

Documentos de Trabajo

n° 44

---

**Trabajando sin patrón  
Las empresas recuperadas y la producción**

---

**Julián Rebón**

Septiembre de 2005



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES GINO GERMANI  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
ARGENTINA

**Los DOCUMENTOS DE TRABAJO son elaboraciones de investigadores del Instituto. Previo a su publicación, estos documentos son evaluados por dos especialistas en el tema.**

**Asesora Editorial: Mabel Kolesas**

**ISBN 950-29-0885-6**

**Fecha: Septiembre de 2005**

**Instituto de Investigaciones Gino Germani  
Facultad de Ciencias Sociales. UBA  
Uriburu 950, 6° piso  
(C1114AAB) Buenos Aires. Argentina  
Teléfono: (5411) 4508-3815; Fax: (5411) 4508-3822  
e-mail: iigg@mail.fsoc.uba.ar  
Centro de Documentación e Información  
e-mail: cdi@mail.fsoc.uba.ar  
<http://www.fsoc.uba.ar>**

## **Resumen**

En la Argentina reciente, la recuperación de empresas a partir de la autogestión de sus trabajadores expresó una de las formas de desobediencia al creciente desempleo. En este trabajo, se explora en qué medida los trabajadores al avanzar sobre la dirección de la producción conforman un orden socio-productivo diferente al de la empresa capitalista.

## **Abstract**

These days in Argentina, the recovery of companies due to the self management of its workers was constituted as one of the ways in which the salaried disobeyed the increasing unemployment.

This paper sets out to explore up to what extent workers, while advancing on the management of the production, are a socio-productive order different from the one of the capitalist company.

## **Julián Rebón**

Sociólogo (UBA), Maestro en Población (FLACSO, México) Doctorando en Ciencias Sociales(UBA). Actualmente es profesor de la Carrera de Sociología de la Universidad de Buenos Aires, así como Investigador en el Instituto Gino Germani de la Facultad de Ciencias Sociales(UBA). En dicho Instituto dirige el proyecto UBACYT "Sociogénesis y desarrollo del proceso de recuperación de empresas por los trabajadores".

## Índice

Introducción	1
I. La cooperación: un desafío entre la heteronomía y la anomia	4
II. La empresa a través de los ojos de los trabajadores	7
III. La Producción	11
IV. Manteniendo la disciplina	22
V. Distribuyendo	33
VI. Ampliando la empresa	46
VII. No lo saben, pero lo hacen	54
Anexo	63
Bibliografía	64

*Y claro cuando nosotros reclamábamos cosas, ellos siempre nos decían que éramos negros que éramos cabecitas negras, y más de una vez nos dijeron que nosotros no éramos capaces de conducir una empresa.*

*Entonces, les dije que teníamos un desafío muy grande, en este momento tenemos que demostrar que nosotros los negros somos capaces de manejar una empresa. Pero para eso teníamos que estar todos unidos, unidos y luchando para producir... No es poca cosa lo que hicimos.*

Oracio Campos, trabajador de IMPA

## **Introducción**

La recuperación de empresas es una de las estrategias emergentes entre los trabajadores con el objeto de enfrentar el desempleo. Con esta conceptualización se ha denominado a un conjunto heterogéneo de procesos, en los cuales empresas en crisis son puestas a producir por sus trabajadores. Desde fines de la década pasada, y con particular intensidad a partir de 2001, miles de asalariados en todo el país se han hecho cargo de empresas en procesos de quiebra, cierre y/o importantes incumplimientos del contrato salarial con sus trabajadores. (Rebón: 2004) La lucha y, crecientemente, el trabajo han ido conformando empresas "sin patronos" nacidas de la determinación de defender una fuente laboral.

En otras publicaciones hemos desarrollado pormenorizadamente cuales fueron los factores que estructuraron el proceso y las formas que este asumió.<sup>1</sup> En este trabajo, pretendemos realizar exploratoriamente un

---

<sup>1</sup> *"Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas"* (Rebón: 2004). *El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas* (Fajn y Rebón: 2005). *Una empresa de trabajadores. Apuntes acerca de los determinantes de las empresas recuperadas* International Institute of Social History, Labour Again, Factory takeovers in Argentina. Ámsterdam, 2005. En coautoría con Gustavo Antón *El Conocimiento en los Procesos Sociales. Una aproximación a la conciencia de clase operante entre los trabajadores de Empresas Recuperadas* International Institute of Social History, Labour Again, Factory takeovers in Argentina. Ámsterdam, 2005. *"Conciencia obrera y desempleo: el caso de las empresas recuperadas"* Realidad Económica N 205 Pág. 79-98. Instituto Argentino para el Desarrollo Económico. Buenos Aires, julio de 2004. *"¿Empresas de trabajadores?"* Argumentos. Revista electrónica de Crítica Social. N 4 Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, 2004. *"Recuperación de empresas por sus trabajadores. Sociogénesis y desarrollo del proceso"* Pág. 38. Revista "Ciencias Sociales" 55- Mayo de 2004. Buenos Aires- UBA.

análisis y descripción del proceso socioproductivo y sus potencialidades entre las empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires.

La investigación empírica sobre la temática de las empresas recuperadas se ha centrado en el momento de la lucha por la tenencia de la unidad productiva, la "protesta", sin embargo, el abordaje del tema de la producción no ha estado ausente. Diversos trabajos, entre los que podemos destacar Fajn (2003), Dávalos y Perelman(2003), Fernández Álvarez (2002) y Palomino y equipo (2003), Bialakowsky y equipo(2004), han comenzado a abordar algunos aspectos de la temática. En este trabajo, nos interesa focalizarnos en un nudo problemático específico: ¿en que grado se conforma un proceso trascendente al orden socio-productivo capitalista? En esta dirección, en el análisis de "qué hacen" y "qué piensan" estos trabajadores acerca de su acción en el campo de la producción, sugeriremos interrogantes que puedan nutrir futuros esfuerzos investigativos. Nuestra tesis central, sugiere que las innovaciones en el ámbito socioproductivo esbozan, sin que sus protagonistas necesariamente lo pretendan, un modo no capitalista de producir pero sin que este logre asumir un carácter anticapitalista.

El documento se estructura en siete párrafos. En el primer párrafo se discute teóricamente el problema de la función de dirección en un proceso de cooperación social basado en la autonomía. A continuación abordamos el modo en que los trabajadores se representan a la nueva empresa. Luego analizamos el proceso productivo en sus distintas dimensiones: como organizan la producción, la forma que establecen para regular la misma, los mecanismos de distribución al interior de la empresa, así como su relación con el conjunto social tanto en cuanto a su ampliación como empresa, como en la distribución de parte del excedente producido. Por último, en las conclusiones abordamos la discusión acerca del carácter social de estas empresas.

Con relación a la fuente de datos utilizada en este trabajamos básicamente con un relevamiento realizado en el mes de julio de 2003 en 17 empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires. En dicho relevamiento se utilizaron diferentes técnicas de registro tales como encuestas, entrevistas semiestructuradas, registro fotográfico y observación. La encuesta tuvo como objeto explorar la composición social

de los trabajadores y su opinión sobre diferentes temáticas. Se realizaron en total 150 encuestas distribuidas entre las distintas empresas. Fueron entrevistadas las siguientes cooperativas: 26 de Septiembre, Artes Gráficas el Sol, Bauen, Brukman, Campichuelo, Chilavert, Clínica Salud Medrano, Cooperpel, Diógenes Taborda, IMPA, Instituto Comunicaciones, La Argentina, La Nueva Esperanza, Monte Castro, Patricios, Vieytes y Viniplast.

Durante 2003 y principios de 2005, se realizaron entrevistas a 12 dirigentes de los distintos agrupamientos en torno al proceso. También se complementó información de nuevas recuperaciones realizándose entrevistas a informantes claves de otras cuatro empresas. Además, se realizaron observaciones participantes de distintos procesos de recuperación de Capital y el interior del país. Por ejemplo, se replicó el cuestionario aplicado en Capital a 30 trabajadores de Fasinpat en Neuquen (Ex-Cerámicas Zanón). Esta última fábrica, el presente avance, nos va servir como telón de fondo para comparar los datos obtenidos en la Ciudad de Buenos Aires. (Rebón: 2004) Este caso testigo nos permitirá explorar en que medida un proceso con características marcadamente contrastantes a las de las predominantes en el distrito capitalino (conflicto intenso, conducción clasista y desarrollado en una unidad productiva importante) da lugar a un orden socioproductivo distinto.

La investigación forma parte del proyecto UBACYT "Sociogénesis y desarrollo del proceso de recuperación de empresas" que dirijo en el ámbito del Programa de Investigación sobre Cambio Social (PICASO) con sede en el Instituto Gino Germani de la Universidad de Buenos Aires". Este documento representa también un avance de mi tesis doctoral en Ciencias Sociales desarrollada en la Universidad de Buenos Aires. En la discusión inicial del texto y en la codificación de los datos han participado Gustavo Antón, Jorge Cresto, Julio Ithurburu, Rodrigo Salgado, Gustavo Quintana, Rosario Dassen, y Laura Bernasconi. Sin sus estimulantes comentarios y correcciones este trabajo no hubiera dado a luz. A todos ellos mi más profundo agradecimiento.

## **I) La cooperación: un desafío entre la heteronomía y la anomia**

La "recuperación de empresas" es la forma con la cual se ha denominado a un conjunto heterogéneo de avances de los trabajadores sobre la dirección de la producción en un contexto social de hegemonía capitalista. Dichos procesos enfrentan diversas tensiones. Los procesos de autonomización e igualación (Rebón: 2004) que en los mismos se expresan constituyen un dilema que subyace a estos emprendimientos ¿Cómo construir una autonomía que sea productiva en el campo de los diferentes frentes de lucha? ¿Cómo congeniar la autonomía, los grados de libertad adquiridos, con las necesidades de la producción? A continuación revisaremos brevemente algunos autores que ante situaciones diferentes se han planteado problemas semejantes.

Más de un siglo atrás, Federico Engels (1987) señalaba que la producción moderna requería de la acción combinada de los trabajadores, siendo esta imposible sin una organización regida bajo el principio de autoridad: "La gran industria hace que se requiera de autoridad, bien sea por un delegado o, si es posible, por el voto de la mayoría, la voluntad de alguien siempre deberá subordinarse." Karl Marx (1998) remarcaba que la función de dirección es inherente a todo proceso de cooperación social. En todo caso, como señala Engels (1987), una organización no capitalista de la producción limitará la autoridad hasta el límite que lo exijan las condiciones de producción, quitándole la función de confrontación en un antagonismo de clases, pero preservando las funciones de dirigir, mediar y vigilar.<sup>2</sup>

Abordando los problemas de construir un orden socio-productivo sin el despotismo del capital, Lenin, en su análisis de las tareas que afrontaba

---

<sup>2</sup> En este texto podría objetarse a Engels una mirada que tiende a representar al desarrollo tecnológico como neutral ¿Las condiciones de producción se desarrollan independientemente de la lucha de clases? ¿Acaso no es posible construir condiciones tecnológicas más favorables a procesos de igualación que las desarrolladas por el capitalismo? Como señalan Antonio Negri y Michael Hardt: "Sabemos bien que las máquinas y las tecnologías no son entidades neutras e independientes. Son herramientas biopolíticas desplegadas en regímenes específicos de producción, que facilitan ciertas prácticas y prohíben otras." (Negri y Hardt: 2001) En tal sentido, aún cuando la autoridad sea necesaria, las limitaciones "meramente tecnológicas" al ejercicio de la autonomía podrán minimizarse en tanto se superen sus obstáculos sociales.



la naciente sociedad soviética en el campo de las relaciones de producción, hace referencia a la tensión entre el peligro de la “anarquía” y del “centralismo burocrático” o dirección externa. Para este estadista el “centralismo democrático” entendido como la autonomía de las partes pero subordinada a la totalidad orgánica, era la forma de resolver el dilema. Bajo este principio todos participarían de la construcción de las grandes decisiones, pero una vez acordadas estas, las minorías deberían “subordinarse a la mayoría”.<sup>3</sup> (Lenin: 1981)

Es en este punto donde nos parece sugerente retomar los aportes de Jean Piaget (1988). Refiriéndose al intercambio de pensamientos, este epistemólogo nos señala la debilidad fundamental de las formaciones heterónomas: “Un sistema de representaciones colectivas impuestas por coacción, de generación en generación, constituye un estado de “falso equilibrio”... la discusión libre bastará entonces para dislocarlo. Construir un estado de equilibrio está subordinado a una situación social de cooperación autónoma, basada en la igualdad y en la reciprocidad de los participantes y liberada tanto de la anomia característica del egocentrismo como de la heteronomía característica de la coacción.” (Piaget: 1988, p.227)

Así, una verdadera cooperación basada en la autonomía debe superar tanto el riesgo de la anomia como el de la construcción de una nueva coacción: “La cooperación difiere esencialmente del simple intercambio espontáneo, es decir del “dejar hacer” tal como lo concebía el liberalismo clásico. El “libre intercambio” debe enfrentar continuamente dificultades originadas en el egocentrismo (individual, nacional, o que se origina en una polarización de la sociedad en clases sociales), o en las coacciones (originadas en las luchas entre las clases, etc.) si no media una disciplina que permite la coordinación de los puntos de vista mediante una regla de reciprocidad.” (Piaget: 1988, p.227) La cooperación en el plano del intercambio de acciones concretas supone, de este modo, la construcción de una nueva normatividad que logre poner en correspondencia las acciones. Lograrlo, basándose en la autonomía, supone enfrentar la anomia y a la

---

<sup>3</sup> Precisamente, este principio es el que hace que el “partido profesional de vanguardia” del Lenin del *¿Qué hacer?* pese a su semejanzas con la organización “burocrática” del Marx Weber de *Economía y sociedad* en cuanto a los criterios de racionalidad, profesionalización, secreto y organización jerárquica, sea radicalmente diferente en su criterio fundante.

heteronomía, constituyendo la actividad auto-disciplinada frente a la inercia y la actividad forzada.<sup>4</sup>

Un proceso de equilibración de las acciones de este tipo presupone tener 1) un sistema común de signos o valores que permita el intercambio, 2) conservar como válidos ciertos acuerdos o proposiciones elaborados durante el intercambio, con el fin de tener siempre un piso que sustente la continuación del intercambio y al cual se pueda retornar cuando sea necesario, esto es, el intercambio debe cumplir con la reversibilidad de sus operaciones y 3) debe existir una reciprocidad entre las partes, que garantice la permanencia de ellas en el intercambio. Si se da alguna falla en una o más de estas condiciones, la estructura no se puede equilibrar tendiéndose a los estados antes reseñados: "anomia" y "heteronomía".

Por una parte, se tiende al estado de anomia, cuando los participantes de algún intercambio no logran ponerse de acuerdo, vulnerando la posibilidad de equilibrio debido a que:

1. No se comparte un sistema de valores. Como por ejemplo, cuando algunos trabajadores de las recuperadas valoran sólo su bienestar individual y otros persiguen en primer lugar cambios políticos más trascendentes. Estos valores pueden dar lugar a intereses complementarios durante las fases iniciales de la recuperación, cuando los primeros necesitan a los segundos, pero pueden transformarse en opuestos cuando los "cuadros políticos" intenten prolongar la lucha aún a costa de dificultar la relación con el Estado o de invertir en "la lucha" recursos de la empresa.
2. No se conserva como válido lo que ya ha sido aceptado. Un ejemplo en nuestro universo lo encontramos en el asambleísmo; cuando este vulnera de forma continua lo decidido precedentemente, conduciendo a la contradicción.
3. No existe una reciprocidad entre los participantes. Como ejemplificación para las empresas recuperadas, podemos señalar

---

<sup>4</sup> Así, la autonomía presupone normas en común para poder llevarse a cabo. Por esta razón, la "cooperación es tan frágil y tan poco frecuente en un estado social en el que cuentan tanto los intereses como las sumisiones; de la misma forma en que la razón es tan frágil y tan rara en relación con las ilusiones subjetivas y el peso de las tradiciones." (Piaget: 1994, p.227)

cuando algunos aprovechan la libertad para no trabajar sabiendo que otros lo harán por ellos.

Todas estas son características de un sistema donde cada elemento no ha sido adecuadamente agrupado y por lo tanto el todo se ve diluido y debilitado por la incoherencia entre las partes. (Toro: 2005)

Otro tipo de desequilibrio es el que se caracteriza por un falso equilibrio impuesto desde afuera con base en la coacción sin reciprocidad entre las partes. Se acepta los enunciados de la otra debido a su autoridad, no existiendo la reversibilidad operatoria. Los intercambios son dictados unidireccionalmente, creando así un equilibrio aparente bajo el manto de la rigidez del todo, pero no proveniente de la cohesión y coherencia de las partes. (Toro: 2005) La empresa capitalista es una clara ejemplificación de este proceso, la burocratización es una de las formas que asume este riesgo para las empresas recuperadas.

En esta tensión entre la anomia y la heteronomía avanza la nueva cooperación social que se desarrolla en el campo de la producción. Analicemos con más detalle la forma que asume este proceso: ¿Se avanza sobre la producción cambiando la forma de producir? ¿O producir presupone la prolongación de la forma anterior?

## **II) La empresa a través de los ojos de los trabajadores**

Adentrémonos en el campo de la producción a través de la mirada de sus principales protagonistas.

El proceso de autonomización e igualación, ya referido, se expresa en la percepción subjetiva de los trabajadores acerca de los cambios positivos de la empresa recuperada frente a la fallida. Si bien la meta originaria es trabajar, los cambios valorados no se reducen a los beneficios económicos. Por el contrario, el principal cambio valorado es la "libertad de trabajar sin patrón". Los nuevos grados de libertad, producto de la ruptura de la heteronomía capitalista, son vividos como "tranquilidad" para trabajar. Varios entrevistados testimonian: "Ya no existe quién nos maltrate", "no es más la colimba", "ahora almorzamos juntos", "tomamos mate y escuchamos música mientras trabajamos". Se valora precisamente aquello que el trabajo asalariado proscibía. En este sentido, nos parece cuando menos

excesivo el señalamiento de Salvia (2004) de que estos trabajadores añoran el empleo asalariado-fordista. Más aún la evidencia disponible parece ir en el sentido contrario. En una encuesta realizada en 2005 en dos fábricas con historias marcadamente diferentes, la gran mayoría de los trabajadores (86%), prefería trabajar en la empresa recuperada a hacerlo bajo patrón en una empresa que pagara correctamente los salarios.<sup>5</sup>

En esta dirección de jerarquizar la innovación frente a la antigua empresa, se valora también la apropiación de los medios de producción. Esta se expresa en respuestas tales como "es nuestra", "es un proyecto propio" y en la relevancia otorgada a la autogestión como forma social. El carácter externo de la dirección capitalista es reemplazado a nivel subjetivo por un mayor involucramiento activo y compromiso de los trabajadores en su actividad, un embrionario "cambio de mentalidad".<sup>6</sup> Asimismo, se valora el compañerismo y la igualación resultante de la experiencia de lucha y producción. En esta dirección, algunos trabajadores destacan el reparto igualitario como una de las transformaciones centrales. La confianza en el proceso se expresa en frases tales como "mayores perspectivas de progreso" y "mejor gestión de la empresa", "más democrática y transparente", con "una producción de mayor calidad", que, según los trabajadores, describen la empresa recuperada al compararla con la antecedente. Además, se valora todo aquello que la empresa capitalista en crisis había dejado de proveer a sus asalariados: ingresos, estabilidad y trabajo.

