

## De la crisis a la autogestión: modalidades de regulación del trabajo en las empresas recuperadas, 15 años después

Natalia Bauni

### Resumen

Las empresas recuperadas por sus trabajadores no solo lograron subsistir durante una década y media, sino que han demostrado que son capaces de gestionar su doble carácter, son empresas que compiten en el mercado y al mismo tiempo, participativas y democráticas al interior, en su forma de gestión.

El objetivo de este artículo es describir y relevar los diversos mecanismos de gestión del trabajo que se dieron los trabajadores asociados en las empresas recuperadas durante los últimos 15 años.

El supuesto que se sostiene es que en las empresas recuperadas se construye una serie de innovaciones sociales en la gestión del trabajo que mediante estrategias colectivas constituyen el esbozo un modelo de gestión alternativo al neoliberal.

Se entrevistaron 15 empresas recuperadas de todo el país de acuerdo a criterios de sostenimiento económico y social de la unidad productiva y al mismo tiempo se buscó la maximización de diferencias en rubros y zonas geográficas.

Se relevaron una serie de dispositivos de autogestión, algunos de los cuales emulan los modelos de gestión privada, mientras que otros constituyen avances embrionarios de un modelo gestión democrático y solidario. Al mismo tiempo, aquello que se imita del modelo privado es resignificado según lógicas que expresan mecanismos democráticos de gestión y decisión.

En lo referido a las políticas de formación y capacitación, se encontraron una serie de instrumentos que estimulan la calificación y rotación de los asociados. También aparecen preocupaciones referidas a las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT), cuestiones que estaban ausentes en las agendas de las empresas recuperadas en los inicios. Respecto de los mecanismos de control del trabajo, se observan una serie de gradientes que flexibilizan las modalidades de control y, al mismo tiempo, se producen en el mismo ámbito en que los asociados se restituyen nuevos derechos laborales.

**Palabras clave:** Empresas recuperadas, Gestión del trabajo, Autogestión, Cooperativas de trabajo

## **From the crisis to self-management: ways of work regulation in recovered companies, 15 years later**

Natalia Bauni

### **Abstract**

The recovered companies by their workers have survived for a decade and a half, they have demonstrated that they are able to manage successfully their double character. They are companies that compete in the market and, at the same time, are participative and democratic interiorly in their way of management.

The purpose of this article is to describe and survey the various mechanisms of work management that were given by associated workers in companies recovered during the last 15 years.

The assumption is that in the recovered companies a series of social innovations are constructed in the management of the work that through collective strategies constitute the outline of an alternative management model to the neoliberal one.

15 companies recovered from all over the country were interviewed according to criteria of social and economic sustainability reproduction of the productive unit and, at the same time, the maximization of differences in activities and geographical areas was sought.

A series of self-management devices were surveyed, some of which emulate private management models, while others constitute embryonic advances of a democratic and solidary management model. At the same time, imitates from the private model is resignified according to logics that express democratic mechanisms of management and decision; which constitute the genesis of an alternative management model.

With regard to the training policies, a series of instruments were found that stimulate the qualification and rotation of the associates. In turn, there are concerns regarding “Conditions and working environment” issues that, in the beginnings, were absent in the agendas of the recovered companies. With regard to labor control mechanisms, we observed a series of gradients that make the control modalities more flexible and at the same time occur in the same area in which the associates restored new labor rights.

**Keywords:** Recovered enterprises, Work management, Self-management, Work cooperatives

## **De la crisis a la autogestión: modalidades de regulación del trabajo en las empresas recuperadas, 15 años después**

Natalia Bauni<sup>1</sup>

### **Introducción<sup>2</sup>**

Durante los últimos 15 años, las cooperativas de trabajo que se conformaron a la luz de la recuperación por parte de sus trabajadores se han expandido, y no solo han demostrado continuidad productiva, sino también capacidad de gestión económica y social. Este crecimiento acelerado en un breve período se produjo de manera asistemática, sin mediar un proceso de formación y generación de capacidades organizacionales y sin la existencia de técnicas específicas para el desarrollo de un modelo propio de gestión del trabajo.

Las cooperativas de trabajo constituyen una forma particular de organización en su doble carácter (Vuotto, 1994; Petriella, 1998 y 2006) en tanto empresas que deben cumplir con los parámetros de la actividad económica debiendo subsistir en un mercado competitivo y, al mismo tiempo, como organizaciones que se estructuran en torno a la propiedad colectiva, la participación y la democracia interna.

Resulta importante destacar que las empresas recuperadas nacen como estrategia de los trabajadores para defender su inserción ocupacional y los derechos laborales en tanto trabajadores, como alternativa al desempleo. La empresa resultante es estructurada por esta lógica originaria, que tiene como eje fundamental la continuidad productiva (Rebón, 2007; Fajn, 2003; Salgado, 2012).

En este marco, las empresas recuperadas devenidas en cooperativas de trabajo no se han desarrollado bajo el amparo de una política sistematizada que considere las especificidades de esta forma de gestión en lo referido al doble carácter de su proceso de trabajo. Por un lado, por el vacío en estas áreas temáticas que hubo históricamente en

---

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Sociales, UBA-OSERA. Contacto: nbauni@gmail.com

<sup>2</sup> Este artículo es un primer resultado de dos investigaciones financiadas por la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación, 2017- 2019: “Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas” (UBA- OSERA) y “Gestión del Trabajo en las Cooperativas: regulaciones laborales y políticas de gestión de los trabajadores asociados” (IDELCOOP-UBA-FEDECABA). Agradezco los aportes de mis compañeros Denise Kasparian, Gabriel Fajn y Julián Rebón, y a los trabajadores de las empresas recuperadas entrevistadas, sin quienes estos avances hubieran sido imposibles.

las Pymes y de las cuales muchas cooperativas de trabajo son continuidad (Gallard y Bertoncello, 1997). Por otra parte, en general se conformaron sobre urgencias que dificultaron procesos de reflexión, formación y aprendizaje sobre el tema. Por último, en los marcos de la teoría económica y social vinculada al cooperativismo, se desarrolló deficientemente un corpus teórico conceptual formalizado y adecuado en torno a estas áreas temáticas (Davis y Donaldson, 2005; Bleger y Vuotto, 2005).

Al adentrarse en el mundo de las cooperativas, se perciben problemáticas comunes en torno a la gestión del trabajo tales como las políticas de formación, la calificación de los asociados de las cooperativas, la rotación de puestos de trabajo, las diferentes formas de retribución del trabajo, y los mecanismos de control interno, entre otras. En este sentido, surgen las siguientes preguntas: ¿cuáles son las especificidades de la gestión del trabajo en las empresas recuperadas?, ¿cómo se reconstruye el proceso de trabajo en las empresas recuperadas?, y ¿en qué medida esas formas de gestión constituyen innovaciones sociales diferentes a las modalidades privadas de gestión del trabajo?

Este artículo se propone describir y relevar los diversos mecanismos de gestión del trabajo que se dieron los trabajadores asociados en las empresas recuperadas durante los últimos 15 años luego de su recuperación.

