

**La empresa/trabajo: economía popular, organización, productividad y política  
“desde abajo” en experiencias del conurbano bonaerense entre 2015 y 2020**

**Tesis para obtener el título de Magister en Sociología Económica**

**Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales  
Universidad Nacional de General San Martín**

**Autora: Cintia Cavallo**

**Director: Eduardo Rojas**

**Noviembre 2022**

A quienes me brindaron relatos de sus experiencias y conocimientos, y me permitieron llenar de preguntas y contenido esta tesis.

A Eduardo y al conjunto de investigadores e investigadoras que forman y formaron parte de SEP-TeSA, con quienes compartí encuentros colmados de herramientas teóricas y debates que aportaron a esta elaboración.

A mi familia y amigas/os, en especial, a Belén por su escucha y lectura atenta, a Estefanía, Cristina, Melina y Silvia por su compañía y cariño siempre.

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1. GESTIÓN POPULAR, VÍNCULO ORGÁNICO ENTRE ESTADO Y COMUNIDAD.....</b>	<b>14</b>
1.1 Gestión popular y Estado local: una razón política de tipo comunitario.....	16
1.2 Estado y mercado desde una visión sobre el desarrollo y las redes .....	26
1.3 Comunidad y gestión popular miradas desde la organización de cultura y finanzas.....	35
1.4 Racionalidad estatal en decisión operable en comunidad, una indagación de enfoque público estratégico en contexto de incertidumbre .....	44
<b>CAPÍTULO 2. DECISIÓN, ECONOMÍA Y VALOR, LA PREGUNTA POR LA DEMOCRACIA EN LA GESTIÓN .....</b>	<b>52</b>
2.1 Modelo de empresa moderna: crítica “política” de procesos de productividad del trabajo .....	53
2.2 Gestión democrática y economía real .....	64
2.3 La gestión popular como pregunta por una redistribución legítima y práctica .....	75
<b>CAPÍTULO 3. CRÍTICA DE LA LEGITIMIDAD DE DIRECCIÓN: SABER POPULAR, SABER POLÍTICO Y GESTIÓN “RECUPERADA” .....</b>	<b>87</b>
3.1 Contradicción y contraposición: eficacia, democracia y saber popular .....	88
3.2 Dirección autorizada y economía popular, conflicto de legitimidad.....	100
3.3 Crítica y táctica: gestión popular y reconocimiento .....	110
3.4 Gestión popular y mediación pública en orden de justicia.....	120
<b>REFLEXIONES FINALES.....</b>	<b>128</b>
<b>FUENTES .....</b>	<b>138</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>140</b>
<b>Anexo.....</b>	<b>153</b>

## Introducción

La presente investigación se propone realizar un aporte al estudio de procesos de “economía popular”, cada vez más actuales en la experiencia argentina contemporánea, indagando prácticas de dirección de empresa “recuperada”, habitualmente considerada por estudios de orientación “progresista” como propiedad de trabajadores. El trabajo está apoyado en una producción académica de grado (Cavallo, 2015) que avanzó en el abordaje de este tipo de procesos de gestión, permitiendo formular ciertas preguntas iniciales de investigación, por ejemplo, en materia de organización política y Estado y de procesos considerados habitualmente por la ciencia social como cooperativos de trabajo.

Como fue adelantado, el tema resulta relevante dado que numéricamente han crecido los/as trabajadores/as que las ciencias sociales suelen llamar “informales” (Arango, Chena y Roig, 2017, p. 2). Estudios recientes afirman que la economía popular, con eje en el trabajo autogestivo, reúne al 39% de la Población Económicamente Activa y que, incluso, actualmente nueve provincias del país registran más personas en el RENATEP (Registro de Trabajadores/as de la Economía Popular) que en el SIPA (Sistema Integrado Previsional Argentino), es decir, en el sector formal (Abraham y Chena, 2022).