---

<sup>5</sup> Encuesta realizada en julio de 2005 por Dimitrof Casanova Chávez, Agustina Felici y Fernando Suhurt en el Hotel Bauern y la fábrica Vinoplast como parte de un ejercicio de investigación en el marco del Taller de Cambio Social de la carrera de Sociología-UBA. Por otra parte, los informantes de las siete cooperativas entrevistadas durante 2005 se manifestaron en igual sentido.

<sup>6</sup> A pesar de este mayor involucramiento, no dejan de existir problemas para la regulación de la actividad laboral. "Falta disciplina", "muchos siguen pensando como asalariados", "hay compañeros que se tiran a chantas" o "a veces se roban cosas"; son distintos testimonios registrados en algunas empresas acerca de estos problemas. Como después analizaremos, la prolongación de la existencia de regímenes disciplinarios, en ocasiones los mismos de la empresa anterior, son un indicador de la exterioridad que adquiere el trabajo para al menos una parte de los trabajadores.

<b>Cuadro 1: ¿Que cambios positivos encuentra si compara la empresa actual con la fallida? Principales respuestas</b>	
<b>Libertad para trabajar en la empresa</b>	20%
<b>Es nuestra/ proyecto propio</b>	11%
<b>Mayor compromiso y responsabilidad</b>	11%
<b>Mayor perspectiva de progreso</b>	7%
<b>Compañerismo/igualdad entre todos</b>	7%
<b>Autogestión</b>	6%
<b>Mejor gestión de la empresa</b>	6%
<b>Cobrar en tiempo y forma</b>	5%
<b>Más salario</b>	5%
<b>Seguridad y estabilidad</b>	5%
<b>Estar trabajando</b>	4%
<b>Reparto igualitario de ingresos</b>	4%
<b>Mejor calidad de lo producido</b>	4%

**Fuente:** Datos propios encuesta a trabajadores de Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires

El espíritu optimista reinante conduce a que una gran porción de los trabajadores no encuentre diferencias negativas al comparar la empresa actual con la empresa bajo patrón.

Entre aquellos encuestados que encuentran diferencias negativas aparecen como centrales las desventajas económicas para la empresa y sus asociados: falta de capital de trabajo, menor ingreso o inestabilidad del mismo<sup>7</sup> y ausencia de beneficios laborales. Otros temas, atinentes a la función de dirección, vigilancia y mediación, también son percibidos críticamente por algunos: dificultad para tomar decisiones, como por ejemplo el exceso de asambleísmo;<sup>8</sup> la falta de disciplina y responsabilidad;

<sup>7</sup> "De lo privado a lo cooperativo hay ventajas y desventajas... la desventaja es que vos siendo privado tengas trabajo o no tengas trabajo vos a fin de mes tenés tu sueldo; en cambio, en una cooperativa si no trabajás no cobrás. Esa es la principal y la que determina todo, no hay otra. Por más que vos me digas que la cooperativa es solidaria... pero la solidaridad no es hacia uno que no trabaja, la solidaridad es para repartir entre todos y no hacia uno" (Entrevista informante clave de Arte Gráficas del Sol Felici, A. Y Indulsk M.: 2004)

<sup>8</sup> El asambleísmo, si vulnera de forma continua lo decidido precedentemente, puede conspirar contra la cooperación al no conservar como válido lo que ya ha sido aceptado, llevando continuamente a la contradicción. Por otra parte, el exceso de asambleas puede entrar en tensión con la necesidad de producir, en términos de eficiencia, para un mercado capitalista. Las decisiones requieren de determinada dinámica y, en ocasiones, hasta de secreto comercial ¿Cómo conciliarlo con el ritmo asambleario? En el siguiente testimonio del referente de Viniplast, se registra una crítica a este problema: "En una época hacíamos dos veces por semana asamblea y es absolutamente improductivo ¿Sabes que pasa? Cuando vos haces asambleísmo no hay responsabilidad individual, porque lo decide la asamblea y nadie se hace cargo de un carajo, que es lo que a veces pasa en el BAUEN y en otras empresas, todo lo decide la asamblea y el concejo de administración y la responsabilidad no existen. Entonces cuando pasa algo entre asamblea y asamblea hay que llamar a

así como los problemas y discusiones entre compañeros. De hecho, la “falta de conciencia cooperativista” es una de las frases que se escucha en diversas empresas. Un referente nos señalaba “De lunes a jueves son todos patronos. Los viernes cuando tienen que cobrar se convierten todos en asalariados”. La falta de implicación e involucramiento activo por parte de algunos socios, la prolongación de su cultura asalariada en un contexto más libre, puede corresponderse en ocasiones con cierta restricción de las decisiones e informaciones por parte de quienes lideran o conducen la recuperación. Cuando esto ocurre, la alianza implícita entre quienes “quieren mandar” y quienes “quieren tener la comodidad de no asumir responsabilidades” facilita el desarrollo de un principio de burocratización en el funcionamiento organizativo. Por otra parte, que algunos señalen como crítica el tener que asumir mayor responsabilidad nos refiere al proceso de desestructuración de la jerarquía de la institución fábrica. Al pasar de una organización heterónoma donde las acciones, al ser producto de órdenes, transfieren hacia la jerarquía la “responsabilidad” de los actos, a una donde se produce una mayor igualación, al menos en un inicio, la responsabilidad pasa a ser más compartida.<sup>9</sup>

<b>Cuadro 2: ¿Que cambios negativos encuentra si compara la empresa actual con la fallida? Principales respuestas</b>	
<b>Ninguno</b>	39.2
<b>Ns/Nr</b>	21.6
<b>Dificultad para tomar decisiones</b>	5.4
<b>El riesgo de asumir mayor responsabilidad</b>	5.4
<b>Falta de capital de trabajo</b>	5.4
<b>Falta de disciplina e involucramiento</b>	4.1
<b>Problemas entre compañeros</b>	3.4
<b>Ausencia de beneficios laborales</b>	3.4
<b>Menos Ingreso</b>	3.4

---

otra asamblea y la salida es dinámica, lo que deciden treinta boludos no es lo que pasa en la vida. La vida pasan cosas no se, se cae un caño, alguien se brota...que se yo, cualquier cosa, entonces...yo estoy más proclive a que la gente se haga cargo de su responsabilidad. Si vos pones diez responsables, que esos diez respondan ante la asamblea, pero entre asamblea y asamblea que tiene que ser una vez cada quince días, una vez por mes, que el tipo se haga cargo, no hay manera de producir a base del asambleísmo. Si no les digo que vean *La vida de Brian* como cosa graciosa. No hay modelo productivo que pueda sostenerse de esta forma.”

<sup>9</sup> Stanley Milgram señala que dentro de una jerarquía “un hombre se siente responsable frente a la autoridad que le dirige, pero no siente responsabilidad alguna frente al contenido de las acciones que le son prescriptas por la autoridad. “ (Milgram: 1984, p.137)

Pero adentrémonos en el campo de lo que los trabajadores “hacen” para analizar con mayor profundidad los procesos que los involucran.

### **III) La Producción**

Al momento del relevamiento más del 80% de las empresas estaba produciendo, aunque los niveles de producción eran heterogéneos.<sup>10</sup> El punto de inicio de la producción varía entre los diferentes casos. En el 40% de los casos no existió interrupción de la misma entre la empresa actual y la fallida. En otras, la misma estuvo interrumpida uno o dos meses. En aquellas empresas con cierres o con cortes de servicios (electricidad, gas), o situaciones jurídicas complicadas, estos procesos pueden durar varios meses e incluso años.

Iniciar nuevamente la producción impone tareas urgentes de recomposición económica, financiera, comercial y productiva, como la necesidad de acumular un capital de trabajo, recomponer las relaciones de confianza con los proveedores y clientes, recuperar los servicios cortados, instrumentar las condiciones contables básicas (facturación, balances, etcétera), mantener y calibrar las máquinas e instrumentos de producción, incorporar o desarrollar internamente personal que desempeñe tareas comerciales y una multiplicidad importante de otras tareas urgentes. (Fajn y Rebón: 2005)

Las nacientes empresas debieron enfrentar diferentes restricciones. Entre las principales restricciones externas podemos señalar los problemas de abastecimiento de insumos y servicios, la falta de financiamiento y capital de trabajo, y problemas de inserción en el mercado. Entre las internas, las condiciones tecnológicas heredadas de la empresa fallida y el desafío de la gestión por los trabajadores. (Secretaría de desarrollo Económico GCBA: 2003) Entre estos últimos, se destacan los problemas de disciplina laboral y la falta de personal capacitado en áreas de administración y ventas.

---

<sup>10</sup> Según Fajn y equipo (2003), en todo el país la media de utilización de la capacidad instalada era en 2003 del 54% pero este porcentaje variaba entre un 11% en el primer cuartil y un 62% en el cuartil superior.

Una de las formas de superar unos de los obstáculos centrales, la falta de capital de trabajo, es la producción a façon. Bajo esta modalidad se vende el servicio de procesado industrial a clientes que proveen la materia prima y retiran el producto para su comercialización o transformación posterior. A mediados de 2003, una porción sustantiva de la producción, 44% en promedio, de las empresas recuperadas de todo el país era a façon. (Fajn y otros: 2003) Esta es una fórmula recurrente para obtener una acumulación mínima cuando se carece de capital de trabajo. Claro está que si esta forma se prolonga como dominante en el tiempo se corre el riesgo de subsumirse en el ámbito comercial por otra empresa. Durante el relevamiento, el único caso que hemos detectado con este problema fue una fábrica alimenticia donde el trabajo a façon para una importante firma de su rubro implicaba la producción de cuatro de los cinco días laborables. En los días que se produce bajo esta modalidad, la empresa compradora manda gente para controlar directamente el proceso productivo. De este modo, los trabajadores se subordinan no sólo en el ámbito de la circulación sino también en el de la producción.

En cuanto a sus productos podemos señalar que al momento del relevamiento, solo una cooperativa había cambiado de actividad<sup>11</sup>, tres no se encontraban produciendo (pero ya lo están haciendo en la actualidad) y las restantes mantenían la actividad. No obstante, entre estas últimas algunas han cambiado su producto principal por modificaciones en el mercado o problemas de producción, o adquisición de nuevos clientes. La decisión de que producir es tomada como una decisión casi estrictamente económica, donde no tienen relevancia valoraciones morales o políticas.<sup>12</sup> En los hechos el planteo y discusión de qué y para quién producir no

---

<sup>11</sup> Precisamente, esta fue una de las pocas cooperativas que fracasó. La cooperativa de servicios informáticos 26 de Septiembre fue fundada por un conjunto de trabajadores provenientes de una auditoría de recetas farmacéuticas. La improvisación, la falta de los recursos humanos y materiales apropiados, obstaculizaron su desarrollo. A principios de 2005 la empresa se había disuelto.

<sup>12</sup> La estatización bajo control obrero, reclamada por Zanón, y por Brukman durante un período, planteó trascender esta subordinación al mercado. La meta, era que el Estado expropié sin indemnización la empresa, sin resignar el derecho a que los trabajadores sean quienes controlen y administren la producción. La actividad productiva de estas plantas estaría así en función de las necesidades más apremiantes de la población. En la práctica esta fórmula no ha prosperado teniendo estas empresas que decidir lo central de su producción en términos económicos.



existe.<sup>13</sup> El objetivo es colocar la mercancía en el mercado, no cuestionándose el carácter capitalista a nivel social. Por otra parte, si bien existen intercambios con empresas recuperadas y otras formas de la denominada "economía social", más allá de algunos proyectos, el intercambio se produce predominantemente con el mercado. En tal sentido, otra investigación encontró que a nivel nacional el peso de las empresas monopólicas y otras grandes firmas es mayoritario entre los proveedores de insumos de las recuperadas, y muy importante en el de las ventas; mientras que las propias empresas recuperadas, otros emprendimientos solidarios y el Estado son porciones minoritarias de este intercambio, especialmente en cuanto a la compra de insumos. (Programa Facultad Abierta: 2004) No se ha logrado construir en ningún rubro un subsistema económico que pudiera constituir espacios de autonomía. Esto probablemente acontece por un lado por la falta de una estrategia coordinada en tal sentido, ya que la integración en algunos rubros podría ser mayor a la existente. Pero por otro lado, porque existen limitantes materiales a la integración de las empresas por la cantidad de unidades productivas de este tipo, la falta de intereses complementarios y el grado de concentración de la economía argentina. No obstante, dada la relevancia que tiene el tema para el desarrollo del proceso estas hipótesis deben contrastarse a partir de futuras investigaciones empíricas.

Los procesos de recuperación tienen como punto de partida una puesta en crisis de la heteronomía capitalista y de la función de dirección por parte del capital.

Ahora bien, la ausencia del capital en la función de dirección nos convoca a interrogarnos acerca de las distintas formas que esta asume. En el capitalismo la producción está basada en un carácter anárquico que en conjunto carece de plan. En cambio, este sistema desarrolla procedimientos y métodos de planificación sin antecedentes en cuanto a cada empresa en particular. Pablo Levin nos señala: "La vocación y la emancipación de los trabajadores, agentes de la producción capitalista, comienza cuando se

---

<sup>13</sup> En este sentido, no cumple una de las características, "decidir qué y para quién se producirá" de lo que Petras y Veltmeyer (2003) señalan como el autogestionamiento de los trabajadores que se estaría desarrollando en Argentina.

asocian libremente entre ellos y luchan por convertirse de objeto en el sujeto activo de la planificación. Cuando los planificados se convierten en planificadores. De mil formas empíricas, la clase trabajadora viene iniciándose sin saberlo en el ejercicio de la planificación obrera." Las fábricas recuperadas son un ejemplo en este sentido. Los trabajadores y sus aliados esbozan una planificación, una dirección, nacida de la necesidad de subsistir ante el vaciamiento y repliegue capitalista de la producción.

De estar en manos del capital la dirección pasa a ser personificada por los trabajadores. En el proceso de toma de decisiones dentro de las cooperativas se puede destacar la centralidad que tiene la asamblea como herramienta para tal fin. Las formas reales que asumen estas asambleas son diversas. En ocasiones se trata de una instancia real de toma de decisiones, participativa y democrática, donde se expresan distintas posturas que llegan a consensuarse. En otras, puede ser un ámbito donde simplemente se legitiman decisiones tomadas previamente en otros espacios. Los niveles de periodicidad y la regularidad de las mismas difieren. En algunos casos de empresas pequeñas existen mecanismos informales de toma de decisiones como la consulta "al pie del trabajo". Sin embargo, esta marcada democracia directa, que contrasta con la autocracia del capital o de la burocracia en la empresa fallida, no es el único mecanismo de conducción. Además de la asamblea, se conforman consejos de administración donde reside el poder de decisión entre la realización de cada asamblea. En las empresas más grandes y consolidadas el papel de la toma de decisiones por formas representativas tiende a ser mayor; así en las empresas con estas características existe un consejo, que puede o no dar lugar a una mesa directiva, que constituya como brazo ejecutor una estructura organizativa con gerentes, regentes y encargados o "coordinadores". Por el contrario, en las empresas más pequeñas, las decisiones tienden a tomarse sin tantas mediaciones, teniendo importante peso los mecanismos informales.

En suma, frente a la empresa fallida se constituye una democratización en el ámbito del poder originando una dirección más "colectivizada". No obstante, en paralelo se produce un proceso de diferenciación y una nueva constitución de conducciones. Así, la

---

ponderación de los distintos individuos difiere en la toma de decisiones. Algunas empresas son más horizontales y assemblearias que otras. Pero en todas existen liderazgos, dirigentes. Como ya hemos señalado en otros trabajos (Rebón: 2004), el perfil mayoritario de estos es el de "luchadores". Pero también en algunas empresas se prolongan parcialmente las heteronomías preexistentes. Así en varios de estos emprendimientos los "jefes de la antigua empresa" forman parte de la conducción.<sup>14</sup> En otros, sobre todo en empresas que sólo han quedado los obreros, cuadros externos al colectivo laboral desarrollan la conducción económica y política del proceso.<sup>15</sup> Esta diferenciación de poder se ve reflejada en el malestar de un cuadro político que conduce una empresa "a veces me tengo que poner en patrón para que las cosas funcionen".

De este modo, los recursos instrumentalizados en la dirección provienen, en parte, de la rica historia de las luchas sociales y políticas de las clases subalternas, y, en parte, de su experiencia en la producción. La constitución histórica de sus relaciones de clase y sus alianzas sociales, se expresa también como la construcción de una acumulación intelectual para

---

<sup>14</sup> En ciertos casos, la nueva empresa prolonga en forma ampliada un momento anterior. En una empresa la dueña le había dado al encargado de ventas la administración de la empresa. Ella solo asistía cada tanto para retirar dinero. Este administrador va a proponer a los otros trabajadores formar la cooperativa y ocupar la empresa ante la quiebra. Él mismo, se convertirá en el presidente de la cooperativa y continuará gerenciando la empresa sin el control patronal. Ahora a este le ha sucedido la asamblea de los trabajadores; resta saber si la misma se convertirá en una instancia de decisión o si sólo será de información de decisiones previamente tomadas por el presidente.

<sup>15</sup> Por ejemplo, IMPA en su recuperación es gerenciada y conducida políticamente por un grupo de cuadros políticos y económicos. Guillermo Robledo, cuyo origen social se encuentra en una familia de la burguesía media industrial y que participó en las recuperaciones de la UOM Quilmes de los 80, se ha centrado en el gerenciamiento. En cambio, Eduardo Murua, un cuadro político-sindical, se focalizó más en la conducción política-organizativa y la organización del movimiento de empresas recuperadas. Las distintas identidades que personifican estos dirigentes expresan el carácter de alianza social que asume el proceso. De estos provendrán 83.000 dólares para comprar los primeros insumos, relaciones con el ámbito político y empresarial vitales para conseguir, por ejemplo, recursos financieros, los conocimientos de cómo gestionar la empresa y enfrentar las deudas existentes. Los Dres. Roberto Andrés Gallardo, hoy juez federal, y posteriormente, Diego Gabriel Kravetz, se incorporarán a este equipo haciéndose cargo del área jurídica. De los obreros provendrán los conocimientos prácticos del proceso de trabajo y de la actividad para realizar este avance. De esta alianza surgirá la fuerza material capaz de poner en funcionamiento la planta enfrentando simultáneamente el proceso de convocatoria concursal. Años después, será precisamente la falta de conducción de estos cuadros externos, centrados en otras tareas como la recuperación de otras empresas, lo que conducirá a un proceso de crisis interna.

asumir la dirección. De hecho, en la lucha, muchas veces sin saberlo, al resistir la planificación del comando capitalista, esbozan una contra-planificación.<sup>16</sup> Dicha acumulación no es otra que las capacidades que los trabajadores van constituyendo en sus confrontaciones. Por otra parte, el capitalismo en su comando mismo de la producción pone a disposición de los trabajadores, aunque de forma diferenciada, conocimientos y habilidades, muchos de ellos históricamente expropiados a la clase, que van nutriendo su capacidad de dirigir el proceso productivo.<sup>17</sup> Este proceso se ve potenciado por los crecientes niveles de educación formal de los trabajadores, en el ámbito de la sociedad, que se expanden en forma asincrónica con las necesidades de la producción. En suma, la fuerza productiva de los trabajadores no puede ser consumida en su plenitud por el modo capitalista de organizar la producción.