Luego de la crisis de 2001, en pleno proceso de recuperación de empresas, las diversas investigaciones de campo relevaban la ausencia de modificaciones en lo referido al proceso de trabajo. La determinación que suponía la continuidad de la estructura tecnológica y la forma de llevar adelante el proceso de trabajo no había sufrido modificaciones relevantes (Vieitez y Dal Ri, 2001; Fajn y Rebón, 2005).

En la organización del proceso de trabajo se perciben grandes similitudes con el resto de las empresas en relación a las funciones fijas, la fragmentación de las tareas, las repeticiones de la misma operación parcelaria, etcétera. Seguramente tienen mayor discrecionalidad para manejar el ritmo y la intensidad de las tareas ante la ausencia de la presión del capital y con la eliminación de los dispositivos de vigilancia anteriores (Fajn y Rebón, 2005).

En relación con la jerarquía al interior de las fábricas habían desaparecido las personificaciones atinentes al control del proceso de trabajo, ya que los mandos medios y altos habían decidido, en su mayor parte, abandonar las fábricas antes de su

recuperación. Los soportes estructurales de la empresa expresados en las tecnologías, la división del trabajo y los imperativos de gestión eficiente, no obstante, se mantenían.

Sin embargo, investigaciones desarrolladas en la etapa de consolidación de las empresas recuperadas basadas en estudios de caso (Dicapua y Perbellini, 2013; Fernández Álvarez, 2012; Partenio, Frassa y Ghiotto, 2012; Partenio, 2010; Perbellini, 2016; Deux Marzi, 2013 y 2014; Riero, 2014; Vieta, 2009; Calloway, 2010) y el presente artículo, sostienen que durante los últimos años se han desplegado una serie de modificaciones en la organización del trabajo que, a través de instancias democráticas y colectivas, permiten plantear formas alternativas al proceso de producción capitalista y constituyen modalidades concretas de inclusión social y económica.

Resulta necesario destacar que a partir de 2015, a raíz de las políticas e intervenciones públicas regresivas en materia de trabajo y producción, la contracción del mercado interno, la inflación, el aumento de las tarifas de los servicios públicos y la pauperización generalizada de los/as trabajadores/as, las empresas recuperadas han visto recrudecer sus dificultades. En este contexto de avance neoliberal se enmarca el desarrollo del presente artículo.

## **Materiales y métodos**

El abordaje metodológico del presente artículo se basa en una perspectiva de análisis cualitativo. Se realizaron observaciones y entrevistas semiestructuradas a miembros de los Consejos de Administración y trabajadores asociados de 15 empresas recuperadas de todo el país, con más de cinco años de antigüedad, de distintas ciudades del país, abocadas tanto a la producción de bienes como de servicios. Se utilizó como criterio de selección de las empresas que estas se encuentren consolidadas en términos económicos y sociales y, al mismo tiempo, se buscó la maximización de las diferencias en cuanto a las ramas de actividad y las regiones geográficas. La reproducción ampliada hace alusión al crecimiento y la consolidación de una empresa, tanto en su dimensión económica como social. Constituyen experiencias que alcanzan la continuidad productiva en el tiempo y el crecimiento del colectivo laboral con condiciones de trabajo adecuadas, en el marco de la práctica del trabajo asociativo y autogestionado. Las condiciones de trabajo adecuadas se refieren a atributos que posibilitan alcanzar la

reproducción social como trabajadores estables. Entre estas condiciones, se puede mencionar la presencia de remuneraciones relativamente semejantes o superiores a los salarios estipulados en los convenios de la rama de actividad, seguridad social y otros beneficios laborales, como por ejemplo aguinaldo y vacaciones pagas. Por su parte, el marco de trabajo asociativo y autogestionado hace referencia al desarrollo de elecciones para cubrir los cargos del Consejo de Administración, de asambleas y otros mecanismos de participación, así como la ausencia de relaciones salariales. De este modo, se considera como criterio de sustentabilidad el logro de la reproducción ampliada de la fuerza de trabajo y la práctica y el desarrollo de la forma organizativa adoptada. Los hallazgos de la investigación, en este sentido, se limitan a este subuniverso de empresas consolidadas social y económicamente. Todas las entrevistas fueron realizadas a lo largo de 2018.

**Cuadro 1: Casos de estudio según rama y región**

	<b>Rama de actividad</b>	<b>Región</b>
<b>1</b>	Alimenticia	Ciudad de Buenos Aires
<b>2</b>	Gastronómica	Ciudad de Buenos Aires
<b>3</b>	Escuela	Ciudad de Buenos Aires
<b>4</b>	Gestión de residuos	Provincia de Buenos Aires
<b>5</b>	Metalúrgica	Provincia de Buenos Aires
<b>6</b>	Alimenticia	Mendoza
<b>7</b>	Alimenticia	Mendoza
<b>8</b>	Gráfica	Mendoza
<b>9</b>	Cerámica	Neuquén
<b>10</b>	Textil	Provincia de Buenos Aires
<b>11</b>	Frigorífico	Río Negro
<b>12</b>	Aserradero	Río Negro
<b>13</b>	Lácteos	Rosario, Santa Fe
<b>14</b>	Electrodomésticos	Ushuaia, Tierra del Fuego
<b>15</b>	Transporte	Concordia, Entre Ríos

Fuente: elaboración propia

El diseño de investigación se basa en una comparación de casos instrumental. Los hallazgos son de tipo exploratorio y descriptivo, cabe aclarar que esta aproximación constituye el primer avance investigativo del corpus cuyos resultados están en proceso de análisis, por lo cual las aproximaciones no configuran análisis concluyentes ni definitivos.

## **El proceso de trabajo recuperado**

¿Qué sucedió con las cuestiones referidas a las regulaciones del proceso de trabajo durante estos 15 años transcurridas la recuperación de las empresas? ¿Cómo se organiza el trabajo? ¿Cuáles son los dispositivos por medio de los cuales se lleva adelante la gestión de las empresas recuperadas? ¿Cómo se controla el trabajo? ¿Cuáles son los dispositivos por los cuales se logra alcanzar la eficiencia del trabajo?

El informe 2010 del Programa Facultad Abierta (Ruggeri, 2010) sostiene:  
... un 42% de las empresas recuperadas se realizaron una serie de modificaciones en la organización del trabajo. Esos cambios se relacionan mayoritariamente con la incorporación de maquinaria, la reasignación de tareas, la rotación de puestos de trabajo, el intercambio de conocimientos entre trabajadores (para evitar que la ausencia de uno de ellos paralice la producción), el aumento de descansos y tiempos muertos, y la disminución de la intensidad de trabajo (Peláez, 2015: 26).

El tema de la gestión del trabajo constituye una preocupación para los asociados y los dirigentes de las empresas recuperadas. La capacitación y formación interna, la necesidad de rotación, las diferentes formas de distribución del excedente de trabajo, los reglamentos internos y las normas de trabajo son temáticas presentes en estos colectivos.

Una primera aproximación a la temática supone reponer el concepto de autorregulación como

... un conjunto de prácticas colectivas que reemplazan, en una organización autogestiva, a la disciplina fabril propia de la organización vertical. La autorregulación hace foco en la sustitución de la disciplina fabril tradicional que se establecía en la fábrica bajo patrón por un conjunto de normativas consensuadas por el colectivo autogestivo de trabajadores a través de la asamblea (Calloway, 2009).