Tal inquietud por las relaciones de dirección en procesos de economía “no mercantil” tuvo su base y pudo inscribirse en un programa de investigación llamado Sociedad, Economía y Política. Teoría Social Aplicada (SEP-TeSA), cuya pregunta insistente gira en torno a la construcción del saber de los/as “de abajo” y su validación por las mayorías sociales, es decir, su validación “política”. Programa que recurre en sus tareas de investigación y desarrollo a lecturas de teoría crítica y pragmatista, teniendo a la vista referentes como Jürgen Habermas y Nancy Fraser, con intención de ocuparse no de la “explicación” de lo que son las necesidades de las mayorías populares sino de la construcción o “interpretación” de las mismas con sentido practicable.

El discurso teórico general que orienta esta investigación intenta explicar cómo se dirige y conjuga productividad y política en procesos de empresa recuperada en la Argentina contemporánea. El punto es relevante si se tiene cuenta que, en ocasiones, muchos “expertos”, en particular, en materia de dirección económica, han

participado en el país en experimentos macroeconómicos que, en vez de organizar la vida social, como se espera de ellos, la desordenan, con consecuencias dramáticas especialmente para los sectores más desfavorecidos (Heredia, 2015). El supuesto que estará presente en la tesis es que, en contextos de conflicto técnico de gobernabilidad e institucionalidad, la “política democrática” puede ganar firmeza y extensibilidad con el uso público de la razón común en cada hecho de la sociedad, “antes que con el uso experto autorizado de la gestión administrativa” (Rojas, 2017, Capítulo 2, p. 37).<sup>1</sup>

Especialmente en el marco de convertibilidad de los años noventa, cuando la economía “autorizada” consigue presentarse como saber válido para la resolución de problemas de eficacia en el país, quedan delimitadas las fronteras entre quienes “*pueden intervenir*” y quienes no en ese ámbito (Roig, Al., 2016, p. 98). Para entonces, las transformaciones de la administración social y política de gobierno crearon las condiciones para la emergencia de nuevas formas de organización social y política “desde abajo” (Svampa y Pereyra, 2003). Como anuncia un informe que registra periódicamente la situación de las empresas recuperadas en Argentina, desde el surgimiento de los primeros casos en la década del 90, en forma de “cooperativas”, este tipo de experiencias “populares” fueron creciendo en cantidad y diversidad. La tendencia al crecimiento se ha mantenido con posterioridad al auge de estos procesos durante finales de 1990 y la crisis de 2001, después de un estancamiento en los años de recuperación económica en el transcurso de los mandatos kirchneristas entre 2003 y 2015, específicamente con una considerable desaceleración de casos entre 2005 y mediados de 2008. No obstante, posterior a la crisis financiera de 2007-2008 iniciada en los Estados Unidos, en el país vuelven a propagarse los casos de empresas recuperadas, manteniendo desde entonces un ritmo sostenido (Programa Facultad Abierta, 2016).

---

<sup>1</sup> En el texto se usa la letra cursiva y las comillas para destacar definiciones textuales de los actores bajo estudio (acompañadas por una breve descripción que los identifica y por un número que corresponde al número de página del informe de entrevista de cada interlocutor/a); comillas sin cursiva para resaltar categorías de origen externo a los actores del proceso estudiado (académicas); finalmente, letra cursiva sin comillas para resaltar categorías surgidas del propio análisis. Por último, se recurre al uso de seudónimos para nombrar a las empresas referenciadas por nuestros/as interlocutores/as.