Así los trabajadores han desarrollado en la confrontación y en la producción, una capacidad intelectual superior a la que el capital consume. Contenida por la disciplina capitalista, latente como poder virtual, esta capacidad comienza a realizarse embrionariamente con la crisis del mando capitalista. Pero entre los obreros este conocimiento está aún lejos de

---

<sup>16</sup> "Cuando los trabajadores resisten sordamente la imposición de ritmos de trabajo crecientes, cuando programan paros en la producción, cuando interfieren las decisiones patronales en todos los órdenes de la gestión de la empresa, a sabiendas, reclamando un curso de acción diferente; cuando toman iniciativas sobre las condiciones de trabajo, y sobre el trabajo mismo; cuando auditan o fiscalizan las políticas comerciales y los manejos financieros de la empresa; cuando ejercen vigilancia sobre las maniobras de estafa y vaciamiento que pueden dejarlos sin trabajo; cuando asumen el punto de vista del interés social como custodios de la calidad de los servicios al público, y de otros productos, y en resguardo del ambiente natural y el interés general; cuando exigen educación y determinan su contenido; cuando se interesan viva y activamente en los planes de reposición de equipos y en la gestión de la tecnología; cuando, en fin, asumen como de su incumbencia la totalidad del manejo de la empresa, etc., están haciendo ejercicios de contra-planificación y preparándose, de este modo, para disputar a la patronal la conducción de la empresa, por ahora sin ejercerla, pero iniciándose y desempeñándose en la fiscalización, la auditoría, el seguimiento "fantasma" de sus aspectos críticos (especialmente los atinentes a la gestión tecnológica), llevando al conocimiento de todos los compañeros y sometiendo a su opinión, las opciones de decisión donde pueden estar en juego los intereses inmediatos y mediatos de los trabajadores." (Levin: p. 7)

<sup>17</sup> "En el ocaso del capitalismo, este sistema está a punto de concluir su misión de educar a los trabajadores, prepararlos y organizarlos para apropiarse de sus propias capacidades productivas y hacerse cargo de la conducción de la economía. Lo que resta han de lograrlo por sí mismos. Pero ese legado no fue impartido de un modo uniforme entre los trabajadores, sino que el capitalismo preparó a unos

alcanzar el nivel de la planificación capitalista. Una parte sustantiva de los conocimientos necesarios para el avance sobre la producción les son ajenos, especialmente aquellos atinentes a la planificación, administración y ventas.<sup>18</sup>

Al igual que la lucha por la tenencia (Rebón: 2004), también la lucha por la producción es favorecida por la construcción de una alianza social.<sup>19</sup> En esta perspectiva, cuando el colectivo laboral está completo, con sus distintas identidades socioproductivas y sociales, el avance sobre la producción no encuentra grandes obstáculos en cuanto a los requerimientos de calificación. No obstante, cuando la personificación se reduce a los obreros, la acumulación previa en sí misma no basta y el avance requiere de una recalificación de los trabajadores, de asesores externos y/o de la incorporación de cuadros externos al colectivo laboral originario. El caso ya reseñado de IMPA es un claro ejemplo de cómo la incorporación de cuadros externos constituye una alianza social que favorece el avance sobre el proceso productivo.

Pasemos, a analizar entonces las formas en que se organizan las relaciones de producción.

Por lo general, la división del trabajo al interior del taller continúa pero asume formas más flexibles y polivalentes. La mayor parte de los cambios en la división del trabajo han tenido más que ver con adaptaciones frente a las condiciones concretas para asumir la producción que a elecciones con arreglo a valores.

El abandono de parte de los cuadros gerenciales y, en menor medida, de los cuadros administrativos impulsa la necesidad de completar estos puestos de trabajo con compañeros de otros sectores. En nuestra encuesta

---

mejor que a otros y puso más próximo a su alcance instrumentos de trabajo más avanzados.”(Levin: p. 4)

<sup>18</sup> En tal sentido, más que la autonomía del denominado “trabajo inmaterial” de Negri encontramos básicamente a la vieja clase obrera industrial basada en el “trabajo material” que se ha autonomizado no por que ha interiorizado el instrumento de producción sino por que las posibilidades de intercambio con este le son negadas por el capital.(Negri: 2003)

<sup>19</sup> En este sentido, son sugerentes las hipótesis de Lenin acerca de los desafíos de la revolución rusa. Para este dirigente, la necesidad de constituir una alianza social se le revelara no sólo necesaria en el campo de la política, en la lucha contra el régimen.(Lenin: 1981) Una vez tomado el poder va a considerar que el estado revolucionario requiere de fracciones de la burguesía y de la pequeña burguesía

encontramos que un 38% de los trabajadores que se desempeñan en la cooperativa en las áreas de gerencia, administración y comercialización provienen de otros sectores. En menor medida, la alternativa utilizada es la incorporación de nuevos trabajadores. Otra fuente de impulso a la realización de nuevas actividades por parte de los antiguos trabajadores es la ausencia de obreros de la producción que estaban en la empresa anterior, pero que fueron despedidos anteriormente o que no se sumaron al conflicto, dejando de este modo al obrero colectivo incompleto. Así se impulsa la realización de nuevas actividades:

En esta dirección, un 72% de los trabajadores encuestados realiza en la actualidad tareas que no efectuaban en la empresa anterior.

La realización de nuevas tareas tiene básicamente dos modalidades que pueden aparecer combinadas en ocasiones: cambio de la ocupación principal y realización de nuevas actividades secundarias. En algunos casos, los menos, el núcleo ocupacional se disgrega hasta tal punto que desaparece la ocupación, conformándose un trabajador polivalente con diversas funciones donde ninguna es claramente la central. En estos procesos se produce una recalificación de los trabajadores que aprenden nuevas actividades con similares niveles de calificación o pasan a ocupar funciones con mayores niveles de complejidad en las tareas ocupadas. En esta última dirección, registramos que un 19% de los trabajadores pasa a realizar ocupaciones con mayores requerimientos de calificación.<sup>20</sup> En primer lugar, se produce una trayectoria de aquellos trabajadores que ocupaban en la empresa anterior puestos con calificaciones operativas que pasan a ocupar puestos con calificaciones técnicas y científicas. En segundo lugar, se produce el paso de puestos de trabajo sin calificación a puestos de trabajo con calificaciones operativas. De este modo, el proceso enriquece la capacidad de la fuerza de trabajo.<sup>21</sup>

---

para que aporten los conocimientos y elementos de la planificación capitalista, pero esta vez bajo la hegemonía y control obrero. (Lenin: 1918)

<sup>20</sup> Se ha utilizado aquí para detectar los niveles de complejidad ocupacional el Clasificador Nacional de Ocupaciones (INDEC). La calificación de la tarea se desagrega en cuatro categorías de ocupaciones: calificación profesional, calificación técnica, calificación operativa y no calificadas.

<sup>21</sup> La disminución de la competencia al interior de la unidad productiva ha favorecido la socialización de conocimientos entre los trabajadores. Un entrevistado nos señalaba: "Yo pienso que se ve además cuando el que trabaja en la máquina siente placer de transmitir el conocimiento. Antes eso no pasaba porque vos sabías

Más allá de estos cambios, se registra una relativa ausencia de modificaciones en los procesos de trabajo. Se tiende a conservar los modos de relación de los trabajadores con los instrumentos y objetos de trabajo. En la organización del proceso de trabajo, se perciben grandes similitudes con el resto de las empresas en relación con las funciones fijas, la fragmentación de las tareas, las repeticiones de la misma operación parcelaria. (Fajn y Rebón: 2005)

Un cambio de la división del trabajo en tanto forma de superar un modo de producción y reproducción de desigualdades no ha sido prácticamente abordado exceptuando el caso de Zanón. En esta empresa, se ha empezado a rotar trabajadores en algunas áreas como ventas y administración para que distintos operarios se capaciten y se eviten divisiones entre quienes realizan tareas manuales y aquellos que efectúan tareas intelectuales. Por otra parte, se hace un acompañamiento rotativo de los trabajadores a los dirigentes y coordinadores en todos los ámbitos para que exista capacidad de reemplazo, así como generar un mecanismo de mayor transparencia. Pero el desarrollo de esta línea de transformación encuentra importantes obstáculos que hacen al desarrollo capitalista de la tecnología y las condiciones de trabajo preexistentes, así como a la inserción en un mercado capitalista. Los medios de producción con los que se encuentran los trabajadores requieren de ciertas labores descalificadas y repetitivas y otras con niveles de calificación y grados de creatividad ¿Puede la simple rotación de trabajadores ser una solución a este problema? ¿Pueden obtenerse de este modo niveles de producción aceptables que encuentren validación social en el mercado?<sup>22</sup>

A pesar de los esfuerzos, las divisiones entre los sectores de trabajo en Zanón empiezan a expresarse en condiciones de trabajo diferenciales y en la percepción de los trabajadores: "los que trabajan en ventas y

---

que si le pasabas a este chabón, después te pegaban una patada en el culo y seguía ese. Ahora es diferente porque está la necesidad real. Si se lesiona este muchacho, tiene que haber alguien que pueda saber hacer eso, porque sino vamos para atrás todos. También está la necesidad de poder transmitir. Y se aprende ahí, en el trabajo."

<sup>22</sup> En la cooperativa Chilavert un entrevistado nos retrataba estos obstáculos como una "imposición de la realidad". En un momento planteamos una cosa como: "bueno, vos venís un rato a la oficina y yo voy un rato a la máquina y después rotamos". Pero pasa que el propio trabajo te lleva a hacer una cosa, una tarea. La posibilidad de rotar está, pero la realidad te impone otra cosa."

administración se creen que son de clase media, se olvidan de que son obreros”, o “acá somos 70 obreros de producción que mantenemos a 400 personas”. Pero más allá de estas críticas ¿puede evitarse toda diferenciación social en las condiciones de trabajo? ¿un vendedor puede en un mercado capitalista cerrar negocios millonarios sin vestir con traje o sin concurrir a los restaurantes y lugares de categoría donde habitualmente se cierran esos negocios? En suma, todo desarrollo en la línea de confrontar la división al interior del taller encuentra obstáculos de difícil resolución.

Si abordamos el tiempo de trabajo registramos una flexibilización de sus límites. La jornada de trabajo es heterogénea según cada empresa. Varía según el nivel de funcionamiento de las mismas. En algunas trabajan jornadas de 12 horas, en otras pocas horas por la falta de trabajo. No obstante, por lo general se trabaja las horas normales del ramo de actividad. Pero un elemento central, que tiende a observarse en todas es la flexibilidad horaria. Se puede empezar algo más tarde, se adaptan más los horarios a las necesidades de los trabajadores y sobre todo de la producción. Cuando el trabajo lo requiere la actividad laboral se extiende más cantidad de horas y hasta durante los fines de semana. Aquí se registra el riesgo de caer en la autoexplotación para intentar cumplir con los compromisos y aumentar los ingresos. En tal sentido, puede ser analizado un folleto publicitario de Artes Gráficas del Sol que hace de este hecho un atractivo para los clientes. En el mismo, se señala como unas de las ventajas y atractivos de imprimir en la empresa que “en lo referente a la disposición horaria, debido a que todos los integrantes somos asociados, tenemos acordado trabajar con la máxima flexibilidad de horarios, incluidos sábados y domingos”.

Por otra parte, la intensidad del trabajo pareciera tender a disminuir. En nuestra hipótesis, originada en observaciones y entrevistas, la “libertad de trabajar sin patrón” se expresaría en un menor ritmo de trabajo, con más tiempos muertos y un uso más relajado por la falta de presión patronal. Un cuadro directivo de una de las principales empresas nos señalaba “la jornada es de 8 horas, pero en realidad no pasa de 6 horas, por el ritmo de trabajo”.

Por otra parte, existe en muchos casos una reorganización del espacio y de sus usos. En ocasiones la funcionalidad de los espacios y la



disposición de la maquinaria se modifican con el objeto de adaptarse de mejor forma a las necesidades de los trabajadores. Además, se establece la libre circulación de los trabajadores por toda la empresa. En muchos casos esto marca una ruptura con relación a la empresa anterior donde la circulación para los trabajadores estaba restringida a su sección.

Un tema que hasta la actualidad no pareciera ser centro de atención de los trabajadores, salvo excepciones, es el de las condiciones de seguridad e higiene. En varias empresas no se respetan las condiciones de seguridad trabajándose sin los equipos reglamentarios. El uso de los equipos queda a la libre decisión de los trabajadores, quienes en buena parte los rechazan porque se sienten incómodos con ellos. La cultura obrera actual es desfavorable, o no le otorga relevancia, al mejoramiento de las condiciones de seguridad. La poca importancia otorgada se ve reflejada en una importante fábrica donde los trabajadores de un sector inhalan material tóxico por la falta de ventilación adecuada. En la misma empresa, la falta de higiene del baño es justificada por un dirigente: "este no es un problema para los trabajadores, además nadie lo quiere limpiar". En otra cooperativa un cartel perteneciente a la empresa fallida prescribiendo el uso de protectores durante el trabajo se encontraba tapado por un plástico que apenas permitía que se trasluciera su contenido; ante nuestra pregunta de porqué estaba tapado un obrero respondió: " es que ese cartel es de cómo los patrones nos obligaban a trabajar". Así, una dimensión de las condiciones de trabajo, aquella referida al potencial dañino para su propia integridad física, paradójicamente no forma parte del temario o "agenda" del avance en el control por los trabajadores de la producción, permanece como un tema relativamente ajeno.

Pese a la falta de política preventiva en seguridad laboral, según informantes clave de algunas empresas, los accidentes de trabajo parecen haber disminuido por la ya referida menor intensidad laboral y presión en el trabajo. Por ejemplo, en el caso de Zanón, según datos de los propios obreros, se pasó de 300 accidentes anuales-50% graves- y un promedio por año de un obrero muerto, a 33 accidentes anuales todos leves.(Sindicato Ceramista de Neuquén: solicitada Pág./12 19/2/05). En el caso de IMPA, también hemos encontrado apreciaciones de su dirigencia en igual sentido.

No obstante, el bajo control de la producción en general, hace imposible corroborar estas afirmaciones dado que no existen estadísticas sistemáticas.

#### **IV) Manteniendo la disciplina**

El funcionamiento del obrero social requiere de la realización de ciertas funciones sociales generales que brotan de un trabajo colectivo: dirigir (emitir la orden), mediar (articular y coordinar el proceso de producción) y vigilar (que se cumpla lo ordenado). La forma de esta función bajo el capitalismo es despótica (exterior). El contenido está de acuerdo al doble carácter del proceso de trabajo: como producción de cosas y proceso de valorización. Así, el proceso de producción es también un proceso de explotación y, como tal, genera y expresa relaciones antagónicas. (Marx: 1999) En la empresa capitalista, en su formato taylorista-fordista, todo un régimen disciplinario viene a asegurar que los trabajadores cumplan con el ordenamiento; un régimen de premios y castigos, una micro-penalidad que "normaliza" el trabajo y que tiende a docilizar a la fuerza de trabajo, maximizando su utilidad y minimizando su resistencia. (Foucault: 1989) ¿En una empresa recuperada sobrevive esta micropenalidad? ¿Si la función de dirección tiende a democratizarse, la penalización tiende a desaparecer? ¿La vigilancia externa tiende a ser reemplazada por la autoconciencia?

Antes de responder estas preguntas, hagamos una breve digresión teórica. Todo acto considerado culpable por un grupo social dado representa una violación a las reglas reconocidas por el grupo, o sea una especie de ruptura del lazo social en sí mismo. La sanción, como demostró Durkheim (1985), consiste en un restablecimiento del lazo social y la autoridad de la regla. Pero como señala Piaget (1971), las sanciones no responden todas a un mismo tipo de moral. La moral consiste en un sistema de reglas cuya esencia se encuentra en el respeto que el individuo le profesa a las mismas. Existen dos tipos de respeto y por consiguiente dos morales:

- ? *Moral de obligación o de la heteronomía:* la regla es exterior al individuo y por consiguiente algo sagrado que se sustenta en un respeto místico. Se nutre de las relaciones sociales unilaterales, de autoridad externa. La obligación de la tradición impone opiniones o

costumbres, simplemente. Lo justo se confunde con lo impuesto por la ley, es "justo" lo que se "castiga". La ley es totalmente heterónoma e impuesta. Predomina en los primeros estadios de la socio-génesis y psico-génesis. (Piaget: 1971)

- ? *Moral de la cooperación o autonomía*: Se desarrolla como el libre producto del consentimiento mutuo y de la conciencia autónoma. Se basa en las relaciones de cooperación, en un simple intercambio entre individuos iguales. Por oposición a la obligación social, la esencia de la cooperación es llevar adelante un ideal de derecho funcionalmente implicado en el mecanismo de la discusión y la reciprocidad. La cooperación no impone más que procedimientos de intercambio intelectual y moral. Desde el punto de vista intelectual, libera al individuo de las opiniones impuestas. El respeto mutuo es la condición necesaria para la autonomía bajo su doble aspecto intelectual y moral.<sup>23</sup> En este estadio se da el momento plenamente moral: el acto moral interesa por sí mismo independientemente de la sanción. (Piaget: 1971)

Existen dos nociones de justicia diferentes. Por un lado, en términos de la *justicia retributiva* una sanción es concebida como injusta cuando castiga a un inocente, recompensa a un culpable o, en general, no está graduada en proporción exacta al mérito o la falta. Por otro lado, en términos de la *justicia distributiva*, se define una sanción como injusta cuando favorece a unos a expensas de los demás; aquí la idea de justicia no implica más que la idea de igualdad.

Piaget (1971) encuentra dos estadios en la evolución de la sanción: las sanciones expiatorias, inherentes a las relaciones de presión, y aquellas por reciprocidad articuladas a las relaciones de cooperación.

- 1) *Sanciones expiatorias*: su carácter es arbitrario. No hay relación entre el contenido de la sanción y la naturaleza del acto sancionado. Poco importa que una mentira sea castigada físicamente o con otro

---

<sup>23</sup> Existe un paralelismo entre el desarrollo moral y la evolución intelectual "la lógica es una moral del pensamiento como la moral es una lógica de acción". La lógica no es coextensiva a la inteligencia pero consiste en el conjunto de las reglas de control que la inteligencia utiliza para dirigirse a sí misma. La moral tiene una función análoga respecto de la vida afectiva. (Piaget: 1971)

sufrimiento, lo único necesario es que haya proporcionalidad entre el sufrimiento impuesto y la proporcionalidad del delito. Están asociadas con la moral heterónoma. El único medio de volver las cosas a su sitio es conduciendo al individuo a la obediencia, por medio de una coerción suficiente, y sensibilizar la censura acompañándola de un castigo doloroso.

- 2) *Sanciones por reciprocidad*: Van unidas a la cooperación y a las reglas de igualdad. Como la regla está interiorizada no requiere coerción dolorosa. Es suficiente con que la ruptura del lazo social, provocada por el culpable haga sentir sus efectos. A su interior, existen distintas sanciones que varían en su severidad. Desde la simple censura sin castigo, que sólo se limita a hacer comprender al culpable que ha roto el lazo de solidaridad, hasta la expulsión, la ruptura total del lazo.