Agamben retoma de Foucault el concepto de “dispositivo” y lo define del siguiente modo:

... un conjunto resueltamente heterogéneo que compone los discursos, las instituciones, las habilitaciones arquitectónicas, las decisiones reglamentarias, las leyes, las medidas administrativas, una suerte de formación que, en un momento dado, ha tenido por función mayoritaria responder a una urgencia. De este modo, el dispositivo tiene una función estratégica dominante. El dispositivo hace referencia a una economía, es decir, a un conjunto de praxis, de saberes, de medidas y de instituciones cuya meta es gestionar, gobernar, controlar y orientar –en un sentido que se quiere útil– los comportamientos, los gestos y los pensamientos de los hombres (Agamben, 2011).

El supuesto que se sostiene es que en las empresas recuperadas se construyen una serie de dispositivos de autogestión novedosos que se proponen en forma práctica y concreta zanjar las paradojas propias de las cooperativas.

Las paradojas descritas hacen referencia a que la sociedad cooperativa es, simultáneamente, una asociación de personas y una empresa operada colectivamente (Vuotto, 1994). El desafío que plantea es cómo elaborar estrategias que permitan el doble objetivo de eficiencia y participación inherente a la naturaleza del cooperativismo (Petriella, 1998).

Resulta pertinente afirmar que, más allá de que evidentemente el capital no se halla presente en las empresas recuperadas a través de la figura del patrón, no deja de interceder en los espacios autogestionados coaccionando desde el mercado, a través de la competencia y de la tecnología (Peláez, 2015). A su vez, esta determinación opera en la subjetividad de los trabajadores asociados que fueron socializados en valores que sustentan la competencia y los postulados meritocráticos e individualizantes propios del neoliberalismo, lo cual dificulta en gran medida el alumbramiento de procesos innovadores.

### **Políticas de capacitación y/o calificación del trabajo: “No tenemos techo”**

Las nociones de calificaciones y competencias suponen la existencia de saberes, destrezas y la adquisición de una serie de atributos personales para la realización de una

actividad. El problema que implica la aplicación de estos conceptos propios de la gestión privada en las empresas recuperadas es que se valorizan y clasifican a la fuerza de trabajo de acuerdo a una lógica meritocrática e individualizante propia de la gestión privada (Bauni y Fajn, 2010).

Pero ¿cómo se abordan los procesos de aprendizaje, formación, trayectorias calificantes? ¿Se construyen carreras internas sistemáticas en las empresas recuperadas? Las empresas privadas reinvierten gran parte de su capital en difundir su “cultura corporativa”, en ganar las conciencias de los trabajadores. ¿Qué sucede en las empresas autogestionadas? ¿Se generan procesos de inducción para que los nuevos asociados conozcan y resignifiquen la historia y la identidad de las empresas? ¿Se capacita técnica y políticamente a los asociados?

En las empresas recuperadas entrevistadas se constatan preocupaciones disímiles en el tema. La demanda de capacitación en temas técnicos está presente en gran parte de las empresas. La relativa ausencia de formación política y la necesidad de formar a los asociados en cuestiones relativas a la gestión forma parte de las preocupaciones de la mayoría de los entrevistados.

Uno de los temas más relevantes es la formación que se requiere para llevar adelante la gestión de la empresa. En el momento de la recuperación, los trabajadores habían tenido que instruirse en todo lo referido a las cuestiones legales –jurídicas, contables, administrativas y de gestión de la empresa– en poco tiempo y sin apoyos institucionales; la lógica de la espontaneidad y el asesoramiento externo paliaron aquella situación de urgencia.

En el corpus de análisis en algunas recuperadas se enfatiza la prioridad de avanzar en modalidades de *profesionalización* de la gestión, aludiendo a políticas sistematizadas de mejora de las calificaciones, implementación de carreras internas y establecimiento de manuales de procedimiento. En este sentido, se esboza una crítica a la desorganización y las justificaciones del mal funcionamiento “por ser cooperativas”.

En las entrevistas realizadas se hace especial hincapié en las capacitaciones referidas al control de calidad, a las normas ISO, a las necesidades técnicas específicas de cada empresa como la integración de tecnología, cuestiones eléctricas, hidráulicas, etcétera. Llama la atención que en otros avances investigativos parecían ausentes temáticas que ahora constituyen preocupaciones en algunas empresas autogestionadas;

por ejemplo, se hace mención especial a los temas de seguridad y medio ambiente del trabajo.

Todo lo que nos quejábamos de la patronal, de que no teníamos faja de seguridad, de que no teníamos calzado, no había... no había los controles necesarios de calidad, bueno, todo eso lo hemos implementado, porque si sabíamos que estaba mal y seguimos replicando exactamente lo mismo... caemos en la queja que teníamos entonces eso... hemos modificado, capacitándonos... (Entrevista al Presidente de la ER del rubro alimenticio de Rosario Provincia de Santa Fe).

... usted ingresa en una planta que tiene un cartel que no sé cuántos días va de sistematización: tantos días sin accidentes de trabajo. [...] Por supuesto, un compañero se quema un dedo con cáustica o se corta sin querer y tiene que ser registrado. A nosotros nos da bronca, pero bajamos el contador a cero y empezamos de vuelta porque está sistematizado. Pero a la vez en 13 años, casi 14, no tenemos un accidente de trabajo (Entrevista al Coordinador de Producción de ER del rubro textil de la Provincia de Buenos Aires).

La temática de la Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT) es tomada en algunas de las empresas recuperadas, sobre todo al implementar esquemas incentivados por el Programa de Trabajo Autogestionado del Ministerio de Trabajo antes de 2015. En algunas empresas ha aumentado la preocupación y se han implementado políticas de mejora en relación con la CyMAT, que en los inicios estaban ausentes en la agenda.

Algunos de los mecanismos novedosos de capacitación y calificación del trabajo que se encontraron son:

- Se financia a aquel asociado que desee capacitarse mediante modalidades de políticas públicas instauradas como el Crédito Fiscal.<sup>3</sup> En la empresa metalúrgica del área metropolitana se añadió al *reglamento* la disposición de que cualquier asociado que quiera capacitarse dispone el respaldo económico de la cooperativa para realizarlo. A esta modalidad se le agrega el *incentivo*

---

<sup>3</sup> El régimen del crédito fiscal para empresas y cooperativas de trabajo es un instrumento destinado a financiar proyectos de capacitación en recursos humanos y adquisición de equipamiento para establecimientos educativos, a través de proyectos que vinculen educación y trabajo.

*económico* en el retiro de excedentes al estudio, la capacitación o los cursos de formación política, económica o social.

- La *formación en el puesto de trabajo*: procesos complejos de capacitación en oficios o en tareas polivalentes que llevan más de un año de formación, por ejemplo, matriceros, o mecánicos en tejeduría, etc. En una de las alimenticias de Rosario, la empresa financió un viaje al exterior para capacitar a un asociado.
- Las *pasantías o escuelas de oficios o formación profesional*. En la metalúrgica del conurbano se firmó un convenio con una escuela secundaria de la zona, los alumnos aprenden el oficio y pueden ser potenciales nuevos asociados a la cooperativa.

