en ese momento la imprenta estaba editando el libro "Qué son las asambleas populares" de la editorial Peña Lillo y Ediciones Continente, que es una compilación de autores diversos que a su vez eran asambleístas, y el juez prohibió sacar por los portones ningún elemento de la fábrica se presentó el problema de cómo hacer salir el libro que adentro se había encuadernado. Un vecino propuso romper la pared medianera y por allí salieron en una cadena humana de vecinos y obreros la edición completa que ese sábado al medio día se presentó en La Trama de Palermo Viejo, un encuentro de diversas asambleas vecinales" (trabajador, Cooperativa Chilavert, 2004).

La gestión para la sustentabilidad empresarial transforma los atributos de la gerencia en un rol expandido que comprende el vínculo con la comunidad, el contexto local y los propios movimientos organizativos de las empresas recupera-

das como el MNER y el MNFR que brindan apoyo político, económico, asesoramiento legal y por sobre todo un saber organizativo que se difunde como emulación entre los trabajadores al borde o en la instancia de encarnar dramáticamente la clase de los sin trabajo, a los que la gestión de las empresas recuperadas le devuelve el sustento, el colectivo y la constitución de una nueva subjetividad. Los gerentes, coordinadores y encargados realizan una actividad muy dinámica y expansiva, según las etapas que se atraviesen (ocupación, legalización, producción), los vínculos con el afuera resultan esenciales para la continuidad fabril y empresarial. Esto exige una amplia formación conceptual y operativa para establecer redes político institucionales, realizar proyecciones y tutoriar procesos, como así se ha comprobado innovar en materia legal y judicial.

Agreguemos que dicho rol expandido se amplía en la práctica cotidiana de estas empresas, ya que como hemos observado la gestión empresarial no se limita al campo productivo o conectivo en la red de intereses del movimiento de empresas recuperadas, sino que esta expansión se refiere también a la gestión social directa. Así en el caso de estas empresas analizadas se han instalado y promueven centros culturales, salas de salud, escuelas de capacitación y centros educativos colindantes o en el mismo espacio fabril. Ese objeto -la fábrica- también se vuelve objeto de conocimiento para los vecinos, estudiantes y visitantes que acceden a espacios usualmente vedados de la producción material colectiva y subjetiva. Esta gerencia social por una parte descubre una faceta nueva para las

industrias culturales y al mismo tiempo abre la fábrica al conocimiento social.

6. Notas a modo de conclusión: La transversalidad del poder en el saber y la cooperación

Primera nota: es posible pensar el análisis desde la perspectiva de la nueva gerencia en tres niveles. Un nivel de contenidos en la superficie, donde aparecen la distribución de los recursos, literalmente cosificados, es decir, por un lado los sujetos y por el otro los objetos humanizados. Otro nivel de mayor profundidad que sostiene esta distribución y se trata de la distribución (concentración en realidad) del poder, del saber y de la cooperación, y por último un nivel transversal a los anteriores que trata del proceso de enajenación como acción adjetivante de la sustantividad en los contenidos anteriores.

Segunda nota: la gerencia secular tradicional trata las cuestiones bajo determinados supuestos tales como la resistencia de los materiales, resistencia de los trabajadores y entropía del sistema. La gerencia tiene con este método grandes pérdidas en el mediano y largo plazo. Estas pérdidas se refieren al daño (delito) ecológico, desgaste del colectivo, desaprovechamiento de las potencialidades colectivas de la cooperación, superfluidización de la clase de los trabajadores y desorganización del sistema social.

Tercera nota: las empresas recuperadas recuperan dimensiones ocultas de la gerencia tradicional y adquieren mayor plasticidad y creatividad a partir del colectivo como colectivo antitaylorista. A su vez padecen, junto con los trabajado-

res, un proceso de alienación aunque con un desplazamiento de la enajenación ya que el pasaje de la dependencia del empleador pasa en estos casos al poder del cliente, del mercado, del poder judicial y político de los que va a depender en buena medida la expropiación y adquisición final de las empresas por parte de los trabajadores. De esta manera encontramos que el campo más innovador es la supresión de la alienación en el proceso de trabajo en planta. El ejercicio de la dominación, aunque se perpetúa, es indirecto y esto tiene efectos en la posibilidad de autonomía de los trabajadores. Al mismo tiempo la gerencia tiene un rol creciente en lo social y en lo político, que se expresa en la necesidad de promover redes de sustentabilidad sociopolíticas.