Retomando nuestro objeto de análisis, debemos señalar que el avance sobre la producción no está exento de la necesidad de correspondencia de acciones que todo proceso cooperativo implica. El “cambio de mentalidad”, el “mayor involucramiento de los trabajadores” no logra superar de por sí las contradicciones internas. La desaparición de la heteronomía coactiva puede generar, en ocasiones, un territorio fértil al egocentrismo y, no pocas veces, al sociocentrismo fragmentador. Un trabajador planteaba esta paradoja en su testimonio: “Antes esto era la colimba, rescato la libertad de trabajar sin patrón, sin tanta presión, de no ser más un número, un autómatas, pero al mismo tiempo algo de esa disciplina hoy se extraña”. Otro trabajador nos señalaba “a veces uno se da cuenta de que hace falta el látigo”. La desaparición del conflicto con el patrón puede dar lugar a nuevas confrontaciones entre los trabajadores, la tregua en la competencia, al interior del colectivo laboral, no se da sin tensiones y crisis. Algunas disputas se dan por la conducción del proceso. Otras acciones, más individuales y espontáneas, que expresan ausencia de valores comunes y relaciones de reciprocidad, intentan retener o crear márgenes de autonomía individual que en los hechos obstaculizan la cooperación. Estas van desde la impuntualidad, la falta de involucramiento de muchos en las tareas, el ausentismo hasta los robos. ¿Cómo evitar caer en la “anarquía” y la confrontación “todos contra todos”? ¿Cómo construir

una solidaridad activa en un orden social que promueve el individualismo y el egoísmo? ¿Cuáles son las formas de asegurarse que las decisiones se cumplan, que cada una de las partes cumpla con sus compromisos?

En la forma social presente para el cumplimiento de las tareas laborales registramos la supervivencia de los mecanismos de castigos, las “micro-penalidades”. Por ejemplo, en la mayoría de los casos, con relación a las ausencias injustificadas o problemas de disciplina laboral, aplican reglamentos que contemplan sanciones pautadas en forma progresiva a la reiteración de la falta:

1. Apercibimiento
2. Descuento/ suspensión con sus gradaciones
3. Expulsión

En algunos casos, se aplican los viejos reglamentos con formas atenuadas, en otras, un nuevo reglamento. Por lo general, son relativamente flexibles con la aplicación de los reglamentos. En nuestro relevamiento, sólo en dos casos se hizo referencia a la necesidad de superar la sanción en tanto “no somos más patronos”. Se planteaban la necesidad de presionar moralmente a quien incumplía sus deberes de socio, conversando, sin sancionar de ninguna forma a quien falta sin aviso.

El problema del ausentismo y disciplina laboral puede ser ejemplificado con un interesante debate acerca de los “problemas de salud”. En un taller sobre problemas internos de las cooperativas, realizado en el marco de un congreso de trabajadores de empresas recuperadas, encontramos un interesante debate sobre la relación entre salud y disciplina laboral.<sup>24</sup> ¿Qué hacer con los trabajadores que faltan por problemas de salud? El problema del ausentismo condujo, en algunas empresas, a descontar parte del retiro correspondiente a los que falten por problemas de salud, y que, potencialmente, podrían estar encubriendo inasistencias injustificadas. Una trabajadora de Brukman señalaba en: “un grupo de compañeras se enfermaba sistemáticamente; siempre las mismas aparecían con certificado médico. Después de la experiencia de la carpa, reflexionamos y establecimos un reglamento y decidimos descontar el día cuando se falta por enfermedad, salvo que sea grave, y dejaron todas de

---

<sup>24</sup> Nos referimos al V Congreso del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores(MNFRT).

faltar". En dicho taller, un trabajador de una empresa del conurbano señaló que en su cooperativa habían tomado la determinación de descontar dado que "primero está la cooperativa, luego la gente". El sistema establecido es que cuando el enfermo trae certificado se le descuenta 15\$ por semana; cuando avisa pero no trae certificado 50\$ y si no avisa 80\$. Si es una enfermedad crónica grave o una operación, no se le descuenta.<sup>25</sup> Un problema de salud abordado en dicho debate fue el alcoholismo y la adicción a las drogas. El relajamiento de la disciplina a partir de la recuperación de la unidad productiva, condujo en más de un caso, sobre todo cuando se producían situaciones de mucho tiempo libre por falta de trabajo, al acentuamiento del alcoholismo en el lugar de trabajo. Representado pendularmente como enfermedad y como falta fundada en la libre determinación individual, su abordaje oscila entre el tratamiento y la represión. Cuando en el taller se discutió el tema, emergió como dominante en la mayoría de las empresas, la necesidad de reprimirlo y castigarlo. Así, referentes de varias cooperativas señalaron que habían impuesto descuentos cuando el trabajador bebe más de la cuenta. En algún caso refirieron que habían expulsado socios por estos problemas.<sup>26</sup> No obstante, también aparecieron en algunas empresas la construcción de prácticas de contención y abordaje médico para abordar el alcoholismo y otras adicciones, dado que son concebidos también como una "enfermedad". A

---

<sup>25</sup> En esta dirección, se corre el riesgo de desvalorizar la salud a expensas de la necesidad de producir. La referente de la textil CERES comentaba orgullosa en una entrevista "sabemos que si no trabajamos no comemos; nunca falta nadie, el que está enfermo viene a trabajar enfermo".

<sup>26</sup> A veces la penalización no denota otra cosa que la ausencia de percepción de una solución alternativa. Un referente de una empresa señala "el tema del alcoholismo es muy fuerte en todo trabajador, en todas las fábricas es muy fuerte y todo lo que trae: llegadas tarde, accidentes de trabajo, problemas internos, problemas de familia. Una vez vinieron unas compañeras asistentes sociales con el planteo que nosotros nos tenemos que ocupar del trabajador ¿Cómo hace un grupo humano de veinte personas, si a veces no puede alcohólicos anónimos con un alcohólico? ¿Cómo querés que hagamos nosotros para hacernos cargo? Nosotros estamos para resolverle el lugar de trabajo, no quiere decir que seamos hijos de puta, nosotros a un compañero lo suspendimos un mes, le pagamos el sueldo y le dijimos no vengas y pensá lo que vas a hacer. En algún momento tendremos que tomar alguna decisión, o sea, no es una cuestión de voluntad mía si yo lo agarro de un brazo y lo llevo a alcohólicos anónimos, lo llevo yo, no va él. Que hago de policía yo lo interno a la fuerza, no puedo hacer eso, si no lo entiende la familia no lo entiende él, yo no puedo hacer nada, no es que estoy haciendo relativismo moral, pero es una imposibilidad moral. Si puedo hablar con él pero si no quiere ver la enfermedad, si la niega ¿Qué querés que haga? No puedo hacer nada yo ¿Que es esto el ejército de salvación?"

veces las mismas se combinan con castigos. Por ejemplo, en una empresa del conurbano un dirigente comentaba: "A un compañero, que tenía problemas con la droga y venía falopeado, lo suspendimos; pero nunca lo abandonamos. Íbamos y lo visitábamos en la casa, hablábamos con la familia y le conseguimos ayuda profesional, finalmente lo recuperamos y hoy labura como uno más".<sup>27</sup>

En suma, el castigo sigue siendo predominante como mecanismo de resolución de faltas graves. Más aún, en la mayoría de las empresas, aunque atenuados, los castigos no han cambiado. No obstante, existe una diferencia fundante con la empresa anterior. Antes, la norma era producto de la decisión arbitraria de la patronal con las limitaciones que las instituciones presentes en la relación laboral, sindicatos y Estado, le impusiesen. Ahora, la norma comienza a ser producto de la decisión de los trabajadores. La norma no les es externa cómo en la empresa anterior. La construcción de normas y el establecimiento de mecanismos que impidan su quiebre ha sido objeto de una construcción del colectivo. Aun cuando se asuman normas y reglamentos de la vieja empresa estos, en mayor o menor medida, deben ser consensuadas por los trabajadores.<sup>28</sup> La ruptura de la normativa es una ruptura con el colectivo y en este sentido es sancionada.

Por otra parte, la existencia del castigo nos muestra que el trabajo, al menos para algunos, sigue siendo una actividad impuesta externamente. No sólo es una actividad exterior porque es resultado de una necesidad material, sino porque cuando se puede evadir se lo hace. La sanción, económica o moral, viene a romper con esta posibilidad. La norma no posee una interiorización tal que permita prescindir del castigo, como mecanismo reasegurador de su cumplimiento.

Zanón, la empresa neuquina cuya conducción se puso como meta trascender la forma capitalista de producir, también ha terminado volviendo

---

<sup>27</sup> En esta dirección también existen otras solidaridades en torno a los problemas de salud. Por ejemplo, a un trabajador la cooperativa le puso dinero para una operación del corazón. En otro caso, la cooperativa colaboró económicamente con una trabajadora para su inseminación artificial. Un obrero señalaba: "Ahora el hijo lo sentimos de todos".

<sup>28</sup> En ocasiones, ciertas normas preexistentes han sido naturalizadas de tal modo que son incorporadas en los hechos, inconscientemente, a las nuevas condiciones. De este modo pueden prolongarse en la práctica normas de forma heterónoma.

a formas disciplinarias. Así se reinstalaron el marcar tarjeta de entrada y salida, como la revisión de los bolsos de los trabajadores en la puerta de la empresa para evitar robos. Construir nuevas formas de acción se confrontó, y confronta, con la urgencia de resolver el problema de la producción y con la cultura dominante de los trabajadores. Una ejemplificación en este sentido lo encontramos en el siguiente diálogo entre obreros de esta empresa:

“-Acá se sabe que hay gente que trabaja y gente que no, acá hay que tomar resoluciones más gruesas, porque esa gente está cansando a la gente que está trabajando...”

-Yo sé que muchas veces nosotros decimos que haya mano dura, pero después no lo hacemos porque preferimos que prevalezca la unidad. Yo se que nos calentamos, pero ¿nos vamos a dedicar a bajar caña a los compañeros o vamos a ponernos a resolver el conflicto? Si hay alguien que no trabaja vamos y le hablamos hasta que la vea, porque no hay de otra.”<sup>29</sup>  
(Incalcaterra: 2003)

Más allá de las intenciones y debates iniciales, finalmente los obreros de “Zanón bajo control obrero” terminaron elaborando un reglamento, unas “normas de convivencia”, con una escala de sanciones para enfrentar a la indisciplina laboral. Distintas faltas a las normas de convivencia son penadas con un día de descuento la primera vez, dos la segunda, tres la tercera y, en la cuarta, se pasa la decisión a la reunión de coordinadores. Las faltas penadas de este modo van desde el incumplimiento de la actividad laboral, por ejemplo la falta injustificada<sup>30</sup> y la no realización de la planilla de control; pasando por faltas como el juego de azar, consumo de alcohol y dormir en el puesto de trabajo; hasta la no participación en actividades de lucha votadas como movilizaciones y jornadas. Las normas contemplan cierta flexibilidad en algunos puntos, por ejemplo las llegadas tarde dentro de ciertos límites o para trabajadores que viven lejos, pueden ser compensadas con la postergación del horario de salida hasta completar

---

<sup>29</sup> Una versión -¿extrema?- del no castigo aparece en un militante de un movimiento de desocupados que fue incorporado a Zanón “Si falta una vez a la semanita no se lo debe castigar, porque no veo motivo para esto en fábrica bajo control obrero”.

<sup>30</sup> La mayoría de los trabajadores encuestados en esta empresa señalan al descuento o la suspensión como la medida que se debe tomar ante una ausencia injustificada.



la jornada. En ningún lugar del reglamento aparece la expulsión, esta sólo queda a decisión de la reunión de coordinadores y la asamblea. En la práctica existe una importante flexibilidad en la aplicación de sanciones, se suele dialogar con quien cometió la falta con el objeto de que modifique su conducta y se pueda evitar su sanción.

En algunos casos, la "falta de disciplina" condujo a la expulsión, o a la no admisión definitiva de obreros incorporados con posterioridad de la recuperación. A pesar de estas decisiones drásticas algunos casos graves no fueron objeto de expulsión. En un caso, un obrero que se robó cerámicos la asamblea finalmente no lo expulsó, lo perdonó por su importancia como trabajador obligándolo a pagar los cerámicos que había intentado robar. A otro trabajador que borracho intentó manosear a una compañera y que ante la intervención de otro trabajador amenazó a este con un cuchillo, también fue perdonado, alegándose que el alcoholismo era una enfermedad y que no había que convertir a la víctima en victimario. De este modo en los hechos, existe una flexibilidad en las sanciones, que retoma el debate inicial entre el castigo y el no castigo. La valoración de cada caso en particular para la aplicación de la norma puede representar bien entendido el estadio superior de la justicia distributiva: el momento de la equidad, donde en lugar de buscar la igualdad en abstracto se conciben los derechos iguales de los individuos relativamente teniendo en cuenta la situación particular de cada cual. Pero esta flexibilidad sino es acompañada por la conciencia operante entre los trabajadores o si da lugar a la arbitrariedad y discrecionalidad puede desarrollarse a expensas de que sea vivido como falta de igualdad ante la ley. Así, la flexibilidad genera crítica de distintos trabajadores: "Acá se pregona mucho que somos iguales, pero algunos son más iguales que otros, hay mucho amiguismo. A una compañera que ingresa por el MTD y que colaboró mucho en recolectar alimentos cuando estábamos en la calle, luego se la incorpora y se la echa por que era conflictiva y estaba enferma. Con ella no se tuvo consideración, en cambio con otros sí".

Ahora bien, veamos en la conciencia de los trabajadores de la Ciudad de Buenos Aires cuáles son los criterios de sanción prevalecientes frente a las "faltas injustificadas". Prácticamente, la totalidad refiere a sanciones de reciprocidad donde lo que se busca es hacer sentir al culpable las consecuencias de la ruptura del lazo.

El castigo de mayor severidad lo encontramos en la expulsión. En la exclusión del grupo la falta conduce a la ruptura del lazo como respuesta. Esta respuesta es prácticamente insignificante en términos porcentuales, pero esto no quita que para casos límite no cuente con el apoyo de muchos trabajadores y que como tal sea utilizada.<sup>31</sup>

No obstante, el castigo más preferido es el descuento del día y la suspensión. Este castigo elegido por casi la mitad de los encuestados consiste en enfrentar al individuo a la consecuencia de sus actos, si no trabaja se produce menos y por lo tanto no debe cobrar. Una forma más retributiva, y con menor preferencia por los encuestados, se da a través de la compensación: quien falte debe trabajar más otro día o colaborar en otras tareas. Así se busca reemplazar el tiempo de trabajo no recibido por la cooperativa.

Un castigo menos severo es el apercibimiento o la sanción verbal. Elegido por el 15 % de los encuestados, se limita a señalar la falta y servir de advertencia de castigos mayores en casos de reincidencia.

Contemplando la reincidencia, un quinto de los encuestados señala toda una economía de los castigos presentando una progresión de sanciones que comienza con el apercibimiento para ir escalando, si hay reincidencia, a través de la suspensión, finalizando la escala en la expulsión.

En suma, vemos que las formas dominantes son relativamente semejantes a la de la antigua empresa capitalista. No son formas expiatorias, como por lo general no lo eran en aquella en su prescripción formal,<sup>32</sup> sino de sanciones de reciprocidad cuyo anclaje histórico lo

---

<sup>31</sup> En una empresa este castigo fue utilizado como ejemplificación de la necesidad de comprometerse con las actividades políticas de la empresa. Un trabajador que ante una movilización por la empresa respondió que no iba porque a él eso no le interesaba recibió a pedido de un dirigente la expulsión por parte de la asamblea.

<sup>32</sup> Como señala Foucault (1989), con el desarrollo del capitalismo las sanciones meramente expiatorias son desplazadas por otro tipo de sanciones. Sin embargo, el capitalismo ante algunas faltas y con particular intensidad en sus períodos de crisis apela a formas expiatorias de sanción. El predominio de las formas de reciprocidad, al menos en lo estatuido en el código disciplinario, en la empresa capitalista expresa una relación entre sujetos jurídicamente autónomos que da lugar a una relación asimétrica. A escala de la unidad productiva se da una heteronomía que funda entre los trabajadores un encajamiento solidario de acciones. La inobservabilidad de las relaciones de explotación en el capitalismo queda asegurada por un intercambio de equivalentes en el ámbito de las relaciones de cambio entre salario y cantidad de fuerza de trabajo. De este modo, queda soslayado el ámbito de la producción donde la fuerza de trabajo es utilizada más allá de su valor de cambio o del tiempo de trabajo necesario para su reproducción. Este es el ámbito

encontramos en la antigua empresa. El despido como forma última sigue estando pero ahora mutó en la expulsión de un ámbito de iguales. El apercibimiento se hace presente como amenaza de lo que sucederá si se continúa con la falta. Por último, la suspensión, el recuerdo de que se necesita del trabajo para vivir, se hace presente y, más aún, es dominante. Antes la falta expresaba una desobediencia y una ruptura con el patrón. En ocasiones llevaba a rupturas con otros trabajadores en tanto personificación del plan del capital. Así, la falta traía el castigo por parte de la patronal con su carga económica, no exenta de cierta dimensión moral que todo castigo, salvo que la norma transgredida no este interiorizada en ninguna medida, genera. Pero también, dependiendo de la falta, la patronal podía contar con la obediencia anticipada al ejercicio del castigo de los otros trabajadores en tanto estos se veían afectados en su trabajo por la falta, o por la simple sensación de alivio que se produce cuando se castiga a otro que desobedece en tanto refuerza la certeza de que uno hace lo correcto al obedecer. De este modo, el trabajador podía ser moralmente reprendido por algunos de sus iguales. La obediencia a la autoridad, anteriormente analizada, se prolongaba en la obediencia de su derecho a castigar. En la nueva empresa la falta es un principio de confrontación con los propios compañeros al representar la violación de lo colectivamente acordado, por lo tanto aún los castigos económicos adquieren una dimensión claramente moral. Responden al quiebre de ciertos valores como la "solidaridad" y el "compañerismo". Penalizar económicamente es también indirectamente penalizar moralmente como "vago", "incumplidor", o "mal compañero", al que ha transgredido lo colectivamente pactado.<sup>33</sup>

Ahora bien, la búsqueda de otras formas de regulación de la conducta laboral es relativamente marginal. La sanción simplemente moral, el "bancarse la presión de la asamblea" o a los compañeros es una

---

de la desigualdad, donde varias de las libertades quedan suspendidas convirtiéndose el empresario en su propio legislador, juez y poder ejecutivo; tan sólo limitado por la acción del Estado y la organización de los trabajadores. Todo esto es posible porque previamente el trabajador ha sido expropiado de sus condiciones de producción, expropiación que cotidianamente debe ser reactualizada impidiendo toda acumulación que autonomice al trabajador (Marx: 1998).

<sup>33</sup> Un trabajador nos respondía: "P: la sanción, ¿siempre es solamente económica o es más formativa, es moral también?"

preferencia muy minoritaria. El no castigo, el intentar hacer comprender sin castigo las consecuencias de la falta injustificada es un terreno prácticamente inexistente, sólo el 5 % se encuentra en este campo.

Por último, hay quienes no responden la pregunta propiamente. Más bien, señalan un procedimiento de decisión: atenerse a lo estatuido positivamente, el reglamento, o a un ámbito de decisión, la asamblea. Recordemos que la cooperación no impone más que procedimientos, en este sentido no es sorprendente que algunos encuestados nos remitan a los procedimientos que según su preferencia deberían seguirse. Es que un castigo es justo sólo si se siguen los procedimientos establecidos.