Un poco más avanzado en el tiempo, el registro establece que entre 2015 y 2018 crece el número de casos de estas empresas, aunque disminuye el número de trabajadores/as implicados en el proceso debido a que hubo cierres de empresas recuperadas en mayor proporción que en años anteriores, ya sea por desalojos, venta de terrenos o no poder resistir las nuevas condiciones del contexto (Programa Facultad Abierta, 2018). Para los objetivos que sigue esta tesis, la dirección de empresa recuperada, tema central de la investigación, adquiere socialmente relevancia a partir del cambio de gobierno en 2015 y, con ello, de la instalación de un discurso económico para el cual los modos de gestión del trabajo, más allá de la empresa privada, son considerados irrelevantes o “desechables” (Grassi, 2018, Capítulo 2, pp. 141-142). Al mismo tiempo, el tema se fue haciendo socialmente urgente por la agudización de la crisis en los modos de diseñar y realizar la política pública de economía.<sup>2</sup>

Los procesos de empresa “recuperada” han movilizad o distintos abordajes en las ciencias sociales, revelando un hecho que sigue actualizándose, en general, como alternativa a la desocupación. Así, por ejemplo, encontramos producciones académicas que, al abordar este tipo de experiencias de gestión de finales de los noventa y principios de siglo, resaltaron el desarrollo de nuevas formas de organización y protesta “desde abajo” (Svampa y Pereyra, 2003; Svampa, 2005), según algunas miradas, con características propias de un “movimiento social” (Fernández Álvarez y Wilkis, 2004). También entre estos primeros estudios fueron destacadas las relaciones entre empresas recuperadas y fracciones sociales diversas (Fajn y Rebón, 2005), como el sindicalismo (Palomino, 2005; Rebón, 2006; Bentosela, 2018) o el Estado (Fernández Álvarez, 2007; Hintze, 2018, Capítulo 5). Otras investigaciones por su parte brindaron datos significativos del funcionamiento

---

<sup>2</sup> Entre algunas de las medidas económicas socialmente críticas del gobierno argentino de 2015-2019 son reconocidas la devaluación de la moneda, las subas de las tasas de interés, el incremento de tarifas de servicios públicos y la apertura comercial. De aquel programa “neoliberal” se deriva entre otras cosas la abrupta caída del consumo y la regresión de la actividad industrial, especialmente de aquella orientada al mercado interno y expuesta a la competencia internacional, que implicaron el cierre de empresas y el deterioro de las condiciones del mercado laboral. Asimismo, aun cuando muchas de estas medidas beneficiaron al capital agrario y extractivo, a grandes empresas o al capital financiero, esto no necesariamente tuvo su correspondencia en términos de “crecimiento económico” (Wainer, 2019, p. 50).

de empresas “autogestivas”, permitiendo reflexionar sobre las dinámicas de poder y de control en esas organizaciones en coexistencia con el régimen del capital (Rebón, 2005; Rebón y Salgado, 2009; Bauni y Fajn, 2010; Bauni, 2020). Dado que la bibliografía abocada al tema resulta relativamente abundante, esta tesis solo menciona algunos aportes en esa materia.

A nuestro juicio, la presente investigación, centrada en las cuestiones de la dirección y gestión popular, registra problemas de complejidad al no tratarse solo de una dirección “laboral” sino también de una “política”, es decir, ideológica, que, al mismo tiempo que persigue objetivos de democracia persigue otros de economía. El objetivo entonces es indagar la complejidad de ese problema, es decir, analizar cómo se concilia política y productividad en este tipo de autogestiones en el distrito de General San Martín. Por tales motivos, consideramos que el presente trabajo académico podrá ser útil para quienes investiguen el propio campo u otros campos disciplinarios para el desarrollo de nuevas investigaciones o avanzar en nuevas direcciones.

Esta investigación ha resuelto entonces iniciar el periodo de análisis en 2015, año en el que se genera un cambio de gobierno en el país y el número de casos de empresas recuperadas aumenta. A su vez, el análisis se extiende hasta el año 2020 inclusive, cuando, con el avance de la pandemia del Covid-19, se produce un cambio de paradigma a nivel mundial, con impacto regresivo en cuestiones de sociedad y economía<sup>3</sup>, con Estados que tuvieron grandes dificultades para contrarrestar sus efectos, en el caso argentino, con el desafío de “*valuar*” la diversidad de formas de trabajo y vida en sociedad (Rojas, 2020). Si bien este fue un hecho que se distancia significativamente de la etapa previa, durante el gobierno que rigió entre 2015 y 2019 puede notarse un retroceso económico y una reclusión del rol estatal en materia de política social y productiva que también perjudicaron a la industria local (Hopp y Lijterman, 2018, Capítulo 4, pp. 238-239).