Se valoriza la importancia de la inducción al integrar nuevos asociados, se considera fundamental que conozcan la historia del conflicto de la recuperación para ser integrados a la cooperativa. En algunas se realizan talleres de cooperativismo a los nuevos ingresantes, o les proporcionan el reglamento para que lo conozcan, mientras que en otras se les comenta informalmente a los nuevos trabajadores las especificidades de la empresa.

Uno de los entrevistados comentó la diferencia percibida entre las oportunidades que proporcionaba la empresa privada en comparación con la empresa recuperada:

Yo soy consciente. Es más, hay una compañera que ahora trabaja conmigo y vos vas transmitiendo tu conocimiento. Eso es lo que tenemos por ahí nosotros, *no tenemos techo*. Acá el que quiera crecer... No es como la empresa en la que trabajábamos antes que por ahí donde querías, te cortaban la cabeza. A vos te limitaban, te encajonaban. Vos servís para tejer y nada más. Acá no. Yo mañana quiero salir a vender y me da... porque también están las ganas que uno tenga de crecer y después... te tienen que acompañar muchas cosas. Yo hoy si quisiera salir a vender y me lo propusiera, lo puedo hacer (Entrevista a responsable de administración de ER textil de la Provincia de Buenos Aires).

Para sintetizar, en términos de calificación del trabajo se producen procesos de: *reapropiación colectiva de los saberes de la gestión, profesionalización de la gestión*, se reafirma una preocupación de capacitación centrada en cuestiones técnicas y la percepción de falencias en la formación política de los asociados. Se observa que

algunas empresas (metalúrgica, escuela, alimenticia, textil) son las más ocupadas en formar a sus asociados brindando herramientas para desarrollar carreras internas calificantes y profesionalización de la gestión, así como en zanjar las tensiones propias de las cooperativas.

### **Rotación de puestos de trabajo: “todos deben saber todo”**

La rotación de los puestos de trabajo constituye una de las características de los modelos de organización del trabajo posfordista que plantean la posibilidad de calificar las tareas de los trabajadores a través de la plurifuncionalidad o desespecialización; en contraposición a la descalificación y parcelación del trabajo propia de las escuelas taylorista-fordista.

En las empresas recuperadas, desde los comienzos los trabajadores se vieron en la obligación de realizar múltiples tareas de gestión, coordinación y planificación llevadas a cabo previamente por los capitalistas o mandos medios de la antigua empresa y que planteaban la posibilidad real de la polivalencia en el trabajo recuperado. Es decir, la separación entre concepción y ejecución del taylorismo y del fordismo estallaba en el mismo momento de recuperar la empresa.

Pero ¿qué sucedió con el correr del tiempo? ¿Cuál es la concepción de la polivalencia? ¿Por qué rotan los trabajadores de las empresas recuperadas? ¿Qué tipo de tarea se valora?

En las entrevistas realizadas se observa el intento de rotación de los asociados, tanto en tareas manuales (de ejecución), como en las tareas dirigenciales (de concepción) de gestión del trabajo e institucional (de la gestión cooperativa). Sobre todo en lo atiente a la ejecución esa rotación depende mucho de la complejidad de las tareas a realizar. Cuando son tareas simples sin compromiso físico la rotación es una posibilidad y es incentivada:

Como siempre decimos nosotros. Hoy puedo estar yo, mañana... Todo se va aprendiendo para que no haya... que todos vayan aprendiendo lo que es una administración, porque es difícil llevar esto adelante. Es muy difícil (Entrevista al Presidente de ER del rubro restaurante en CABA).

Pero cuando las tareas son más complejas o aparecen otros inconvenientes, la rotación se hace más dificultosa. Por ejemplo, los maquinistas se resisten a rotar por

miedo a que se rompan sus herramientas de trabajo. En otras empresas de gran tamaño el problema es de orden generacional los trabajadores más antiguos y de mayor edad se niegan a aprender nuevas tareas; en cambio entre los jóvenes se observa un incentivo a aprender nuevas tareas y predisposición a rotar.

Siempre tratamos de buscar que seamos todos polifuncionales, sí. Te permite ser mucho más flexible. Cuesta un poco más con los compañeros que tienen 30 años de fábrica en la misma máquina... Pero con los jóvenes no hay ningún problema. Incluso buscan eso. Buscan aprender diferentes procesos. Con los compañeros de más antigüedad es un poco más difícil (Entrevista al Presidente de ER del rubro textil de la Provincia de Buenos Aires).

En una de las empresas entrevistadas, se sistematizó una política de rotación entre los dirigentes; se votó en asamblea que cada 3 años se deberían renovar los puestos del Consejo de Administración. Ocurrió que los nuevos integrantes que se sumaban a la gestión no poseían saberes básicos para llevar adelante la tarea. Esta situación da cuenta de la necesidad de innovar constantemente en la práctica, regulando y construyendo mientras se va avanzando los mecanismos necesarios para que la autogestión sea una realidad posible.

Uno de los dispositivos más interesantes atinente a la rotación del trabajo contempla en el reglamento la posibilidad de la *autopostulación* para ejercer cargos de mayor responsabilidad en la producción o en la gestión: como encargado y subencargado de cada uno de los sectores. La idea que subyace es que el subencargado pueda solucionar los cuellos de botella ante la falta del responsable y, al mismo tiempo, se vaya formando para ocupar ese puesto en un futuro.

El tema es que... de alguna manera se marca una continuidad porque cada responsable se busca que tenga un sucesor. Vos tenés un encargado de sector y un subencargado. El encargado se va de vacaciones o está de licencia por equis tema y entonces, el subencargado toma el comando del sector. Ese compañero que está hoy como subencargado tiene la posibilidad del día de mañana de ser encargado. O sea, se puede hacer toda una rotación (Entrevista al Presidente de ER metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires).

En este caso se podría hablar de *polivalencia por lo alto*, es decir, no sólo se produce un ascenso en el escalafón, sino que además las tareas a realizar son calificantes, se adquieren saberes atinentes a nuevas competencias laborales y

constituyen esbozos de *carreras internas sistemáticas*, herramientas propias de modelos burocráticos retomadas por la escuela toyotista.

En muchos casos, la rotación se da por la simple necesidad de resolver las tareas ante las ausencias, vacaciones o licencia de los asociados. Mientras que, en otras, se manifiesta una política destinada a *democratizar y profesionalizar la gestión*, mediante el estímulo a la rotación creando puestos de trabajo y de gestión polivalentes.

### **Diferentes modalidades de retribución del trabajo: *en búsqueda de la justicia de la retribución***

Los criterios con los que se retribuye el trabajo en las empresas recuperadas expresan de un modo muy transparente las discusiones que subyacen y las modalidades de organización más innovadoras de gestión del trabajo.

Según uno de los informes de Facultad Abierta, “prevalece la tendencia del inicio de las recuperaciones, al *reparto igualitario* de los excedentes (52%)” (Facultad Abierta, 2010: 55). Por su parte, Salgado agrega que la igualdad en los retiros se produce fundamentalmente en las ER que atravesaron mayores niveles de conflictividad (Salgado, 2012). En este sentido, “esa distribución equitativa de ingresos se relaciona con la inexistencia de una estructura piramidal muy marcada, porque los puestos jerárquicos no son reemplazados y el proceso de trabajo no requiere de saberes tan específicos. En los casos en que la retribución no es igualitaria, las diferencias se relacionan en general con la capacitación, la calificación y la antigüedad. En esos casos las pirámides organizaciones suelen ser mucho más achatadas que las de las empresas privadas donde la diferencia entre quienes más ganan y los que menos es abismal” (Peláez, 2015: 30).