<b>Cuadro 3: Forma de castigo preferida a ausencia injustificada( Rta. Múltiple)</b>	
	<b>Porcentaje de casos</b>
Suspensión/ descuento	48
Sanción progresiva	21
Sanción verbal/apercibimiento	17
Apelación reglamento	5
No sanción	5
Aguantar asamblea	3
Compensar	3
Echarlo	3
Apelación a asamblea	3

**Fuente:** Datos propios encuesta a trabajadores de Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires

Mirado en otra perspectiva, podemos destacar que al igual que en la anterior empresa predominan los castigos directamente económicos por sobre los morales. El 80% de las respuestas refieren a castigos donde lo central está puesto en la reparación y sufrimiento económico más que en su dimensión moral.<sup>34</sup> Quiénes no eligen los castigos económicos, al igual que

---

R: Las dos, bueno primero te digo que es jorobado estar en una asamblea y que varios compañeros tuyos que no estén de acuerdo con algo que vos hiciste ... te digo que es jorobado... o sea que te aseguro que es formativo es formativo"

<sup>34</sup> En una empresa de la Provincia dirigida por un ex personal jerárquico el reglamento posee una rigurosidad y un economicismo extremo que conduce paradójicamente a que el obrero "propietario de la empresa" pierda muchos de sus antiguos derechos: vacaciones y licencias por maternidad sin goce de sueldo, flexibilidad horaria y de localización, polivalencia funcional, etc. Todo un ámbito de acciones o situaciones permanecen como objeto de la posible penalización económica por parte del coordinador económico o el comité administrativo; entre ellas podemos nombrar el trabajo defectuoso o que un sector sea "deficitario" económicamente. En esta última sanción, se trata de una penalización colectiva que por una parte convierte a una sección en una especie de empresa autónoma sancionándose condiciones desfavorables externas a la empresa o internas pero sin especificar las responsabilidades al interior del colectivo. De este modo esta sanción

quienes no eligen los castigos tradicionales, no poseen un perfil claramente definido. La única característica que parece desprenderse de los datos, que por cierto no son concluyentes, es que no se trata de aquellos trabajadores “más luchadores” o de los “dirigentes”.

Pese a la hegemonía de la sanción económica como ya hemos señalado la recuperación no se reduce a una dimensión económica-individual en el campo de la acción de los trabajadores, pero esta predomina en el ámbito de los castigos. Si el proceso se redujera a una mera racionalidad material individual la cooperación no sería posible imponiéndose la anarquía y la competencia entre los trabajadores. Además de valoraciones materiales, existen valoraciones morales, más aún, estas son centrales al valorar la empresa actual frente a la anterior. Sin embargo, más allá de algunos ensayos las medidas “disciplinarias” alternativas no han logrado prosperar, sobreviviendo y hegemonizando las viejas formas de castigo. En tal sentido, vale interrogarse con vistas a nuevos esfuerzos investigativos ¿Podrán estas formas que históricamente han buscado docilizar la fuerza de trabajo tener un contenido liberador que favorezca la autonomía? ¿Podrá cambiar el contenido sin cambiar la forma?

## **V) Distribuyendo**

La apropiación gratuita por parte de los capitalistas del fruto del plustrabajo de los asalariados es el núcleo estructurante del capital. En estas empresas en las cuales el capitalista ha dejado de estar presente ¿Qué forma asume la apropiación?

El universo que instrumentaliza la posesión de las unidades productivas en la mayoría de los casos refiere a un conjunto de individuos asociados en cooperativas de trabajo. Las unidades productivas no asumen un carácter de “propiedad social”, sino, en forma dominante, una tenencia privada colectiva en transición – a partir de la ley de expropiación definitiva en la ciudad- hacia una propiedad de tal carácter.<sup>35</sup> En su punto de partida,

---

se encuentra en los estadios más primitivos de la justicia distributiva se penaliza a todos por igual independientemente de su responsabilidad. (Piaget: 1971)

<sup>35</sup> Para fines de 2004, la mayoría de las empresas, conformadas como cooperativas de trabajo, había obtenido una tenencia colectiva privada de la unidad productiva, ya sea bajo un arreglo judicial o bajo la forma de salida política con las

en la empresa fallida, en su mayoría eran formas de propiedad colectiva despersonalizadas y mediadas por acciones (sociedades anónimas).<sup>36</sup> En cada empresa un conjunto limitado de individuos mantenía frente a la sociedad una relación de apropiación con las unidades productivas y con el plustrabajo de los productores directos. La propiedad o tenencia privada colectiva también será dominante en la resultante de la recuperación pero asumirá otra forma jurídica esta vez personalizada- las cooperativas de trabajo- y otro carácter social: la apropiación de plusvalía dejara de ser lo dominante y tenderá a diluirse la escisión entre poseedores y productores. (Rebón: 2004)

En primer lugar, analicemos la distribución de lo producido al interior del colectivo laboral personificado en la cooperativa de trabajo.

En tanto en sentido estricto no se trata de retribuir fuerza de trabajo asalariada no encontramos la forma salario sino un retiro a cuenta de utilidades. El retiro de anticipos de utilidades tiende a variar y fluctuar según los ingresos que la empresa tenga. En la primera etapa tienden a ser bajos y variantes: la necesidad de capital de trabajo conduce a que los trabajadores sacrifiquen su ingreso inmediato para capitalizar la cooperativa.<sup>37</sup> Cuando la empresa se estabiliza tienden a estabilizarse los retiros. Una vez que se descuenta lo necesario para producir y, en algunos casos, se ahorra para realizar futuras inversiones o mantenimiento, los trabajadores retiran su anticipo. En las empresas más consolidadas en su funcionamiento para la mayoría de los trabajadores sus ingresos de bolsillo representan un ingreso superior a la media que se percibe en su rama. Para

---

denominadas expropiaciones temporales. En este sentido, hay que aclarar que no se trataba de la propiedad como muchas veces se mencionó. No se debe asimilar relaciones de producción y de propiedad. Bajo este mecanismo se obtenía la posesión de la unidad productiva, solamente el derecho a su usufructo a través de distintas formas, en casi todas de manera provisoria. Esta tenencia operó como una forma social de transición que permitió soslayar momentáneamente la discusión acerca de la propiedad privada. En noviembre de 2004 las empresas beneficiadas con la expropiación temporal reciben la expropiación definitiva, transfiriéndose la propiedad inmueble con condiciones crediticias favorables. Se abre así el camino a la propiedad privada plena.

<sup>36</sup> En el caso de IMPA esta empresa ya era una Cooperativa de Trabajo. Sin embargo, esta compañía poseía un alto grado de burocratización y diferenciación interna; según relatos de los trabajadores, se encontraba en camino de convertirse en una sociedad anónima.

<sup>37</sup> Un entrevistado de IMPA recordaba los inicios de la recuperación "acá trabajamos día y noche, trabajamos gratis para llevar adelante la fabrica"

otras empresas, el ingreso tiende a ser relativamente similar, o algo mayor para los estratos más bajos. Por último, en aquellas empresas que recién están empezando, o que no logran consolidarse productivamente, los ingresos son escasos e intermitentes.<sup>38</sup>

En relación con los otrora componentes del salario indirecto, como la obra social y jubilación, debemos señalar que sólo el 49% al momento del relevamiento poseía cobertura de salud y un 21% aportes jubilatorios. Claro está que en muchos casos durante las últimas épocas de la empresa fallida estos componentes del salario indirecto ya habían desaparecido.

En suma, se da una situación heterogénea según el momento del ciclo de la recuperación que se encuentran y de las posibilidades objetivas de reinserción de la empresa en el mercado. Pero lejos está en la mayoría de los casos de formar parte lo que algunos autores denominan "economía de la pobreza": objetivamente en su mayoría han superado el umbral de la pobreza y en más de un caso, el propio punto de partida en cuanto a ingresos.<sup>39</sup> Además, en que sentido es legítimo atribuirle condiciones de "pobreza" a aquellos expropiados que pasan a poseer y controlar medios de producción mejorando sus condiciones de trabajo. Al hablar de "economía de la pobreza" ¿no se estará pensando estos procesos desde parámetros capitalistas?

---

<sup>38</sup> A mediados de 2004, el Segundo Relevamiento del Programa Facultad Abierta de la UBA encontraba que en 72 empresas de todo el país la retribución promedio oscilaba entre \$200 y \$1600, con una media de \$700. El monto difería según la antigüedad del proceso; mientras en las de 2003-2004 rondaban los \$ 580, las anteriores a 2001 superaban en promedio los \$800. (Programa Facultad Abierta: 2004)

<sup>39</sup> "En la Argentina reciente un conjunto heterogéneo de formas colectivas de autogestión económica que presentan amplias derivaciones políticas y sociales (p.e. empresas recuperadas, comunidades piqueteros, clubes del trueque, asambleas vecinales, cooperativas populares, etc.). Desde la investigación social se tiende a definir a estos emergentes colectivos reuniéndolos bajo el nombre de "economía social" o "economía popular", asignándoles un papel importante en la construcción de una "nueva matriz política" de organización popular, o, incluso, como una nueva "utopía del desarrollo", capaz de resolver lo que la economía de mercado no puede solucionar.

Al respecto, cabe anticipar que este artículo propone una lectura distinta y provocadora del fenómeno. Tales modalidades de autogestión –a las que mejor cabe llamar "economías de la pobreza"- sin dejar de ser un tipo de expresión contestataria contra el sistema social, cumplen un cometido intencional fundamental: funcionar como métodos colectivos de subsistencia individual en un contexto de falta de otras oportunidades de integración...".(Salvia: 2004: p.2)

En las empresas recuperadas en su conjunto se da un proceso de igualación en cuanto al retiro, siendo lo dominante el retiro "todos por igual". El proceso abarca todas las empresas, aún aquellas que pagan por categoría laboral han atenuado el escalonamiento poniendo topes. Como ya señalamos, dos tercios de las empresas retribuían al momento del relevamiento igualitariamente, aunque en algunos casos este criterio es corregido por la realización de horas extras. En el tercio restante, el retiro se realizaba con base en la categoría laboral.

Pero, ¿cuál es el origen de este proceso? Por un lado, en el momento inicial de la empresa donde los recursos son escasos mantener la diferenciación preexistente se vuelve prácticamente imposible.<sup>40</sup> La casi totalidad de los ingresos se dedican, en este período, a poner a punto la maquinaria y a la compra de materia primas.

Por otra parte, en algunas empresas el pago con vales ya había licuado la estructura salarial marcada por los convenios colectivos de trabajo. En estos casos, la igualación comenzó por iniciativa del patrón y se prolongó por extensión a las nuevas empresas.

El complejo proceso que enfrentan los trabajadores, las experiencias de lucha que los trabajadores comienzan a compartir, va desarrollando un proceso de igualación de construcción de un nosotros de sujetos originales: se estructura un esbozo de nueva identidad como producto de la

---

<sup>40</sup> Sin embargo, no toda situación de escasez de recursos da lugar a un proceso de igualación. Que en las condiciones extremas fructifiquen relaciones de reciprocidad depende de las identidades involucradas. Un ejemplo muestra esta relación. A mediados de 2003, el Gobierno de la Ciudad le otorga al Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) 26 planes laborales para los trabajadores. El criterio era que lo reciban las dos empresas que no estaban produciendo en ese momento: El Bauen Hotel y la Gráfica Conforti. Ambas con la misma cantidad de integrantes, pero con distintas historias sociales. En Conforti se trataba de obreros de la producción que estaban organizados sindicalmente y con una importante experiencia de lucha en común. En cambio, el caso del Bauen se nutría de trabajadores con diferentes historias, algunos provenientes de capas medias, que en la empresa anterior tenían una parte del ingreso personalizado a través de propinas y comisiones. Nunca antes habían participado de una lucha en común. En una cena, un dirigente del movimiento les propuso a los del Bauen que asumieran la responsabilidad de decidir como distribuir los planes solidariamente con los trabajadores de Conforti. Así, estos decidieron que 20 debían ser para ellos y 6 para los trabajadores de Conforti. En el Bauen cada plan fue cobrado individualmente y no se compartió con el resto, generándose conflictos. En cambio, en Conforti, donde las condiciones eran notoriamente más precarias, los seis planes fueron a una bolsa común para ser compartidos entre todos.



confrontación con el otro. La distribución igualitaria de los ingresos es una forma de reafirmar esa identidad. Nos parece importante destacar esto ya que lo consideramos un elemento central para la construcción de un colectivo que necesita consolidarse para afrontar la lucha y se va consolidando con esta. Esto conduce a que en aquellas empresas con más conflictividad, la igualación se exprese en diversos ámbitos y no solo en la modalidad de retiros, al producirse una mayor solidaridad mecánica entre los trabajadores.

Este proceso de lucha complejo, con sus respectivos momentos de aceleración y calma relativa, y especialmente en aquellas empresas donde se registran mayores niveles de conflictividad, desgrana la estructura de puestos y tareas de las empresas produciendo un corte transversal en la pirámide. Los cuadros gerenciales y, en menor medida, los jefes medios y cuadros administrativos abandonan el proceso más rápidamente, contribuyendo a la homogenización de hecho del colectivo.

Por último, el contexto de depresión económica volvía casi imposible conseguir otro empleo homogeneizando las distintas historias sociales en una misma situación: el desempleo. Las alternativas de supervivencia eran el subsidio de desempleo o cobrar un plan jefes y jefas. La fuerza homogenizante de esta amenaza común es, en nuestra hipótesis, otro factor que conduce a que las diferencias previas queden en un segundo plano.<sup>41</sup>

No obstante, conviene destacar que la igualdad de retiros es un punto en discusión. Al momento de nuestro relevamiento, no todas las empresas compartían una modalidad de este tipo, casi un tercio retribuía bajo criterios vinculados a la diferenciación capitalista de las ocupaciones y su consiguiente estratificación por categoría laboral. Por otra parte, es

---

<sup>41</sup> Con respecto a las solidaridades por semejanzas, podemos agregar una breve sugerencia de Durkheim: "En efecto, si la situación negada es débil, o si se la niega débilmente, no puede determinar más que una débil concentración de las conciencias ultrajadas; por el contrario, si es fuerte, si la ofensa es grave, todo el grupo afectado se contrae ante el peligro y se repliega, por así decirlo, en sí mismo. No se contenta ya con cambiar impresiones cuando la ocasión se presenta, de acercarse a este lado o al otro, según la casualidad lo impone o la mayor comodidad de los encuentros, sino que la emoción que sucesivamente ha ido ganando a las gentes empuja violentamente unos hacia otros a aquellos que se asemejan y los reúne en un mismo lugar" (Durkheim, 1997, pp.113).

importante destacar que muchos de quienes practicaban retiros “todos por igual” señalaban que esto era discutible a futuro si los ingresos mejoraban.

En este sentido, debemos destacar que se encuentran entre los trabajadores diferentes respuestas ante la pregunta de cuál debe ser el criterio para retribuir al trabajo en las empresas recuperadas. Por un lado, se evidencia una importante tendencia a la igualación: la mitad de los encuestados (48%) considera que el retiro debe ser “todos por igual”. Pero para algunos este criterio tiene que ser corregido por las horas trabajadas: se debe cobrar de acuerdo al tiempo que se trabaja, si alguien trabaja más debe cobrar más (11%). En otras palabras, la mayoría de los trabajadores apoyan criterios de retribución que no son estrictamente capitalistas. Más aún, se acercan a la máxima socialista “A cada quién según su trabajo”.

Esta igualación, este avance sobre las heterogeneidades de los asalariados, sufre una crítica basada, precisamente, en tales heterogeneidades. Una fuente de la misma es que es “injusto” que dado los diferentes niveles de involucramiento, responsabilidad y calificación se pague a todos por igual. Otra crítica se basa en la falta de estímulo que este hecho generaría sobre los trabajadores ¿por qué esforzarse si la retribución es la misma?<sup>42</sup> Por último, otra perspectiva de análisis considera que en tanto la sociedad paga diferencialmente según calificaciones, ciertos puestos de trabajos deben ser remunerados diferencialmente para poder retener o incorporar a los trabajadores con las calificaciones requeridas.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Un dirigente de Artes Gráfica del Sol justifica el reparto escalonado a partir de la responsabilidad y el efecto de desincentivo que generaría la igualdad “Para ser más justo o injusto tomamos el tema de las responsabilidades. Vos imaginate que si todos ganáramos \$600: el que barre \$600, el que imprime \$600 y el que administra \$600. El que barre hace un trabajo importante porque evita accidentes, pero no genera capital, en cambio el que imprime... el administrador tampoco genera capital pero tiene mayor responsabilidad porque se encarga de la parte de controlar las ventas o pelear con los bancos, con los clientes cuando les cobrás, o sea genera de otra manera... las responsabilidades son distintas, si todos retiráramos igual, en algún momento diría “no quiero ser más encargado de encuadernación, quiero barrer... hacete cargo vos por lo menos por dos meses...si vos querés que esto funcione tenés que estimular al que hace menos a querer aprender, de la otra manera vos estas obligando a desaprender.

P: ¿Es un incentivo?

R: Claro, es una manera de incentivar. Por eso te dije yo al principio: nosotros copiamos de las empresas que conocemos” (Entrevista informante Clave de Grafica del Sol Felici, A. Y Indulsk M.: 2004)

<sup>43</sup> En condiciones muy distintas a las que afrontan estas empresas, durante el intento de construir un orden socio-productivo al capitalismo en la Rusia revolucionaria, Lenin defendió un criterio similar al proponer el pago de sueldos

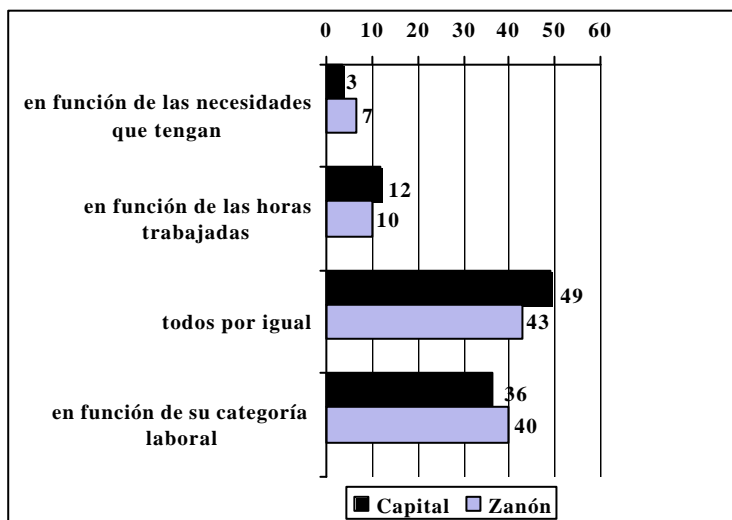
En esta perspectiva, una cantidad importante de los encuestados, el 36%, prefiere la categoría laboral como forma de remuneración, el criterio dominante en la empresa capitalista.

Por último, un sector muy minoritario reclama que sea la necesidad la norma de distribución.<sup>44</sup> A pesar de su escaso peso, este criterio es utilizado en algunos casos en los momentos iniciales donde la carestía es mayor privilegiándose a los que tenían más hijos o, por ejemplo, a quienes estaban por desalojar o cortar la luz.

En el caso de Zanón, la distribución porcentual de los encuestados es relativamente similar a la Ciudad de Buenos Aires. Aquí también se hace presente la tensión entre el igualitarismo y el pago escalonado. En los hechos, luego de dos años de gestión obrera, donde se distribuía igualitariamente, se ha introducido un plus por antigüedad y otro por presentismo. En tanto este último criterio obedece a un premio tendiente a desalentar el ausentismo, el primero claramente constituye un escalonamiento estructural de los ingresos.