Cuarta nota: la producción en la nueva gerencia está íntimamente ligada con el autodescubrimiento del poder y de su distribución. Si en la experiencia previa gerencial de estas empresas, el conflicto se establecía respecta a la apropiación y el monopolio central del saber, el poder y la cooperación, ahora, en estas nuevas circunstancias, aún cuando lo consideremos un ensayo, se trata de gestionar empresarialmente la distribución del saber, la potenciación de la cooperación participativa consensuada. Estas dimensiones en la gerencia no resultan secuenciales sino intercambiables y simultáneas por cuanto la diferencia se establece entre la monopolización precedente y el intento de distribución actual, en esto consiste en gran medida la renovación de la gerencia en estas experiencias.

Quinta nota: la nueva gerencia trabaja como antes sobre dos materialidades simultáneamente. Una materialidad

referida a los recursos y otra materialidad referida a las relaciones sociales y sus intercambios simbólicos, ambas integran-do una misma realidad. El gerente crítico se propone una revisión sobre estas ma-terialidades y su trabajo consiste sobre todo en potenciar (administrar) la segun-da materialidad. Mientras que sobre la primera podemos mantener la idea de trabajo (administrar recursos), sobre la segunda (gestar sociabilidad) propon-dríamos otra idea de co-trabajo, por cuanto cada trabajador cooperativo asu-me cotidianamente esta doble produc-ción de la cosa y del colectivo. Así el ge-rente se proyecta como un co-trabajador por excelencia, dedicado a la distribución de las cosas pero especialmente a man-tener la continuidad entre estas dos ma-terialidades, disolviendo como parte de su trabajo las rupturas alienantes que produce la ajenidad de los planes de pro-ducción. La gerencia adquiere así nuevas formas de producir y de producirse en un nuevo desafío.

Referencias Bibliográficas

- Battistini, Osvaldo y Wilkis, Ariel (2003), "Identi-dades, disciplina cultural y social en el marco del empleo asalariado joven", ponencia presentada en el 6º Congreso de la Asociación de Especialistas en Estudios del Trabajo, Buenos Aires.
- Bialakowsky, Alberto L. (2001), "El recurso del método, La fiesta del Chivo y la Exclu-sión social", en **Boletín Infomativo CPS (Consejo de Profesionales en Sociología)**, Año 3, Número 16, Ma-yo-Junio, Buenos Aires.
- Bialakowsky, Alberto L. (2002), Políticas socia-les y exclusión social en la Argentina finisecular a la integración continen-tal, Roberts Centre, York University, Toronto (mimeo).
- Bialakowsky, Alberto L. y Fernández, Beatriz (1994), **Las articulaciones labora-les**, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.
- Bialakowsky, A. L. et al (2003) - "Conclusio-nes", Taller 51: "Las Nuevas Formas de Gestión y Autogestión de los Tra-bajadores", Compact Disk: **V Jorna-das de Sociología, Carrera de So-ciología**, Facultad de Ciencias Socia-les, Universidad de Buenos Aires.
- Boyer, R. y Saillard, Y. eds. (1998), **Teoría de la regulación: estado de los conoci-mientos**, Eudeba-Asociación "Traba-jo y Sociedad", Buenos Aires.
- Briner, M. A. y Cusmano, A. (2003), "Las empre-sas recuperadas en la Ciudad de Bue-nos Aires. Una aproximación a partir del estudio de siete experiencias", en **Empresas recuperadas**. Ciudad de Buenos Aires, CEDEM, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Castells, Manuel (2000), "El cuarto mundo: ca-pitalismo informacional, pobreza y ex-clusión social", en **La era de la infor-mación, Fin de Milenio**, Tomo III, Si-glo XXI editores, México.
- Coban, Allan (1998), "La regulación y la escue-la radical norteamericana", en Boyer, Robert y Saillard, Yves (eds.) (1996-1998), **Teoría de la regulación: esta-do de los conocimientos**, Eudeba – Asociación "Trabajo y Sociedad", Vo-lumen III, Buenos Aires.
- Coraggio, J. L. (1999), **Política social y econo-mía del trabajo. Alternativas a la po-lítica neoliberal para la ciudad**, Miño y Dávila editores, Madrid, España.
- Contrera, E. (2003), Las quiebras dentro del movimiento de empresas y fábricas recuperadas en: <http://www.redcom.org/ps2003/go3/mnerymefr.htm>
- Coriat, Benjamín (1982), **El taller y el crono-metro. Ensayo sobre el taylorismo**,

el fordismo y la producción en masa, Siglo XXI editores, Madrid.

Dávalos, P. y Perelman, L. (2003), "Empresas recuperadas y trayectoria sindical: la experiencia de la UOM Quilmes" en Fajn, G. (coord.), **Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad**, Centro Cultural de la Cooperación, Buenos Aires.