En las empresas recuperadas analizadas, si bien se confirma esta *tendencia al igualitarismo* en la distribución, se presenta una serie de matices sobre lo que esta igualdad significa y se plantea la existencia de una multiplicidad de mecanismos heterogéneos en las modalidades de distribución del excedente que expresan que, muchas veces, los mecanismos igualitarios clásicos que se utilizan en las cooperativas a la hora de retribuir el trabajo provocan inequidades que se intentan subsanar.

Las diversas herramientas para la redistribución de excedentes se basan en:

- Reparto igualitario según la cantidad de horas trabajadas.
- Diferenciaciones por calificación o responsabilidad.
- Plus por presentismo y/o puntualidad.
- Diferenciación por antigüedad, fundamentalmente entre aquellos que recuperaron la empresa y los que se incorporaron más tarde.
- Sistemas que retribuyen el compromiso con la cooperativa y/o el compromiso social de los asociados.
- Retribución específica por la realización de tareas dirigenciales en los puestos del Consejo de Administración y el síndico.
- Evaluaciones de diversas dimensiones: antigüedad, lugar que ocupa el/la trabajador/a en la estructura, responsabilidades, esfuerzo físico/esfuerzo mental, formación y experiencia.

Los dispositivos más complejos son multidimensionales e intentan ponderar los retiros utilizando tanto criterios económicos como sociales. Sin embargo, al tomar como principal referente la tarea o el puesto de trabajo, configuran mecanismos individualizantes e instauran una forma de evaluación del desempeño que emula modalidades de gestión de la empresa privada. Al mismo tiempo, al establecerse brechas se atenúa la distancia, poniendo topes entre los que más y los que menos retiran; no pudiendo superar el triple y achatando las pirámides, cuando en las privadas la diferencia puede ser de 30 veces.<sup>4</sup>

En ocasiones este tema dificulta la inserción de profesionales especializados en las empresas porque, en definitiva, la cooperativa paga menos que el mercado. En la textil de la Provincia de Buenos Aires, el problema se salda perfilando búsquedas e incorporaciones de profesionales comprometidos con el proyecto de la cooperativa.

Un caso muy interesante es el de una empresa recuperada que, planteando estrategias para involucrar a trabajadores en la gestión, se propuso y votó en asamblea el pago por porcentaje de producción. El problema fue que aquellos que siempre trabajaron y se comprometían más con el proyecto comenzaron a ganar ese plus y se generaron tensiones, a tal punto que finalmente tuvieron que volver atrás. Lo llamativo

<sup>4</sup> Diario *El Cronista*, consulta: 22/5/2019. Disponible en: <https://www.cronista.com/columnistas/Cuantos-cadetes-vale-un-Ceo-20160624-0003.html>

del caso es que, por un lado, se descomponen las teorías economicistas clásicas que enuncian la existencia de una racionalidad económica de los sujetos, dando por tierra con la eficiencia de los dispositivos de medición de la productividad individual. Por otro lado, demuestra que en algunos casos la distribución igualitaria manifiesta la escasa variedad de alternativas para descubrir una modalidad de distribución que sea percibida como justa y legítima para el colectivo de trabajadores. En otra empresa nos comentaban lo siguiente sobre los problemas del igualitarismo:

Los socios fundadores cobrábamos todos iguales, que también fue un error. Cuando recuperamos el laburo había 4 máquinas y éramos 35 maquinistas, así que, imagínate, ¿quién iba a subir a la máquina? Porque el maquinista cobraba más. Acá cobrábamos todos iguales, los maquinistas, los que hacen mantenimiento, los que barren y la comisión administradora. Entonces, al principio va todo bien, perfecto. Después se empieza a degenerar un poco porque empezás a ver que el compromiso que vos tenés no es el mismo que tienen otros. Nosotros llegábamos a las 10 de la noche y otros a las 5 de la tarde ya no estaban (Entrevista al Presidente de la ER de gestión de residuos de la Provincia de Buenos Aires).

Ganábamos absolutamente todos lo mismo, desde el compañero que arma una caja hasta los que estamos en el Consejo, todos ganamos exactamente lo mismo... en un momento veíamos de qué manera podíamos premiar a los compañeros que más estaban trabajando y se agregó como un premio a la producción, eh... fomentó la producción, pero después lo tuvimos que sacar, porque no hace falta un premio a la producción, no tenía sentido, porque igualmente eran los mismos que trabajaban mucho, y eran responsables, seguía siendo exactamente lo mismo, no es que otro se acopló "ah, sí, vamos...", entonces... lo sacamos... era una diferencia, sí, pero decidimos sacarlo, también era... como era a la producción, era para todos, si se hace producción y no vendemos perdemos la cadena, y después, bueno, decidimos sacarlo y hasta hoy día no, no vemos de qué manera hacer (Entrevista a Presidente de ER alimenticia de la Provincia de Santa Fe).

Un tema en el cual se observa que existen diferentes tratamientos entre distintas cooperativas es si retribuyen o no los puestos directivos de la gestión de la cooperativa. En la escuela recuperada, desde un comienzo se planteó la necesidad de profesionalizar la gestión retribuyendo la tarea con una determinada cantidad de horas

cátedra. Mientras que en otras recuperadas, el presidente, el tesorero y los síndicos siguen cumpliendo sus roles en la producción y en tiempos extralaborales realizan las tareas que requiere la dirección de la cooperativa, sin cobrar un adicional por llevar adelante estas tareas.

Resulta interesante destacar una serie de cuestiones que expresan estos diversos dispositivos autogestivos de distribución del excedente. En primer lugar, se observa que con el correr de los años y a la luz de los conflictos que este tema provoca entre los asociados, se han ido complejizando los mecanismos para evaluar y calcular la eficiencia, la productividad y el compromiso en el proyecto de los trabajadores. En segundo lugar, se producen innovaciones autogestivas al plantear esquemas que suponen retribuir a los asociados de acuerdo a lo que cada uno aporta a la cooperativa o al proyecto, fundamentalmente aquellos que no toman los criterios clásicos propios de la gestión privada como la calificación o la antigüedad sino el *compromiso con el proyecto cooperativo o con el territorio* al que pertenece la empresa recuperada. Al mismo tiempo, los trabajadores, mediante dispositivos complejos que privilegian la individualización en la evaluación del puesto de trabajo, proponen mecanismos compensatorios para no ensanchar las pirámides evitando desigualaciones. Por último, se observa que el tema de la retribución de excedentes está en constante evaluación con el objetivo de lograr cierta justicia retributiva, y que se replantean en forma constante los problemas de la igualdad y la equidad, lo cual revela las dificultades teórico-prácticas que supone llevar adelante un proceso autogestivo.