**Gráfico 1**

**Criterio para retiro de ingresos de los trabajadores. Deben ganar...**



**Fuente:** Datos propios encuesta a trabajadores de Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires y de Zanón.

---

extremadamente altos a los especialistas de la burguesía para que aporten sus conocimientos de la producción. (Lenin: 1981)

<sup>44</sup> Este criterio se aproxima a la máxima soñada por Marx para la sociedad comunista "De cada quién según su capacidad, a cada cual su necesidad". De esta forma, abogaba a favor de una independencia entre el aporte de cada trabajador y su remuneración.

En suma, el proceso de unidad con base en un proceso de lucha desplaza a la competencia entre los trabajadores al interior de la empresa. No obstante, esta sigue existiendo en forma latente y manifiesta. Se expresa en conflictos al interior de la empresa por la responsabilidad en el trabajo, el retiro y las incorporaciones, entre otras cuestiones relativas a la organización. Así, pese al importante proceso de igualación que se produce entre los trabajadores, la competencia latente subsiste y se puede registrar si analizamos las respuestas a como se debe "retribuir en la cooperativa" en correspondencia con la calificación de la ocupación actual del encuestado. En aquellos que ocupan puestos no calificados, el 72% considera que se debe pagar a todos por igual; entre aquellos que ocupan puestos con calificación operativa, esta categoría disminuye al 55% de las respuestas y en los que poseen calificación científica o técnica estos representan tan sólo el 18%. En la otra dirección, a medida que se incrementa la calificación de la tarea asignada, registramos un aumento de la categoría laboral como criterio preferido. De este modo, observamos como se encuentra latente un conflicto por la apropiación de los resultados de la producción entre los diferentes componentes del obrero social. Una anécdota ilustra el peso que adquiere al interior de los trabajadores las diferenciaciones establecidas por la categoría laboral. Una empresa donde se mantuvo este criterio de distribución fue el lugar de la siguiente discusión salarial. Los trabajadores de la categoría más baja reclamaban un aumento aduciendo que el reparto era injusto y que no podían llegar a fin de mes. En el marco de una asamblea, se propuso un aumento paulatino de todos los estratos inferiores hasta homogenizarse con un estrato medio-superior. Se recibió la objeción de este último estrato. Ante esta situación se propuso el aumento de los ingresos del estrato inferior hasta alcanzar el estrato inmediatamente superior, aquí se recibió la objeción de este estrato. No obstante, se decidieron por esta opción.

Por último, queremos señalar que también a medida que aumenta la complejidad del puesto ocupacional se desarrolla un criterio más equitativo de retribución: el pago por las horas trabajadas. Así, en los estratos más

altos de los asalariados pareciera anidar una situación paradójica, el desarrollo de la equidad y el criterio capitalista.<sup>45</sup>

<b>Cuadro 4: Criterio de retribución según calificación del puesto de trabajo actual</b>					
	<b>Necesidades que tengan</b>	<b>Horas trabajadas</b>	<b>Todos por igual</b>	<b>Categoría laboral</b>	<b>Total</b>
<b>Científico y técnico</b>	4,5	27,3	18,2	50	100
<b>Operativa</b>	4,5	10,4	55,2	29,9	100
<b>No Calificado</b>	4,8	4,8	71,4	19	100

**Fuente:** Datos propios encuesta a trabajadores de Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires

También cuando tenemos en cuenta los niveles educativos encontramos un desarrollo similar. Aquellos con mayores credenciales educativas- quienes terminaron la secundaria-, y por tanto potencialmente con mejores posibilidades de conseguir otro trabajo, tienden a preferir el pago por categoría laboral y, en menor medida, en función de las horas trabajadas.

<b>Cuadro 5: Criterio de retribución según nivel educativo</b>					
	<b>Necesidades que tengan</b>	<b>Horas trabajadas</b>	<b>Todos por igual</b>	<b>Categoría laboral</b>	<b>Total</b>
<b>No terminó la secundaria</b>	2,9	4,9	60,8	31,4	100,0
<b>Al menos terminó la secundaria</b>	4,3	26,1	21,7	47,8	100,0

**Fuente:** Datos propios encuesta a trabajadores de Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires

Así, generar una fuerte responsabilidad y mayores niveles de involucramiento y participación manteniendo un reparto equitativo se nos revela como un tema no resuelto entre los trabajadores de empresas recuperadas.<sup>46</sup> Con la actual recuperación económica es de esperar que esta discusión por la distribución de ingresos se agudice, dado que el costo de oportunidad para un trabajador con alto nivel de calificación que era bajo en un período de depresión económica puede pasar a ser importante cuando

<sup>45</sup> Este análisis acerca del criterio de equidad en los estratos superiores de los trabajadores ha sido realizado a partir de las sugerencias de Gustavo Quintana. Para profundizar en el tema puede leerse su trabajo *Identidad laboral y funciones de dirección en el proceso de trabajo en fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores (2005)*

<sup>46</sup> Dicha temática los excede en su génesis y trascendencia En los intentos de construir una sociedad al capitalismo que se realizaron en el presente siglo en distintas partes del mundo se han ensayado distintas alternativas, pero no se puede afirmar que se haya encontrado una respuesta definitiva a este problema.

este puede conseguir una mejor inserción laboral en el mercado. También es de esperar que la puja distributiva se agudice en tanto la empresa logre producir excedentes.

Ahora bien este relativo igualitarismo o equidad presente al interior de la cooperativa o empresa ¿se sigue manteniendo cuando nos referimos a la relación con otros trabajadores? ¿Cuándo se requiere incorporar más trabajadores se mantienen estas formas de relación? ¿Qué características asume su incorporación?

Las cooperativas de trabajo legalmente sólo pueden tener asalariados por un período no mayor a 6 meses. Por lo general, cuando se incorpora trabajadores se los toma a prueba con una retribución menor y luego se los incorpora a la cooperativa. No obstante, en muchos casos se demora la incorporación y los trabajadores permanecen en esta situación. En una de las empresas que más personal incorporó, el 18% de los trabajadores eran a fines de 2003 contratados, cobrando un sueldo levemente inferior, aunque en su gran mayoría ya habían terminado con el período de prueba. En ocasiones, para tareas secundarias como limpieza y cocina se contratan personas que permanecen bajo formas salariales no registradas. También, a veces, para el sector ventas se desarrollan formas salariales o semi-salariales con el pago de comisiones por venta. Por otra parte, se contrata externamente servicios profesionales tales como abogados o contadores. Por otra parte, cuando se requiere temporalmente más trabajadores para realizar un pedido se puede contratar momentáneamente a terceras personas.

Comienza a existir un debate en diferentes empresas acerca de si se debe incorporar o no a los nuevos trabajadores a la cooperativa. Una argumentación esgrimida es que dado que estos trabajadores no participaron de la lucha original, ni dejaron su indemnización en la empresa, no tienen por tanto el mismo derecho a tomar decisiones y recibir los frutos de la misma. De hecho, algunas empresas vinculadas al MNFRT han discutido proponer una ley que les permita contratar trabajadores asalariados indefinidamente. Por el contrario, en otras empresas se destaca que contratar asalariados es ilegal, pero sobre todo que no se condice con el "espíritu" de las empresas recuperadas.

También está la discusión de si al incorporar a los nuevos trabajadores a la cooperativa estos deben tener igual retiro e iguales derechos que los socios fundadores. En esta última perspectiva, el MNFRT sugiere una reforma a la ley de cooperativas, que otorgue estatutariamente el 75% de los votos de las asambleas a los socios fundadores. Si este proyecto prospera se crearían las condiciones para que los fundadores se puedan convertir con el paso del tiempo, dado su poder desequilibrante, en una aristocracia frente a los nuevos, concentrando el poder de decisión y económico. (Rebón: 2004) Dilemas de este tipo también se desarrollan en la práctica al interior de cada unidad productiva independientemente de su vínculo con los movimientos.<sup>47</sup> De hecho, el Bauen, una empresa vinculada al MNER y que al momento de nuestro relevamiento no se encontraba trabajando, a enero de 2005, los 35 socios de la cooperativa ya habían incorporado 36 contratados. Estos trabajadores fueron incorporados inicialmente con voz pero sin voto en las asambleas y ganando un tercio menos que los socios. Posteriormente, a partir de varias discusiones permitirán votar a los contratados y los irán progresivamente incorporando a la misma. Sin embargo, se construirá un plus por haber estado en el momento fundacional de la cooperativa para mantener la diferencia de ingresos.

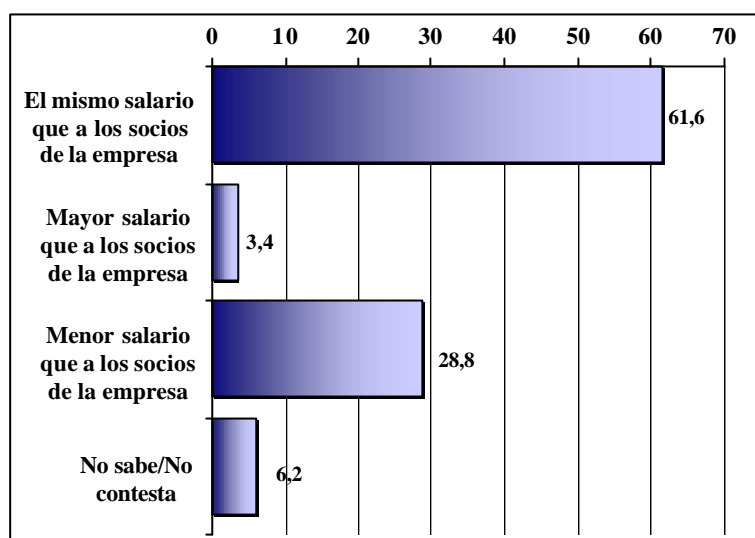
Ahora bien si la cooperativa pudiera contratar trabajadores ¿Cual debe ser su retribución? En el caso de necesitar contratar más trabajadores, el 62% de los encuestados en la Ciudad de Buenos Aires respondieron que se les debería pagar lo mismo que a los socios. Para la gran mayoría tiene el mismo derecho a la retribución el socio de aquel que no lo es. No obstante, para casi un tercio de los encuestados se les debería pagar menos.

---

<sup>47</sup> Un obrero de Zanón criticaba la incorporación masiva de nuevos trabajadores señalando "Antes había más diálogo, era mas transparente, con la masificación se pierde la importancia de los primeros". En los hechos, la introducción del modulo por antigüedad en la empresa expresa estas tensiones. Al establecerse como "más

## Grafico 2

Si la empresa necesitara y pudiera contratar trabajadores no socios debería pagarle...



**Fuente:** Datos propios encuesta a trabajadores de Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires

En aquellos asociados con mayores credenciales educativas el ser socio no puede ser considerado un criterio para una retribución diferencial. Por el contrario, quienes presentan menores niveles de educación formal el pago de menor retribución adquiere mayor intensidad aunque sin superar al criterio igualitario. Como hemos visto anteriormente, estos sectores son quienes más jerarquizan una concepción igualitaria de retribución ¿Qué significa el preferir la remuneración “todos por igual” entonces?

	El mismo salario que a los socios	Mayor salario que a los socios	Menor salario que a los socios	Total
<b>No terminó la secundaria</b>	54,8	5,4	39,8	100
<b>Al menos terminó la secundaria</b>	88,6		11,4	100

**Fuente:** Datos propios encuesta a trabajadores de Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires

de dos años de antigüedad” el primer escalón para que esta retribución sea recibida se excluye por el momento a quienes se incorporaron después de la recuperación.



El pago diferencial coexiste con un igualitarismo entre los cooperativistas. Quienes prefieren el pago a todos por igual como criterio de retribución en la cooperativa son quienes más tienden a señalar que se les debe pagar menos a los contratados. La igualdad parece estar expresando para una parte de los encuestados un criterio corporativo: igualarse al interior de la cooperativa con el objeto de obtener una equiparación con los estratos más altos en la empresa capitalista; pero al mismo tiempo, establecer una jerarquía para con otros trabajadores. Así, el “pago todos por igual” entre los socios con menores niveles educativos no necesariamente expresa una igualdad que trascienda a la propia identidad, puede representar un igualitarismo de grupo que coexista con la aceptación de la explotación a terceros.

Por el contrario, quienes eligen el criterio capitalista de retribución no consideran tan relevante el ser socio: lo central es la categoría laboral. Pero donde el ser socio como criterio de retribución desaparece es en aquellos que priorizan el pago por horas y por necesidad. Así, estas respuestas se revelan expresando una moral de la equidad. De este modo, es en los estratos más educados donde anidan dos esbozos de principios diferentes, la categoría laboral, el criterio capitalista de valorización, y la equidad, un principio que trasciende el igualitarismo corporativo tanto como a la diferenciación capitalista.

<b>Cuadro 7: Criterio de retribución a no socios de la cooperativa según criterio de retribución a socios</b>				
	<b>El mismo salario que a los socios de la empresa</b>	<b>Mayor salario que a los socios de la empresa</b>	<b>Menor salario que a los socios de la empresa</b>	<b>Total</b>
<b>Necesidades que tengan</b>	100,0			100
<b>Horas trabajadas</b>	93,8		6,3	100
<b>Todos por igual</b>	54,4	2,9	42,6	100
<b>Categoría laboral</b>	67,4	6,5	26,1	100

**Fuente:** Datos propios encuesta a trabajadores de Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires

En suma, se registra una tensión entre los "nuevos" y los "viejos", donde los miembros fundadores pueden pasar a conformarse como corporación excluyendo al menos parcialmente a los nuevos trabajadores. A futuro si las empresas funcionan y se desarrollan queda abierta la posibilidad de que estas tendencias se expandan. El riesgo de un igualitarismo al interior de la cooperativa, pero explotando a otros trabajadores se encuentra latente.

## **VI) Ampliando la empresa**

Otro elemento que consideramos relevante explorar son los criterios utilizados para la incorporación de nuevos trabajadores. En general, en las distintas empresas se prioriza a trabajadores vinculados a la unidad productiva, ya sea por haberse desempeñado previamente allí o por formar parte de las familias de los trabajadores. La solidaridad se centra, de este modo, a nivel del colectivo laboral. En menor medida, o en forma subordinada, aparece la capacitación como criterio para definir incorporaciones. Estas prioridades que de hecho se utilizan están fuertemente asociadas con las deseadas por los trabajadores.

Si analizamos a quién priorizarían los trabajadores en el caso de necesitar más gente, registramos que un 32% privilegiaría a un familiar de un socio de la cooperativa. Este dato no deja de ser llamativo dado que sigue mostrando la relevancia de la unidad "familia" para comprender la identidad social de los trabajadores. El capitalismo, en su desarrollo, ha descompuesto la articulación unidad de producción y de consumo existentes en modos de producción precedentes. Esta escisión colaboró en el desarrollo del proceso de individuación. No obstante, esta institución social sigue siendo un elemento central en la vida de los trabajadores. Pese a que la familia ya no es la unidad de producción, aún tiende a ser la unidad de consumo. Y esto no se debe sólo a una supervivencia asincrónica de una cultura campesina y/o proto-industrial; nos expresa también la dificultad de sobrevivir económicamente en términos meramente individuales. Precisamente, la estrategia laboral sólo puede ser entendida a nivel de la unidad doméstica u hogar. En estas unidades la familia sigue funcionando, en forma dominante, como su argamasa articuladora. Es a este nivel donde se

trazan las estrategias laborales. Las mismas representan un elemento central para la organización y movilización de recursos de las unidades domésticas con el objeto de satisfacer las necesidades de supervivencia. De este modo se posiciona a las unidades en términos de su participación en el proceso de trabajo y de las relaciones sociales de producción subyacentes al mismo. (Pok: 1992) Cabe destacar que los trabajadores encuestados ocupan un lugar central en la reproducción de sus respectivas familias, el 65% de los trabajadores representan el principal ingreso en sus hogares.

Por otra parte, un 22% prioriza a ex-trabajadores de la empresa. Aquí las solidaridades corporativas entre los asalariados, al interior del establecimiento, es lo dominante. Entre aquellos trabajadores vinculados, originariamente, por el capital, fueron tejiéndose un conjunto de solidaridades que vuelven a hacerse presente en el momento de ampliar la empresa. Esta estrategia refiere a trabajadores que no participaron de la recuperación en su inicio por que ya no eran empleados de la empresa o por que no creyeron en el éxito del proceso. Esta preferencia presupone, en esta última variante, haber superado los rencores con aquellos que "no se la jugaron a la hora de la recuperación" y que "no estuvieron en los momentos difíciles".<sup>48</sup> Pero también existen otros casos. En una empresa, no todos quienes participaron de la recuperación fueron incorporados inmediatamente porque no se los consideraba necesarios con los niveles de producción existentes. En la metalúrgica Diógenes Taborda, si bien de la asamblea originaria participaron 28 trabajadores, al momento del relevamiento estaban trabajando 16. Se había consensuado la incorporación de los restantes trabajadores a medida que la producción aumentara. El criterio para decidir quien trabajaba y quien no fue estrictamente económico; se tuvieron en consideración las calificaciones requeridas, como señalara un entrevistado "no estamos para enseñar". Por el contrario, en IMPA se planteó en un momento inicial el mismo dilema y se decidió incorporar a todos pese a que no eran necesarios para los niveles de

---

<sup>48</sup> Un ejemplo exacerbado de este conflicto se expresa en Brukman cuando, con la sanción de la ley de expropiación, se obliga a la incorporación de aquellos trabajadores que se alinearon con la patronal durante el conflicto. Los trabajadores se resistieron a esta cláusula que permitía una modificación de la relación de fuerzas al interior de la cooperativa e implicaba una disminución de los niveles de reparto (al menos en el corto plazo). Durante la aprobación de la ley un grupo de trabajadores coreaba: "Brukman es de los obreros y no de los carneros".

producción alcanzados.<sup>49</sup> En un caso, predominó la solidaridad de conjunto; en el otro, un criterio económico-empresarial.

En suma, en la ampliación de la empresa los trabajadores son solidarios con personas vinculadas a la unidad productiva, ya sea por haber trabajado allí o por formar parte de su prolongación social y biológica; es decir, pertenecer a las familias de los cooperativistas. La solidaridad se centra, de este modo, a nivel de la corporación "trabajadores de la empresa".

Otra respuesta importante es que se tomaría al más capacitado para el puesto de trabajo (27%). Aquí se enfatizan los intereses de la empresa desde una perspectiva más empresarial-corporativa, ya que no se trata tanto de ser solidarios como de que a los socios de la cooperativa les maximice el rendimiento. En las respuestas anteriores se priorizan los intereses no sólo de los trabajadores de la empresa sino también de aquellos vinculados a estos; en esta sólo el de los trabajadores de la empresa. Lo importante es que pueda rendir más a la cooperativa, independientemente de quien sea. No obstante, este último aspecto aunque con menor jerarquía aparece oculto en las otras respuestas, los ex trabajadores y familiares son considerados "gente de confianza", lo cual otorga mayor garantía de que van a cumplir con las responsabilidades laborales.

Con menor peso (10%) queda una respuesta que involucra una solidaridad más amplia: "a cualquier desocupado que lo necesite, independientemente de que fuera familiar o no". El carácter minoritario de esta respuesta, que asume un carácter más de clase, guarda estrecha relación con el carácter predominantemente corporativo que asume la acción y reflexión de los obreros involucrados en el proceso.