De Marinis Cúneo, Pablo (1999 a), "Gobierno, gubernamentalidad, Foucault y los anglofoucaultianos (O un ensayo sobre la racionalidad política del neoliberalismo)", en: Fernando García Selgas y Ramón Torre (comp.), **Globalización, riesgo, reflexividad, Tres temas de la teoría social contemporánea**, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

De Marinis Cúneo, Pablo (1999 b), **La disolución de lo social y la reinención de la comunidad (apuntes para una sociología de la 'postsocialidad')**, XXII Congreso de ALAS, Concepción, Chile.

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

Facultad de Filosofía y Letras - Universidad de Buenos Aires (FFyL-UBA) (2003), Extraído del Programa Facultad Abierta, Secretaría de Extensión Universitaria, En base a 59 casos.

Facultad de Filosofía y Letras - Universidad de Buenos Aires (FFyL-UBA) (2005), Las Empresas recuperadas en la Argentina. Informe del Segundo Relevamiento del Programa Facultad Abierta (SEUBE-Facultad de Filosofía y Letras - Universidad de Buenos Aires) en el marco del Programa Interdisciplinario de Transferencia Científico-Técnica con Empresas Recuperadas

por sus Trabajadores (UBACyT F-701), Héctor H. Trincherro (director), Silvia Llomovatte y Francisco J. Grasso (co-directores), Carlos Martínez, Andrés Ruggeri, y otros (equipo de investigación), Buenos Aires.

Fitoussi, Jean-Paul y Rosanvallon, Pierre (1998), **La nueva era de las desigualdades**, Ed. Manantial, Barcelona

Foucault, Michel (1975), **Vigilar y castigar**, Siglo XXI Editor, Buenos Aires, 1989.

Foucault, Michel (1978), "La gubernamentalidad", en **Espacios de poder**, en Robert Castel y otros, Ediciones de La Piqueta (1991), Madrid.

Gaudemar, Jean-Paul (1991), "Preliminares para una genealogía de las formas de disciplina en el proceso capitalista del trabajo", en: **Espacios de Poder**, Ed. La Piqueta, Madrid.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2004). Encuesta Permanente de Hogares. Informe de Prensa. Datos para el total de aglomerados urbanos (28). Argentina.

Kulfas, Matías (2003), "El contexto económico: destrucción del aparato productivo y reestructuración regresiva", en **Empresas recuperadas**. Ciudad de Buenos Aires, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Marx, Karl (1973), **El Capital. Crítica de la Economía Política**, Tomo I, Cap. XI, FCE (1973), México.

Marx, Karl (1984), Manuscritos de 1844. Economía, Política y Filosofía, Capítulo: "El Trabajo Alienado", Editorial Cartago, Buenos Aires.

Mészáros, István (1999), Más allá del Capital. Hacia una teoría de la transición, Vaidell Hermanos Editores, Venezuela.

Mészáros, István (2003), **El siglo XXI ¿Socialismo o barbarie?**, Ediciones Herramienta, Buenos Aires.

Montes Cató, Juan S. (2004), La organización del trabajo en las empresas de telecomunicaciones. Estudio sobre la flexibilidad del trabajo, el disciplinamiento y el conflicto laboral, Tesis de Maestría, Centro de Estudios Avanzados, Universidad de Buenos Aires.

Palomino, Héctor (2003), "El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas" en **Sociedad 20/21**, Revista de la Facultad de Ciencias Sociales, Ed. Manantial.

Posthuma, Anne C. (2001), "Tendencias en la reconversión de los mercados de trabajo: comparando la OCDE con América Latina", **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, Año 7, Número 14, ALAST, Provincia de Buenos Aires.

Rosanvallon, Pierre (1995), **La nueva cuestión social. Repensar el Estado providencia**, Ed. Manantial, Buenos Aires.

Rose, Nicolás y Miller, Peter (1992), "Political power beyond the State: problematics of government", en *British Journal of Sociology* (43), 2.

Slaughter, Jane (1998), "La producción depurada y los buenos empleos", en Reestructuración, integración y mercado laboral, OIT, Santiago de Chile.

Virno, Paolo (2003), Gramática de la multitud. Para un análisis de las formas de vida contemporáneas, Colihue, Buenos Aires.

Weber, Max (1922), *Economía y Sociedad*, Cap. Sociología de la Dominación, FCE (1964), México

Entrevistas Realizadas

Representante de la Cooperativa los Constituyentes. *Taller 51, V Jornadas de Sociología*, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, 2002.

Representante de Cerámicos Zanón. *Taller 51, V Jornadas de Sociología*, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, 2002.

Trabajador, Empresa Recuperada IMPA

Trabajador, CONFORTI - Cooperativa Patri-cios.

Relato de un trabajador-coordinador de la fábrica IMPA, Encuentro de coproducción investigativa, 2003.

Trabajador de la Cooperativa Chilavert.