### **Los mecanismos de control interno: “Sin disciplina no hay orden ni gestión”**

En las empresas privadas el capitalista compra en el mercado la fuerza de trabajo. Sucede que los trabajadores entregan su fuerza de trabajo; pero eso no necesariamente significa que esos trabajadores sean lo suficientemente productivos como lo requiere el capital; su rendimiento está siempre en juego. Esa discrepancia, la mayor cantidad de trabajo que consigue extraer el capitalista de la fuerza de trabajo y lo que efectivamente puede llevar a cabo el trabajador, se expresa en diversos conflictos en el proceso de trabajo. Los problemas de la gestión del trabajo son resueltos a través de

numerosas y cada vez más sofisticadas estrategias de control que van desde el control directo, el control técnico, el control burocrático (Edwards, 1979), hasta la gestión de las emociones (Smith, 1995) o el autocontrol (Boltansky y Chiapello, 2002).

En la empresa capitalista, el tema del control en el proceso de trabajo constituye un aspecto fundamental para resolver los problemas de la eficiencia y el rendimiento de la fuerza de trabajo (Smith, 1995). En las empresas recuperadas por los trabajadores, los primeros estudios realizados observaban un incipiente relajamiento del control, en parte, por la desaparición de esas personificaciones durante la recuperación, y en parte porque, al desaparecer la figura del patrón y de muchos de los mandos medios, se producían pequeñas conquistas sobre los espacios, tiempos y ritmos de trabajo que suponían nuevas modalidades de ejercicio del poder en las empresas recuperadas (Fajn y Rebón, 2005).

Más adelante se plantearon los problemas intergeneracionales en las empresas (Hudson, 2016), los socios fundadores de las cooperativas replicaron los métodos disciplinarios en los que fueron socializados, propios de los esquemas tayloristas fordistas; sin embargo, no lograron modificar los comportamientos de los jóvenes ingresantes que fueron socializados en contextos de precariedad.

¿Cuáles son las estrategias de control que se implementan en las empresas recuperadas?, ¿cómo se instalan los dispositivos de control?, ¿a qué cuestiones responder?

Con el correr de los años, salieron a la luz una serie de problemas disciplinarios referidos al control del trabajo que los forzaron a instaurar criterios de regulación del trabajo y el establecimiento de diversas estrategias de control. Tal como sostiene Dejours, “es fundamental la existencia de las reglas para armonizar las dificultades que supone la ejecución del trabajo. Un colectivo que no logra producir reglas, no es un colectivo, es un grupo” (Dejours, 2015: 22).

En todas las empresas entrevistadas el tema de la disciplina y la construcción reglamentaria en torno a las obligaciones y sanciones aparece como una problemática. Una porción muy minoritaria de empresas no se rige por reglamento, fundamentalmente

aquellas más nuevas (como la escuela recuperada en 2012),<sup>5</sup> pero la mayoría ha construido con diversos grados de complejidad reglamentos, heterogéneos en la especificidad con la que profundizan las temáticas.

Las problemáticas más comunes a las que responden los reglamentos son: llegadas tarde, control del horario de trabajo, inasistencias injustificadas, problemas de peleas entre asociados, robos, falta o disminución en el compromiso o el involucramiento, y derechos laborales, entre otras.

Algunos de los dispositivos resultan emulaciones a las estrategias disciplinarias de las empresas privadas y las modalidades de control directo como:

- Control del horario de trabajo: marcar tarjeta o el reloj biométrico.
- Descuentos económicos en los retiros ante las reiteradas llegadas tarde o las inasistencias injustificadas.
- Apercibimientos, suspensiones, expulsiones.
- Cámaras de seguridad (poco frecuentes).

Lo que varía son las chances previas a las sanciones, las expulsiones y los derechos de pedido de asamblea ante la posibilidad de una expulsión. Es decir, los reglamentos poseen una serie de gradientes y moderaciones según las empresas. La diferencia fundamental con una empresa de gestión privada reside en que la decisión sobre el tipo y modalidad de sanciones se vota por el colectivo de trabajadores, en asamblea. Muchos de los entrevistados resaltan que a veces es el colectivo de trabajadores el que propone las sanciones de mayor dureza. Se observa que para los trabajadores la falta de compromiso con los compañeros y con el trabajo genera rispideces que la cooperativa debe solucionar para que no sean vividas como injusticias entre los compañeros. En ese caso y con el tiempo transcurrido luego de las recuperaciones, los colectivos laborales han creado ciertos criterios comunes de justicia sobre cómo se debe trabajar y qué cuestiones no pueden ni deben ser toleradas para la vida de la cooperativa. Lo que aparece como límite para todas las empresas son el robo y la violencia, esas dos cuestiones son las que habilitan la expulsión. El reglamento, en este caso y en general, además de ser un mecanismo disciplinador es un resguardo de la organización ante aquel que no se amolda al modelo de gestión.

---

<sup>5</sup> Es importante aclarar que las escuelas se rigen en gran parte por un marco regulatorio externo: el estatuto docente que regula la actividad laboral.

En las entrevistas se plantea que estos temas preocupan a los asociados con puestos dirigenciales y la búsqueda constante de creación de diversos dispositivos novedosos:

- Normas de convivencia / reuniones semanales / charlas informales.
- Asambleas de participación obligatoria en la jornada de trabajo con descuentos por falta.
- Creación de áreas de Atención al Asociado, o de Relaciones Laborales.
- Definición de una serie de pasos previos a la expulsión de un asociado con amplias posibilidades de defensa del asociado.
- Diversas actividades para crear comunidad como: partidos de fútbol, salidas comunes, asados, etcétera.

En algunas entrevistas se resalta el hecho de que sólo algunos asociados son los que no cumplen con las normas y reglas y es debido a esto que se debe avanzar en esta serie de dispositivos de vigilancia.

... nosotros cuando empezamos no teníamos reloj. (En la empresa privada) teníamos reloj que fichábamos tarjeta, cuando empezamos no teníamos... ya era un logro. Tuvimos que poner el reloj porque había compañeros que venían a la hora que querían. Esto estamos hablando en el primer año, cuando se suponía que (en la empresa anterior) no podías ir a la hora que querías. “Ah, por dos o tres vivos vamos a tener que poner un reloj”, pusimos el reloj por dos o tres vivos. Después empezamos a crecer tanto que el que tenía que controlar las tarjetas pasó a ser, no el compañero, sino el vigilante que les marcaba si venía o no venía. Entonces, sacamos ese reloj de tarjeta, pusimos uno digital para poner el dedo, “chicos, no entendimos nada”. Hablábamos eso el otro día en la asamblea. Si nosotros no recuperamos de nuevo la cultura del trabajo y la disciplina del trabajo, es imposible llevar adelante esto (Entrevista ER de gestión de residuos de la Provincia de Buenos Aires).

A su vez, se resalta la función diferente que cumplen las áreas que se ocupan del control:

Hay un área, una función de relaciones laborales. Es una compañera que está al frente de esa área y ella resuelve esos conflictos. Los conflictos que no alcanza a resolver ella los pasa al Consejo de Administración. Es la función recursos humanos de la empresa de capital, con otros matices, obviamente.

P: ¿Cuál es el matiz más allá del nombre?