También con escaso peso (8%) aparece la incorporación de compañeros de organizaciones que apoyaron la ocupación, es decir, la devolución de solidaridades. De tal manera, no se prioriza en la

---

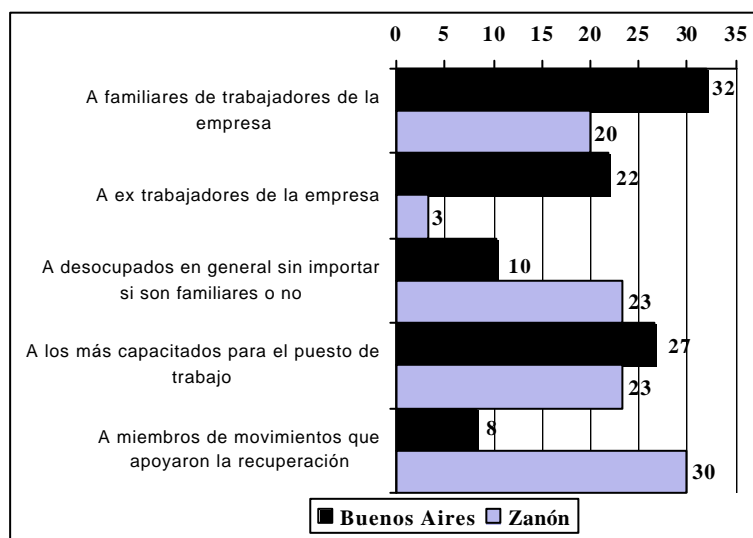
<sup>49</sup> Más aún, se mantuvo a gente que se jubiló y que no era estrictamente necesaria. La ampliación e incorporación de trabajadores no es sólo una decisión productiva sino también política: cumplir una función social y demostrar que la recuperación genera puestos de trabajo. Un caso similar se da en la neuquina Zanón. Un obrero de esta empresa se quejaba, "no somos asistencia social, no puede ser que incorporemos personas discapacitadas".

incorporación al establecimiento el fortalecimiento o consolidación de una fuerza social.

De este modo, los criterios reales y deseados predominantes no representan una fuerte ruptura con las pautas de incorporación prevalecientes en la pequeña y mediana empresa en la Argentina. Si bien en las PYMES, en general, la capacitación para el puesto de trabajo adquiere probablemente un peso más fuerte, también el criterio de las vinculaciones y relaciones del empresario (familiares, de amistad, profesionales, etc.) y las de algunos trabajadores de confianza están presentes en el reclutamiento del personal. Las "recomendaciones por" tienen un papel central en los procesos de reclutamiento. La selección impersonal, por antecedentes, no es lo dominante en este tipo de empresas. Pero claro está, que al cambiar las relaciones de posesión cambian los sujetos, ahora ya no es el patrón el que prioriza sus relaciones, sino el conjunto de los trabajadores involucrados en la cooperativa.

Grafico 3

**Si la empresa necesitara incorporar trabajadores se debería privilegiar...**



**Fuente:** Datos propios encuesta a trabajadores de Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires y de Zanón.

Por último, queremos señalar el caso particular de Zanón, una de las empresas que más ha avanzado en la articulación social de la empresa con el conjunto de los trabajadores y los sectores populares.

Esta empresa ha prácticamente utilizado todas las alternativas reseñadas. Incorporaron miembros de movimientos que apoyaron la empresa, a ex compañeros, familiares, despedidos de otras empresas y a personal que tenía la calificación específicamente requerida. En las preferencias de los encuestados tiende a invertirse la tendencia reseñada en Capital. La incorporación de "compañeros de organizaciones hermanas" y la incorporación de los desocupados en general muestran la existencia de un polo con una concepción clasista de ampliación: los que padecen "por el sistema" y los "que luchan" contra él. Pero esta alternativa en la práctica también ha encontrado resistencias. En una ocasión, cuando se decidió incorporar a la empresa a integrantes del Movimiento de Trabajadores Desocupados, los operarios de una línea de producción pararon oponiéndose y reclamando que se incorpore a sus familiares. (Magnani: 2003) También hubo resistencia de algunos ceramistas a que sean militantes de los movimientos de desocupados quienes controlen el ingreso y egreso de los trabajadores a la planta.<sup>50</sup>

Por otra parte, tenemos otras dos concentraciones importantes de respuestas, casi un cuarto de los encuestados se sitúa en una perspectiva económica empresarial, prefiere "al más capacitado"; por la otra, una porción similar se sitúa en la perspectiva corporativa familiar, y en menor medida, de los ex trabajadores.

En otras dimensiones, debemos señalar que las empresas recuperadas trascienden por momentos su carácter de emprendimientos privados-colectivos incorporando elementos que tienden a otorgarle una función social. El importante apoyo social que recibieron algunas empresas, sobre todo en aquellas con importantes niveles de conflictividad, ha dejado profundas huellas en algunas de las empresas resultantes, en particular por el vínculo que en ocasiones se ha establecido con la comunidad.

En los casos de IMPA, Grissinópolis, Chilavert, Conforti y otras empresas, la articulación con otros actores sociales condujo a la creación de Centros Culturales. Distintas actividades y manifestaciones artísticas y culturales son desarrolladas en dichos centros por artistas, intelectuales y/o

---

<sup>50</sup> De hecho uno de los conflictos latentes es entre ceramistas y militantes del MTD incorporados. Para algunos de los primeros, estos son vistos como faltos de disciplina, que sirven para la lucha, pero no para trabajar.

personas con perspectivas críticas al orden social, generalmente jóvenes, que colaboraron en los “tiempos difíciles” o que se sintieron convocados con posterioridad. Construir el centro cultural, como señala una entrevistada en Grissinópolis, fue “una forma de agradecer a todos los que nos habían ayudado”.<sup>51</sup> Pero también es un modo de reforzar la alianza social que permitió su emergencia y evitar los riesgos del aislamiento. Oracio Campos, ex presidente de IMPA nos expresaba “Para eso empezaron a llegar los del centro cultural. Otro problema...para que dejaba entrar a esos, que tienen el cabello largo con aritos, que sabes de donde vienen... Y yo estaba muy de acuerdo con que vengan, porque yo tenía miedo de que en cualquier momento nos saquen de ahí. Entonces, yo les decía “miren, nosotros necesitamos gente que nos acompañe, porque no estamos seguros, nos pueden sacar en cualquier momento”. Y nos hubieran sacado, gracias a que tuvimos esa suerte de conseguir gente buena, empezarnos a organizar como...el centro cultural, y ellos nos van a acompañar, cuando tengamos que ir a hacer a alguna marcha, y no querían. Nos tocó ir a cortar la Avenida de Mayo, a la legislatura, y lo llevamos a todo el centro cultural, con sus bombos, silbatos, todo y ahí aprovechamos para decirle a los que me tiraban la bronca, ahí están los compañeros que están colaborando.” No obstante, estas diferencias persistirán y a principios de 2005 en medio de una crisis interna un grupo de trabajadores pedirá su cierre sosteniendo que les producía “muchos gastos” a la cooperativa y que sus integrantes se dedicaban “a la política”.

La incorporación de los centros culturales cambió la fisonomía de las empresas; y en determinados horarios en el establecimiento cambian radicalmente las identidades que se hacen presentes, así como la actividad principal. De los laminados de aluminio se pasa al arte. De los obreros de overol a los vecinos y jóvenes de distintas “tribus urbanas”. El encuentro entre los obreros y los otros, casi nunca ha estado exento de conflictos y

---

<sup>51</sup> En otros casos, se observa un comportamiento más utilitarista en relación a los movimientos y personas que rodearon la lucha. Un trabajador de una cooperativa nos explica: “Cuando estábamos afuera, nos convenía que nos ayuden...pero una vez que ya estamos acá no vamos a dejar que el zurdaje de la calle se nos meta adentro...en un momento nos propusieron hacer un centro cultural pero les dijimos que no”.

contradicciones entre estas identidades. El involucramiento de los obreros en los centros ha sido más la excepción que la regla.<sup>52</sup>

También se establecieron, en distintas empresas, otras formas de "cumplir una función social", como salas de salud comunitaria, centros educativos para adultos y para adolescentes expulsados del sistema educativo, un centro de estimulación y aprendizaje temprano para niños, pasantías educativas, incubadoras de empresas, lugar de reunión para assembleístas barriales, donaciones u otros proyectos de ayuda comunitaria. El Bauen también se ha convertido en un lugar donde diversos destacamentos militantes hacen sus conferencias de prensa, actividades o, en ocasiones, las delegaciones del interior son alojadas.<sup>53</sup> En el caso particular de Brukman, la misma definición de la función de la empresa ideal, "estatizada y bajo control obrero", presuponía la búsqueda de un fin social, a partir de que su producción sea utilizada para resolver necesidades de la población. En las empresas más integradas a los movimientos se han dado préstamos y donaciones a las nuevas recuperadas para que puedan empezar a funcionar.

No obstante, no todas las cooperativas se plantean como tema cumplir una función social mas allá de su rol de dar empleo a sus integrantes. Más bien, podríamos señalar que son minoritarias quienes lo procuran.

Ahora en aquellas empresas que trascienden el universo de pertenencia, buscando cumplir una "función social", esta acción se encuentra implicada con ciertos valores morales, así como evaluaciones de conveniencia política o económica. Los centros culturales y las formas de propiedad social pueden ser concebidos como formas de hacer lo que es "justo", "devolver a la sociedad lo que nos ha brindado", avanzar en la construcción de una "sociedad más justa". Pero también, puede ser una forma "conveniente", porque dificulta el desalojo y justifica la expropiación,

---

<sup>52</sup> En tal sentido, es sugerente la reflexión de George Lukacs (1985) quien señala la existencia de gradaciones, por ámbitos, en el desarrollo de la conciencia de clase, siendo el ámbito de la cultura el de más difícil desarrollo. Advertía los obstáculos al desarrollo de una conciencia obrera en el campo de la cultura, afirmando que en el período que le tocaba vivir no existían aún posibilidades objetivas para la misma.

<sup>53</sup> Por ejemplo, los obreros de Zanón suelen recibir alojamiento gratuito en el Bauen. En señal de agradecimiento estos obreros les regalaron los cerámicos que necesitaban para construir el bar.



o simplemente, en los menos de los casos por cierto, porque satisface intereses económicos garantizando momentáneamente fuentes de ingresos.<sup>54</sup> En nuestra hipótesis, tienden a mezclarse estos dos sentidos en el desarrollo de la misma acción. Pero la forma de conciencia dominante entre los trabajadores, el corporativismo de empresa, tiende a permearse todo el proceso. De hecho, en algunos casos, la falta de colaboración o de compromiso con la acción de terceros que colaboran solidariamente con la empresa en diversas formas prevalece. En algunos trabajadores existe cierto sociocentrismo<sup>55</sup> instrumentalista: “todos” deben colaborar con la empresa, pero no se pondera con la misma intensidad la acción propia para colaborar con “todos”. Así, la falta de relaciones de reciprocidad llevó en más de una ocasión al fracaso de emprendimientos de este tipo.<sup>56</sup> Por otra parte, la institucionalización creciente del proceso puede conducir a que algunas de estas cooperativas ya no vean la utilidad del centro cultural.<sup>57</sup>

Probablemente sea Zanón, FASINPAT, la empresa que más avanzó en los hechos en la gestación de un principio trascendente al

---

<sup>54</sup> El sentido utilitarista en su versión económica aparece referido en el siguiente relato de una referente de la empresa Grissinópolis “Nosotros recibimos, de la asamblea de Palermo, cuando recién comenzamos, 2000 pesos prestados para comprar harina. Los devolvimos a la brevedad, por suerte. Y a partir de esos encuentros que había acá nace la idea por parte de toda la gente, de hacer un centro cultural... Entonces hicimos una asamblea, y por votación de la mayoría, no por unanimidad se decidió que se haga el centro cultural... Con cursos, pasar películas, obras de teatro. Bueno, el centro cultural está funcionando.  
-Y los mismos socios de la cooperativa ¿participan, o no?

- hay un grupito que esta para que la gente pueda entrar. Entonces los responsables de todo esto, somos nosotros. En un momento dado también hacían un buffet. Cuando venían los viernes, y los sábados a pasar películas. Trabajaban con un buffet. Pero esos que venían a quedarse, que hacían el buffet. Lo que sacaban no era para la cooperativa, sino era para ellos... hay gente que está más en contacto con el centro cultural por este motivo.”

<sup>55</sup> Por sociocentrismo entendemos la falta de descentramiento del propio interés del grupo. Es análogo al egocentrismo en la evolución del individuo. El pensamiento colectivo sólo se libera del sociocentrismo al descubrir los lazos que le mantienen unido a la sociedad y al situarse en el conjunto de las relaciones que lo unen a ésta.

<sup>56</sup> Por ejemplo, en un caso donde un grupo de jóvenes organizaba fiestas en el bar del Bauen a beneficio de la naciente cooperativa y ponían plata de su bolsillo para costear parte de los gastos, los trabajadores les cobraban los tragos como si fueran personas ajenas que venían a consumir.

<sup>57</sup> En tal sentido, a principios de 2005 el Centro Cultural de la Cooperativa Patricios había prácticamente dejado de existir por la falta de apoyo de sus trabajadores al emprendimiento. El centro cultural de Grissinópolis cierra previamente durante 2004 a partir de la mayor integración de la cooperativa al MNFRT. Luis Caro, presidente de dicho movimiento se opuso a la existencia de ese centro sosteniendo que las

colectivo laboral. En la producción, al igual que en la lucha, se busca esbozar una suerte de alianza social. En este sentido, podemos ubicar su relación con las comunidades mapuches como proveedores de arcilla; docentes y estudiantes universitarios como asesores productivos; la incorporación de trabajadores pertenecientes a otros nucleamientos; la facturación por la Asociación Civil Madres de Plaza de Mayo, o en la persistencia de una política permanente de donación a la comunidad. Quién visite la empresa verá las notas de pedidos de donaciones que empapan la oficina de prensa. Estos van desde pedidos de cerámicos de Cáritas, escuelas, o de un santuario del Gauchito Gil hasta la solicitud de un refrigerador por un microemprendimiento avícola.<sup>58</sup> Recientemente han construido una sala de salud para un barrio vecino. Este avance, en los hechos, en una forma de apropiación social del excedente sin "estatización" torna menos inteligible la demanda histórica de los obreros de Zanón de estatizar la empresa ¿Porqué si han demostrado que pueden compartir socialmente los resultados de su gestión privada-colectiva reclaman formar parte de un Estado que le es socialmente ajeno y que más que un potenciador de su acción es una traba para la misma? Queda abierta como pregunta hacia el futuro, si los trabajadores revisarán a la luz de su propia experiencia su demanda de "estatización bajo control obrero".

## **VII) No lo saben, pero lo hacen**

En el marco de la más profunda crisis del país, en condiciones de dominio capitalista, se ha producido un proceso de avance de un conjunto de trabajadores sobre la producción.

La crisis ha sido, históricamente, el modo en que el capitalismo se expande, pero paradójicamente, también es el espacio en que se

---

fábricas son "para trabajar". En los hechos, el centro cultural, integrado por militantes de izquierda, era un obstáculo a su hegemonía personal.

preanuncian las formas de su negación, aunque estas no necesariamente se materialicen. La crítica teórica/ práctica al carácter inhumano de la formación social capitalista constituye un proceso de muy larga duración. Su posibilidad de trascendencia comienza cuando la crítica logra instalarse en las contradicciones inmanentes que esta formación social produce durante su desarrollo. El núcleo estructurante primordial que es necesario vulnerar, para avanzar radicalmente en la crisis de su carácter social, es su modo productivo. (Marin: 2004)

El desarrollo de la contradicción inmanente de la formación social, el choque entre sus fuerzas productivas y las relaciones de producción se expresó en el territorio argentino con una virulencia inédita destruyendo una porción sustantiva de sus fuerzas productivas. El cierre y paralización de empresas y una fuerte subutilización de la fuerza de trabajo nos dan cuenta de su magnitud. La intensidad del proceso expropiatorio no se corresponde con la capacidad del sistema para explotar, en lo inmediato, capitalísticamente el excedente de fuerza de trabajo que genera. En este contexto, como señala Marin (2004), "comenzó a suceder una anomalía original: la obediencia a la incorporación dócil y disciplinada de los trabajadores a la reserva del ejército industrial no fue acatada. Se desencadenó un proceso de desobediencia a la normalización capitalista. Los trabajadores de muchas de las empresas quebradas y abandonadas productivamente, decidieron desobedecer el destino tradicionalmente preestablecido por el carácter social dominante." (Marin: 2004, p.20)

En esta desobediencia al desempleo, casi sin pretenderlo ni desearlo utópicamente, a veces contradictoriamente, esbozaron una crítica práctica al modo productivo capitalista al instalar un proceso de avance sobre la dirección de la producción.

El punto de origen de ésta crítica no fue el cuestionamiento a las relaciones capitalistas de producción. El quiebre de la heteronomía capitalista y la emergencia del proceso de autonomización se da a partir de que es el capital quien pone en crisis la relación salarial. La lucha expresa la defensa de su existencia en su doble carácter, biológica y social: su existencia como sujeto físico y como trabajador. (Marx: 1982). Así, el

---

<sup>58</sup> El criterio para donar es que cumpla una función social y no represente una apropiación privada. Han establecido un tope mensual para las donaciones.

avance sobre la producción lleva la impronta de la lucha por la reproducción.

Producir sus condiciones de vida presupone nuevas necesidades tales como capacitarse y organizarse para conducir la empresa, y librar de forma favorable las confrontaciones necesarias para obtener la tenencia de la unidad productiva.<sup>59</sup> Así, defender su identidad presupone esbozar otra. En la defensa estratégica de la ocupación instalan un avance sobre la producción.

El carácter social resultante de estos nuevos emprendimientos es aún un elemento a desentrañar, y cuya constitución definitiva aún no esta acabada. Además, como ya hemos señalado, su heterogeneidad impide afirmaciones totalizadoras sin incurrir en cierta simplificación.

No obstante, con base en lo previamente analizado podemos destacar que mayoritariamente se alcanza la posesión colectiva de los medios de producción. Se accede de este modo a la tenencia de las unidades productivas sin constituirse necesariamente en lo inmediato en propiedad. Por otra parte, la posesión es privada-colectiva, no social, se trata de un colectivo de trabajadores que usufructúan la unidad productiva, no es de uso de la sociedad en su conjunto. A su interior lo dominante no es el consumo productivo de fuerza de trabajo asalariada, la explotación capitalista. Sin embargo, en algunos casos el contrato en forma permanente o temporal de fuerza de trabajo puede generar formas de apropiación de plustrabajo por parte de los "cooperativistas". Por otra parte, a través del pago de deudas, pago de impuestos, la compra de insumos o venta de productos con precios impuestos por grandes compañías o en el mismo trabajo a façón, se pueden generar transferencias de plustrabajo a terceros.

---

<sup>59</sup> "La primera premisa de toda existencia humana y también, por tanto, de toda historia, es que los hombres se hallen, para «hacer historia», en condiciones de poder vivir. Ahora bien, para vivir hacen falta ante todo comida, bebida, vivienda, ropa y algunas cosas más. El primer hecho histórico es, por consiguiente, la producción de los medios indispensables para la satisfacción de estas necesidades, es decir la producción de la vida material misma, y no cabe duda de que es éste un hecho histórico, una condición fundamental de toda historia, que lo mismo hoy que hace miles de años, necesita cumplirse todos los días y a todas horas, simplemente para asegurar la vida de los hombres...Lo segundo es que la satisfacción de esta primera necesidad, la acción de satisfacerla y la adquisición del instrumento necesario para ello conduce a nuevas necesidades, y esta creación de necesidades nuevas constituye el primer hecho histórico" (Marx y Engels: 1985, p.28/29)

Existe un importante proceso de igualación que se expresa en las remuneraciones y en la toma de decisiones. La función de dirección no está más en manos del capital, pasa a estar personificada por los trabajadores. Se producen algunas innovaciones a nivel productivo. Entre ellas podemos señalar cambios en el uso de los espacios, mayor polivalencia de las tareas, procesos de recalificación de la fuerza de trabajo, flexibilización de las normas y horarios y atenuación de regímenes disciplinarios.