R: Que te escucho. En principio, en vez de 2 minutos, se toma todo lo que necesite tomarse para escucharte. De ahí intenta sacarte una solución. No es que tiene el reglamento al lado de la mesa (Entrevista a encargado de Administración de ER textil de la Provincia de Buenos Aires).

Una última cuestión a destacar es que el reglamento, además de configurar el mecanismo por medio del cual se reinstala la disciplina en la empresa, se transforma en un vehículo para la restitución y compensación de derechos laborales ya que es allí donde se plasman, por ejemplo, las modalidades de resarcimiento de la jubilación, las vacaciones, las licencias y los excedentes anuales, entre otras cuestiones. En muchas entrevistas comentan que para llevar esto adelante se compara el Reglamento Interno con el Convenio Colectivo de la rama o con la Ley de Contrato de Trabajo, buscando el artículo más beneficioso para el trabajador asociado.

... compensar estatutos, lo hicimos... para casos de licencia manda el artículo que más favorezca al trabajador en función, si es el estatuto docente o lo que es la ley de trabajo, que, por ejemplo, en el estatuto docente no tenemos días por mudanza... en el otro no tenés cinco días consecutivos por estudio, en las horas extra programáticas no tenés más de una licencia por un año... (Entrevista al Presidente de ER del rubro educativo de la Ciudad de Buenos Aires).

En el mismo espacio social en donde se reinstaura la disciplina fabril emulada de los modelos taylorista-fordista se recomponen los derechos laborales perdidos por el pasaje al monotributismo.

Las estrategias de gestión vinculadas al control de la disciplina finalmente tienen impacto en la gestión. Si en un principio la palabra disciplina era una mala palabra, ahora está directamente asociada al orden necesario para la eficiencia.

... el orden, que es lo que te da también seguridad, nos hemos ordenado, entonces tenés planillas para todo, tenés una de protocolo, protocolo a otras empresas, protocolo de lavado del camión, quién lavó el camión, de qué manera lo hizo, el control... bueno, para todo tenés un seguimiento, que antes no lo teníamos, no sabías a quién preguntar qué, encargado de qué, todos teníamos que saber por los dichos... entonces era como que todo era... y nosotros estábamos haciendo una cosa y no podíamos, bueno, ahora es como que hay un referente en cada sector, encargado en cada sector, las planillas tienen su lugar, cuando tenemos inspección

nosotros estamos tranquilos porque absolutamente todos los documentos que nos piden, todos tenemos en regla, en todos los sentidos... es el respaldo que tenemos... (Entrevista a ER alimenticia de la Provincia de Santa Fe).

Sí, se ha ido resolviendo. De hecho, hay un reglamento, unas normas de convivencia... La disciplina suena mal. Pero sin disciplina no hay orden, sin orden no hay gestión (Entrevista al Presidente de ER textil de la Provincia de Buenos Aires).

En síntesis, lejos de anular el control, las empresas recuperadas lo refundan dándole un nuevo carácter que siempre está en proceso de construcción. Las diversas modalidades de control en las empresas recuperadas se combinan de modo asistemático, pero poseen características comunes que pueden resumirse en la idea de que las reglas no solo son necesarias para producir, sino que además promueven formas de sociabilidad novedosas, sobre todo en la medida en que se basan en estrategias construidas colectivamente.

## **Discusión y conclusiones**

En este artículo se intentó describir y sistematizar diversas modalidades de gestión del trabajo que se instauran en las empresas recuperadas por sus trabajadores luego de 15 años de autogestión. Una de las principales cuestiones a destacar es que los modelos teórico-prácticos, o la reproducción de las prácticas previas vivenciadas por los propios trabajadores en las empresas privadas, transformadas en cooperativas, funcionan como la base sobre la que se monta una forma novedosa de gestión del trabajo, que al ser construida colectivamente en la experiencia supone un avance, un modelo novedoso de gestión.

En el corpus de análisis aparecen temáticas antes ausentes en las agendas, como las condiciones y medio ambiente de trabajo, se plantean una serie de mecanismos de calificación y se esbozan ideas de carreras internas. Se busca profesionalizar la gestión a través de diversas modalidades. Se intentan encontrar formas equitativas que provean de criterios justos en la retribución.

En todas las empresas recuperadas se asume la importancia del control de horarios y del ausentismo. A su vez se aplanan las jerarquías, las capas gerenciales

desaparecen y se reconfiguran las pirámides organizacionales con responsables por áreas.

Se observan una serie de nuevos mecanismos de regulación laboral que tienden a establecer nuevas reglas de juego, en parte emulando las formas en que el capital establece medidas de control del trabajo y al mismo tiempo planteando mecanismos resignificados para contener a los trabajadores, no solo porque las decisiones las toma el colectivo de trabajadores, sino porque se les brindan más oportunidades a los trabajadores de defenderse, de charlar, de repensar, de ayudarlos. Los dispositivos descritos responden a problemáticas diversas y cumplen funciones disímiles en cada cooperativa. Una hipótesis a trabajar en futuros avances investigativos esboza que aquellas cooperativas ocupadas en zanzar las contradicciones de origen son aquellas que despliegan mayor cantidad y profundizan en novedosos dispositivos innovadores.

En las empresas recuperadas, las crisis de control, producto de la necesidad que plantea el colectivo de la existencia de políticas de regulación del trabajo igualitarias, se resuelven a través de la producción colectiva de una serie de dispositivos autogestivos que constituyen ordenamientos generales para la búsqueda de la autorregulación a través de ciertos criterios de eficiencia y justicia al interior de la empresa.

El riesgo que se corre al emular las políticas de incentivo y sanciones propias de la lógica capitalista es el traslado asistemático de mecanismos de individualización y desubjetivación que proponen las lógicas de la meritocracia neoliberal. Los trabajadores de las cooperativas han desplegado una serie de estrategias diversas en pos de diseñar dispositivos de control del trabajo autogestionados; por ejemplo, se votan en asambleas por el colectivo de trabajadores. Si bien predominan las formas de control directo, emergen otros dispositivos novedosos como mecanismos de socialización e involucramiento más comunes de modelos productivos posfordistas. Los encargados de aplicarlos, lejos de considerar recursos humanos a los trabajadores, pueden dedicarles tiempo para escucharlos y derivarlos. Por último, los reglamentos también esbozan una serie de dispositivos autogestivos que estimulan la capacitación, la rotación de los puestos de trabajo, la justicia en la distribución de los retiros y la restitución de los derechos de los asociados en tanto trabajadores.

Vicky Smith sostiene que la tecnología, la estructura organizativa y los métodos de gestión implican una metafísica de poder que configura nuevas relaciones sociales

(Smith, 1995). Esa nueva configuración que se produce en las empresas recuperadas a través de los diversos dispositivos de autorregulación descriptos constituye una innovación social al recolectivizar (Wyczykier, 2009) la gestión del trabajo.

Una cita del trabajo de Cristian Dejours habilita una última reflexión:

Los métodos de organización del trabajo puestos en marcha por el neoliberalismo, particularmente la evaluación individual de la performance, pero también la calidad total y la precarización del empleo, apuntan específicamente a la destrucción del colectivo, de la cooperación, de vivir juntos en el terreno del trabajo. La evaluación individual de la performance no solamente divide a los seres humanos, sino también levanta sistemáticamente a unos contra otros, genera desconfianza y deslealtad: el individualismo sin límites en el perjuicio del bien común (Dejours, 2015: 75).