Pese a estos cambios, las unidades en su conjunto, más allá de las intencionalidades de algunos, están subordinadas al mercado capitalista. La competencia se introduce permanentemente por los poros de las empresas. El riesgo de la auto explotación está latente como forma de competir en el mercado. La posibilidad de explotar a otros también. La autogestión asume diferentes intensidades, existiendo el riesgo del desarrollo de la burocratización, la forma de organización a la cual tiende la sociedad capitalista.<sup>60</sup> En algunas empresas, muy pocas por cierto, la ausencia del capital en la producción fue reemplazada por la subsunción del capital en el ámbito del mercado a través del trabajo a fação.

---

<sup>60</sup> La historia del cooperativismo esta plagado de ejemplos en este sentido. "Rosanvallon cita un estudio de Albert Meister sobre cooperativas obreras voluntarias. La investigación logra distinguir distintas fases en la historia de estos grupos:

1. *La conquista*: El grupo acaba de crearse, el entusiasmo domina, la actividad está definiéndose. Esta fase se caracteriza por la existencia de conflictos entre una democracia directa celosa de sus prerrogativas (la asamblea general se reúne con frecuencia y es soberana) y una actividad económica embrionaria.
2. *La consolidación económica*: Los imperativos de gestión y la preocupación por la eficacia adquieren una prioridad sobre los ideales del comienzo. La democracia directa se transforma en democracia delegada. Un núcleo de dirigentes y de especialistas se constituye y se hace indispensable para la colectividad. Sin embargo, la democracia directa, expresada por la asamblea general, sigue siendo activa en todo lo que se refiere a las actividades extraeconómicas.
3. *La coexistencia*: La democracia delegada se extiende a todas las actividades. Las instituciones, que se habían definido como reacción a la sociedad circundante, se anemian: la gestión, de la que se había querido hacer la tarea de todos, se convierte en la actividad de unos pocos; los principios igualitarios en la remuneración empiezan a ponerse en tela de juicio progresivamente.
4. *El poder de los administradores*: El poder efectivo y la definición de los objetivos están en mano de los técnicos y del pequeño grupo dirigente que se ha desprendido del grupo los que lo ejercen totalmente." (Fajn y Rebón: 2005, p.60)

Por otra parte, la nueva empresa prolonga muchas de las características que asume el modo capitalista de producir, como la división del trabajo al interior del taller o los mecanismos disciplinarios. El análisis comparado entre las experiencias de la Ciudad de Buenos Aires y Zanón nos ha mostrado que aún en este último caso, donde el proceso asume una forma más radical, algunos de los mecanismos de organización de la vieja empresa, vuelven a introducirse ante la necesidad imperiosa de producir.

Más aún, muchas de las transformaciones ocurridas en algunas empresas analizadas se encuentran en consonancia con la precarización laboral de la década de los 90': flexibilidad remunerativa y horaria, polivalencia, la desaparición de ciertos derechos sociales como jubilación y obra social, o la relativa ausencia de normas de seguridad e higiene.

Pese a sus límites, el conjunto de transformaciones de la organización de la producción conforma una crisis de algunos aspectos asociados a la forma social trabajo enajenado (Marx: 1982)- el modo dominante que asume el trabajo en la sociedad actual- pero sin lograr la ruptura de la misma.

El trabajador de estas empresas en el mejor de los casos controla una parte de los medios de producción, pero otros medios de trabajo, como la materia prima, siguen siéndoles ajenos. También los medios de subsistencia de sus familias deberán ser adquiridos en el mercado. Los trabajadores que gestionan su fábrica intentando avanzar sobre el control de la producción en el terreno de la comercialización carecen de casi todo poder. El mercado se les impone validando o no los valores de cambio que producen. Así, compiten con otras personas para poder vender sus mercancías. De esta forma, se enajenan también de los demás hombres. Los otros son vistos instrumentalmente, como clientes o como competidores. Cuando el hombre se confronta a sí mismo también confronta a otros hombres lo que es cierto en la relación con su trabajo, el producto y consigo mismo, también lo es en su relación con los demás hombres y sus objetos.

El control relativo de la producción conduce a que la realización del trabajo no necesariamente implique la invalidación del trabajador en los términos planteados por Marx: "cuanto más produce el trabajador" no "tiene menos"; el producto más refinado tampoco lo hace "más vulgar". El

trabajo, dentro de ciertos límites, desarrolla elementos de creatividad, parcialmente se pone en crisis la indiferencia frente a la naturaleza concreta de su actividad laboral. Pero más allá del mayor involucramiento activo en su labor, el núcleo de la enajenación, se mantiene. El trabajo es externo al trabajador, no es voluntario, es forzado, razón por la cual, como hemos referido, vuelven a emerger los mecanismos disciplinadores. Más que una actividad libre para su realización personal es un medio para satisfacer una necesidad: conservar su existencia física y social.

Por último, se pone en crisis, en diversos gradientes, la mistificación de la fuerza social de la cooperación como atributo del capital. En la producción capitalista normal, el proceso de cooperación que se produce dentro de la unidad de producción entre diversas funciones se les aparece a los obreros como atributo del capital. Ahora al menos, en lo atinente a su propio proceso productivo, se hace más observable que es fruto de su propio trabajo, así también se objetiva la explotación. "Vimos como con dos días de producción pagábamos los salarios de todos" exclamaba un obrero de Zanón. Una mucama del Bauen reflexionaba: "con el alquiler de una habitación el dueño me pagaba el sueldo de un mes".

En suma, los trabajadores, a nivel de sus prácticas, producen procesos de cambio e innovación en espacios sociales y físicos que entran en su posesión. La fábrica se ha transformado en un espacio *acapitalista* es decir sin la dirección de un capitalista. Su carácter socio productivo no es, al menos por el momento, estrictamente capitalista, en tanto el consumo de fuerza de trabajo asalariada no es lo dominante. A pesar de estas innovaciones, al no vulnerar al sistema en su conjunto cuestionando el capitalismo a nivel social no constituye un proceso anticapitalista.

¿Serán entonces estas empresas meras formas que adquiere la expansión capitalista? ¿Expresarán un avance en la acumulación de largo plazo en la gestación de un nuevo orden socio-productivo? La crisis como forma de crecimiento del capitalismo genera contradicciones de muy diversos órdenes y escalas. La resolución de esas contradicciones no tiene necesariamente un carácter capitalista inmediato; por el contrario, comienzan siendo intentos desarticuladores de la normatividad dominante pero que luego tienden a ser subsumidos por el carácter dominante del orden social. Basta observar el carácter de las luchas políticas y sociales a

través de la historia de dicha formación social para registrar con claridad que esas luchas han creado resoluciones e incidido -con formas no capitalísticas- en el modo de su desenvolvimiento para que finalmente los capitalistas encontraran el modo de normalizarlas al orden social. Las luchas sociales terminan siendo apropiadas en su resultante por identidades ajenas al proceso fundante. Una de estas ejemplificaciones han sido los territorios y espacios colectivizados. En ocasiones, muy a pesar de sus impulsores, han fungido como formas a través de las cuales el capitalismo ha resuelto obstáculos a su expansión. Destrucción de ordenes precapitalistas, necesidades de inversiones o localización de población, formas de abaratamiento de mercancías, control de la conflictividad; han sido algunas de las resultantes que las formas colectivizantes han constituido. En el corto plazo, muchas veces son leídas por sus actores y por sus "interpretes-simpatizantes" como formas de "socialismo", pero en su contenido y desarrollo en el largo plazo terminan imponiéndose como una forma de la expansión capitalista.<sup>61</sup> Introducen reformas en el sistema sin disolverlo, a la larga el sistema las subsume en su institucionalidad. No obstante, esto no debe desvalorizar esta fuente de cambio social cuya iniciativa no pertenece a las clases dominantes. El orden social sería mucho más inequitativo y desigual, si no fuera por las luchas de las clases subalternas.

Además, a pesar de todas estas prevenciones tampoco podemos concebir la historia como la reiteración del pasado, siempre existe la potencialidad de innovación social. La historia, en cada momento, se asemeja a una adivinanza donde se presenta lo que puede llegar a ser pero no necesariamente lo será. Esta sólo es inteligible si se interpretan adecuadamente sus premisas que tienden a aparecérsenos en forma desordenada. Siglos atrás, cuando miles de cuerpos eran encerrados en *work-houses* o en otras formas de trabajo en sitios de clausura, como reseña Foucault en "La Verdad y las formas jurídicas"(Foucault: 1992 p. 121-123), para casi nadie era inmediatamente inteligible que esta era una de las formas en que se estaba constituyendo el régimen fabril, pero sin embargo así fue.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Piénsese en las formas ejidales de tenencia de la tierra en México, por ejemplo.

<sup>62</sup> En numerosas ocasiones en el ámbito del Taller de investigación sobre Cambio Social de la carrera de Sociología (UBA) del cual formo parte como docente hemos



Es la investigación, el avance en el conocimiento de los hechos, quien puede desentrañar el misterio y también proponer nuevas herramientas para la acción. El conocimiento favorece que cada intento pueda convertirse en una acumulación en el campo de la teoría con el objeto de superar la contradicción inmanente que expresa la forma de desarrollo y crisis del orden social. Allí radica la posibilidad de que cada nuevo intento de crítica socio-productiva no dependa del “ensayo y error” como método de guía para la acción y que en tal sentido, las luchas pasadas nutran a las nuevas experiencias.

En este sentido, la totalidad concreta del proceso no debe ser reducida unilateralmente. Si así lo hiciéramos en una dirección correríamos el riesgo de ver en las fábricas recuperadas “la nueva economía alternativa”; si lo hiciéramos en la otra “la mera expansión capitalista”. En esta perspectiva, nos parece sugerente retomar críticamente las preguntas que plantea Salvia (2004) ante estos hechos “¿Nuevo sujeto histórico en búsqueda de un programa propio o actores privados de identidad víctimas de un sistema social perverso? ¿Viejas nuevas formas de reclamo y de afirmación del cambio social o prácticas instrumentales desesperadas en un contexto de creciente pérdida del valor presente de todo futuro? ¿Economías sociales en lucha por el poder o economías de la pobreza en fase de reproducción ampliada?”.<sup>63</sup> Nuestra respuesta provisoria, lejos de todo reduccionismo, va en el sentido de destacar la dualidad del proceso. La crisis capitalista brinda el espacio para que se desarrolle una forma cuyo carácter inicial es no capitalista. Las condiciones sociales, el contexto histórico de recomposición capitalista de la crisis, el carácter periférico de las porciones involucradas del aparato productivo, la conciencia obrera operante, los destacamentos hegemónicos entre los trabajadores; obstaculizan que el proceso se desarrolle en una escala ampliada asumiendo un carácter anticapitalista. Pero su misma existencia como experiencia, en tanto sea releída críticamente e incorporada a la caja de herramientas de

---

solicitado a los alumnos que nos señalen a que institución refiere Foucault en el mencionado párrafo de la *Verdad y las Formas Jurídicas*. Llamativamente sólo una minoría reconoce a la fábrica en el reglamento de la institución presentada por Foucault.

<sup>63</sup> Salvia en su trabajo opta por las segundas opciones de estas dicotomías. Véase Salvia (2004).

los trabajadores sirve como nutriente para intentos futuros en la dirección de la construcción de un nuevo orden socioproductivo.

## Anexo

<b>Cuadro 8: Procesos de recuperación de la Ciudad de Buenos Aires. Hasta enero de 2005.</b>					
<b>Nombre</b>	<b>Barrio</b>	<b>Cantidad máx. de Trabajadores</b>	<b>Rama</b>	<b>Ley de expropiación</b>	<b>Estado actual</b>
26 de Septiembre	San Cristobal	13	Serv. Informáticos	NO	No funciona
18 de diciembre ( Brukman)	Once	60	Textil	SI	Funciona
Buenos Aires Una Empresa Nacional	Centro	75	Hotelería	NO	Funciona
Cefomar	San Cristobal	16	Editora	NO	Funciona
Ceres	La Paternal	11	Textil	NO	Funciona
Cooperpel ( ex Indusol)	Pompeya	24	Papelera	SI	Funciona
Chilavert ( ex Gaglianone Hnos.)	Pompeya	11	Gráfica	SI	Funciona
Diógenes Taborda ( ex Fortuny Hnos.)	Pompeya	15	Metalúrgica	SI	Funciona
El Jardín de Palermo	Palermo	7	Educación	NO	Funciona
Escuela Fishbach	Paternal	37	Educación	NO	Funciona
Fenix	Villa Crespo	52	Salud	SI	Funciona
Gráfica Campichuelo	Almagro	40	Gráfica	NO	Funciona
Gráficas Del Sol	Pompeya	20	Gráfica	SI	Funciona
IMPA (Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentina)	Almagro	174	Metalúrgica	NO	Funciona
Instituto Comunicaciones	Agronomía	40	Educación	NO	Funciona
La Argentina ( ex la Americana)	Facultad	6	Alimenticia	SI	Funciona
La Nueva Esperanza (Grissinópolis)	Chacarita	23	Alimenticia	SI	Funciona
Maderera Cordoba	Abasto	13	Maderera	SI	Funciona
Mercatalli	San Cristobal	20	Grafica	NO	Funciona
Monte Castro	Monte Castro	7	Lactea	SI	Funciona
Nueva Salvia	La Boca	sd	Mineria	NO	Transformada en Sociedad Anónima
Patricios ( ex Conforti)	Barracas	30	Grafica	SI	Funciona
Punta Arenas	Paternal	12	Estacion de Servicios	NO	En preparación
Salud Medrano	Almagro	25	Salud	NO	No funciona
Vieytes (ex Ghelco)	Barracas	50	Alimenticia	SI	Funciona
Viniplast	Mataderos	15	Plásticos	SI	Funciona
Hospital Israelita	Floresta	180	Serv. De Salud	NO	Funciona
Educo	Villa Pueyrredon	27	Educación	NO	Funciona
Franco Inglesa	Centro	20	Farmacia	NO	No funciona
Porteros	Centro	250*	Agencia de servicios a consorcios	NO	Funciona
Global	Villa Devoto	18	Plásticos	NO	En preparación
Imperio	Villa Crespo	33	Gastronomía	NO	No funciona

**Fuente:** Datos propios.\* Esta empresa también trabaja con consorcios de provincia por lo cual el lugar de trabajo de muchos asociados no es la Capital Federal.

## Bibliografía

- Bialakowsky, A. y otros. "Empresas Recuperadas: Cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores". *Revista Venezolana de Gerencia* Abril-Junio de 2004.
- Dávolos, P. y Perelman, L., "La intervención sindical en las empresas recuperadas. Un estudio de caso", en *VI Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, ASET, Agosto 2003.
- Durkheim, E., *La división del trabajo social*. México: Colofón S.A., 1997.
- Engels F. *Sobre la autoridad* en "Obras escogidas de Marx y Engels" T. II Buenos Aires: Ed. Cartago, 1987.
- Fajn G. y Rebón J. "El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas" en *Revista Herramienta* N 28 Marzo de 2005.
- Fajn, G. y otros, *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación, 2003.
- Felici ,A. Y Indulsk M *Entrevista informante Clave de Grafica del Sol*. Inédito, 2004.
- Fernández Álvarez, M. I., "Transformaciones en el mundo del trabajo y procesos de ocupación/ recuperación de Fábricas. Argentina: Movimiento obrero, fábricas recuperadas, Brukman I Jornadas de Interfases entre Cultura y Política en Argentina IDES - 17 y 18 de diciembre de 2002.
- Foucault, M. *La Verdad y las formas jurídicas*. Barcelona: Gedisa, 1992.
- Foucault, M. *Vigilar y castigar*. Buenos Aires: Siglo XXI, 1989.
- Hardt, M. Negri, A. *Imperio*. Massachussets: Harvard University Press, 2000
- Incalcaterra, D. *Fasinpat. Fábrica sin patrón*. Documental Fílmico Italia 2003.
- Lenin, V. *Primera variantes del artículo Las tareas inmediatas del poder soviético* Obras Completas, Tomo 36. Moscú: Editorial Progreso, 1981.
- Lenin, V., *¿Qué Hacer?* Obras Completas, Tomo 6. Moscú: Editorial Progreso, 1981.
- Levín Pablo *Los trabajadores y la planificación* S/F.
- Lucacs, George, "Conciencia de clase", en *Historia y conciencia de clase*. Madrid: Sarpe, 1985.
- Magnani, E., *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*. Buenos Aires: Prometeo, 2003.
- Marceesi M. y Pocztaruk E. *Sector grafico: un estudio exploratorio* en "Recolección y sistematización de información para diagnósticos económicos-productivos de empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires" CEDEM 2004.
- Marín, J. C. "Hacia la desobediencia debida" en Rebón Julián *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas* Buenos Aires: Picaso – La Rosa Blindada, 2004.
- Marx K. y Engels F., *La ideología alemana*, Ed. Pueblos Unidos, Buenos Aires 1984.
- Marx, K. "Trabajo alienado" en Marx C., *Escritos de juventud*, en Marx K,

- Engels F, Obras fundamentales, T1. México: Fondo de Cultura Económica, 1982.
- Marx, K., *El Capital*, Ed. Siglo XXI, 1998.
- Milgram S., *Obediencia a la autoridad*. Bilbao: DDB., 1984.
- Negri A. en Grissinópolis Cara a cara con Toni Negri "Tenemos que buscar nuevas formas de organización" Inédito, 2003.
- Palomino, H., y otros "El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas" en "Revista Sociedad" 20/21, UBA, Buenos Aires 2003
- Piaget, J., *El criterio moral en el niño*. Barcelona: Editorial Fontanella, 1983.
- Piaget, J., *La explicación en sociología*. Barcelona: Planeta – Agostini, 1988.
- Pok C. *Precariedad laboral: personificaciones sociales en la frontera de la estructura del empleo*. Argentina, 1992
- Programa Facultad Abierta Filosofía y Letras de la UBA, "Informe del segundo relevamiento entre empresas recuperadas por los trabajadores", inédito, Buenos Aires, 2004.
- Quintana, G. *Identidad laboral y funciones de dirección en el proceso de trabajo en fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores*, III Jornadas de Jóvenes Investigadores, Instituto Gino Germani, Universidad de Buenos Aires, 2005.
- Rebón J. *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*. Buenos Aires: Picaso – La Rosa Blindada, 2004.
- Salvia A. "Argentina Siglo XXI: segregación y nueva marginalidad en tiempos de cambio social" CLACSO – Modelo Económico, Trabajo y Actores Sociales. Seminario: Las Nuevas Formas De Trabajo Emergentes En América Latina En La Era Post-Neoliberal Río de Janeiro – IUPERJ – 10-12 de noviembre de 2004.
- Toro J. M. *El comportamiento operatorio de las estructuras sociales* en Psicología científica.com
- Weber, M., *Economía y Sociedad*, FCE