Este es el desafío con el que se enfrentan las empresas recuperadas diariamente, zanjar sus propias paradojas siendo eficientes y solidarias en un mundo donde las problemáticas en torno a la democracia y la participación en los procesos productivos, no son comunes.

## Bibliografía

- Agamben, G. (2011). “¿Qué es un dispositivo?”. *Revista Sociológica*, año 26, número 73, mayo-agosto de 2011, pp. 249-264.
- Bleger, I. y Vuotto, M. (2005). “Acerca de la gestión en las empresas cooperativas” *Documento 49*, Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo Facultad de Ciencias Económicas, UBA, Ciudad de Buenos Aires.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). “La evolución de la problemática de la gestión empresarial entre las décadas de 1960 y 1990”. En *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid: Ediciones Akal, pp. 106-137.
- Calloway, C. (2010). Desafíos en los procedimientos de autorregulación en las fábricas y empresas recuperadas Simposio: “Experiencias de autogestión en el seno de los Movimientos Sociales. Balance y Perspectivas”, Universidad Nacional de Córdoba, del 19 al 20 de noviembre de 2010.
- Davis, P. y Donaldson, J. (2005). *Management cooperativista*, Buenos Aires: Granica.
- Dejours, C. (2015). *El sufrimiento en el trabajo*. Buenos Aires: Topía.
- Deux Marzi, M. V. (2013). “La consolidación de las iniciativas de economía social y solidaria: Alcances y desafíos. Aproximación a partir del análisis de procesos de recuperación de empresas de Argentina”, UN-RISD Conference Potential and Limits of Social and Solidarity Economy, Geneva.

- Deux Marzi, M. V. (2014). “La Consolidación de las Iniciativas de Economía Social y Solidaria: Alcances y Desafíos - Aproximación a Partir del Análisis de Procesos de Recuperación de Empresas de Argentina”. Publicado en el sitio de United Nations Research Institute for Social Development, Ginebra, Suiza. Disponible en: <http://www.unrisd.org>
- Dicapua, M. y Perbellini, M. (2013). “La división sexual y el sufrimiento en el trabajo. El caso de las empresas recuperadas”. *Trabajo y Sociedad* Nº 20, Verano 2013, <http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/20%20DICAPUA%20PERBELLINI%20empresas%20recuperadas.pdf>
- Edwards, R. (1994). *De terrenos disputados. La Naturaleza económica de la empresa*, España: Alianza editorial.
- Fajn, G. y Bauni, N. (2010). “Las regulaciones del trabajo en las empresas recuperadas. Orientaciones y alternativas”. En *Gestión obrera: del fragmento a la acción colectiva*, Montevideo: Editorial Nordan - Extensión libros, Universidad de la República, Uruguay.
- Fajn, G. y otros (2003). *Fábricas y empresas recuperadas: Protesta Social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, Buenos Aires: Editorial del Centro Cultural de la Cooperación.
- Fajn, G. y Rebón, J. (2005). “El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas”, *Revista Herramienta* Nº 28, marzo de 2005.
- Fernández Álvarez, M. I. (2012). “‘Luchar’ por trabajo, trabajar ‘luchando’: prácticas cotidianas de organización y demanda en una empresa recuperada de Buenos Aires”. *Revista Papeles de Trabajo*, Nº 23, pp. 11-26. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/61698774.pdf>
- Gallard, M. A. y Bertoncetto, R. (1997). *Cuestiones actuales de la formación*. Montevideo: Cinterfor.
- Hudson, J. P. (2016). “Conflictos intergeneracionales en las empresas recuperadas por obreros. La inclusión de jóvenes trabajadores”. *Argumentos: revista de crítica social*, 18, pp. 74-96.
- Paternio, F. (2010). “Las manos, los saberes, las máquinas. Un análisis sobre la organización del trabajo en los elencos productivos de fábricas recuperadas”. En Berger, M. y Cross, M. C. (comps.), *La producción del trabajo asociativo: condiciones, experiencias y prácticas en la economía social*. Buenos Aires: Fundación Centro de Integración, Comunicación, Cultura y Sociedad - CICCUS; Centro de Estudios e Investigaciones Laborales- CEIL-PIETTE, 1<sup>ra</sup> ed.
- Partenio, F.; Frassa, J. y Ghiotto, L. (2012). “Riesgos laborales y autogestión: La significación de la prevención y la protección de la salud laboral en una cooperativa del sector metalúrgico” [en línea]. VII Jornadas de Sociología de la UNLP, 5 al 7 de diciembre de 2012, La Plata, Argentina. En *Memoria Académica*. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.2489/ev.2489.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2489/ev.2489.pdf)

- Peláez, P. (2015). “Análisis preliminar del aporte de las ERT en Argentina a los debates acerca del proceso de trabajo”. *Revista Idelcoop*, Nº 215, marzo 2015. Instituto de la Cooperación. Fundación de educación, investigación y asistencia técnica. IDELCOOP. Disponible en: [idelcoop.org.ar/revista/215](http://idelcoop.org.ar/revista/215)
- Perbellini, M. (2016). “Problematizando la organización del trabajo en las empresas recuperadas por sus trabajadores desde la corriente psicodinámica del trabajo”. *Revista Trabalho (En)Cena*, julio-diciembre 2016, Vol. 1, Nº 2, pp. 60-75.
- Petriella, Á. (2006). *Contravientos*. Buenos Aires: Ediciones del Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini.
- Petriella, Á. (1998). “Nuevas preguntas y nuevas respuestas del movimiento cooperativo a fin de siglo”. *Revista de Idelcoop*, Volumen 25, Nº 115. Teoría y práctica de la cooperación.
- Rebón, J. (2007). *La empresa de la Autonomía. Trabajadores recuperando la producción*. Buenos Aires: Ediciones Picaso.
- Riero, A. (2014). Dinámicas, conflictos emergentes y procesos identitarios en el mundo del trabajo autogestionario, *Revista IDELCOOP 214*, Buenos Aires.
- Ruggeri, A. et al. (2010). *Las empresas recuperadas en la Argentina. Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas*. Buenos Aires: Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras (UBA).
- Salgado, R. (2012). “Los límites de la igualdad. Cambio y reproducción social en el proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores”, Tesis Doctoral.
- Smith, V. (1995). “El legado de Braverman. La tradición del proceso de trabajo veinte años más tarde”. En *Sociología del trabajo: Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad* Nº 26.
- Vieitez, C. y Dal Ri, N. (2001). *Trabajo asociado: Cooperativas y empresas de autogestión*. Editora DP&A.
- Vieta, M. (2009). “Desafíos e innovaciones sociales en las empresas recuperadas por sus trabajadores”. En Ruggeri, A., *Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina*, Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras, UBA, capítulo 10.
- Vuotto, M. (1994). “Paradojas de la organización cooperativa”. En Giarraca, N. (comp.), *Acciones colectivas y organización cooperativa. Reflexiones y estudios de caso*, Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Wyczykier, G. (2009). *De la dependencia a la autogestión laboral*. Los Polvorines: ediciones Universidad Nacional de General Sarmiento.