---

<sup>3</sup> Teniendo en cuenta los temas que nos convocan, la irrupción de una crisis global provocada por la pandemia del Covid-19 en 2020 trajo consigo efectos ruinosos para la sociedad, interviniendo en muchos casos en las dinámicas de las organizaciones productivas. De esta manera, la declaración del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) en el país en marzo de ese año, al restringir actividades productivas, condujo por ejemplo al cierre de numerosos establecimientos y marcó nuevos desafíos para las empresas autogestionadas (Ruggeri y Martínez, 2020).

El presente estudio está enfocado en un distrito que durante varias décadas del siglo XX se consolidó como una zona destacada de desarrollo manufacturero.<sup>4</sup> Sin embargo, especialmente desde los años 90, la región muestra los signos que el proceso de desindustrialización dejó en la mayoría de las áreas manufactureras del país (Chiaramonte, 2005). El problema de desindustrialización evidencia un proceso de larga data, iniciado a mediados de la década del 70, que llevó al desmantelamiento de un modelo que durante un poco más de cuatro décadas había mantenido la dinámica de desarrollo del país. Posterior a ello, la economía argentina y en particular su sector industrial cursaron un prolongado y agitado proceso de reestructuración hacia nuevas formas de organización económicas y sociales definidas por la concentración de capital, la incertidumbre, el estancamiento y la redistribución fuertemente regresiva del ingreso, que arrastraron a una sociedad cada vez más excluyente (Azpiazu, 1994, p. 157). En aquel entonces, las medidas viabilizadas por la dictadura militar cambiaron radicalmente el tipo de funcionamiento de la economía, así como la conducta de los grandes agentes económicos, lo que determinó que la actividad financiera se impusiera a la producción industrial como actividad ordenadora y de mayor tasa de retorno de la economía (Nochteff, 1991, p. 342).

El asunto es que, en el distrito de estudio, como en otros del Conurbano bonaerense, los niveles de pobreza y desigualdad se tornaron marcadamente dramáticos, en particular, en los contextos de crisis del último tiempo. Por su parte, los medios estatales para atender a una población fragmentada con necesidades tan heterogéneas tendieron a mostrarse cada vez más deficientes (Zarazaga, 2018, Introducción, p. 9). Paralelamente, la expansión de experiencias de “participación” relacionadas al ámbito local probablemente refleje parte de las nuevas dinámicas políticas y territoriales en las que convergen Estado y sociedad para responder a las necesidades de la población más afectada (Couto, Foglia y Rofman, 2016). En esa línea, cabe decir que el caso de General San Martín resultó llamativo, en tanto, desde el área de desarrollo social municipal extendieron una serie de medidas y programas, en los

---

<sup>4</sup> La región de General San Martín experimentó entre los años 40 y 50 un desarrollo fabril inusitado que colocó al distrito como un reconocido “polo industrial” del Conurbano bonaerense, especialmente con los pequeños talleres y las grandes multinacionales como General Motors o Siemens radicadas allí (Visacovsky, 2007, p. 14).



últimos años, para el fortalecimiento de condiciones de producción, comercialización y financierización de empresas recuperadas y otros modos de gestión cooperativa.<sup>5</sup> Ejemplos de eso serían “San Martín Emprende”, un ámbito destinado a acompañar formativa y financieramente a emprendedores/as, microempresarios/as y autogestores/as locales, o “Manos de San Martín”, una feria que tiene de protagonistas a sujetos de la economía popular (Dirección general de Economía Social y Solidaria de la Municipalidad de San Martín, 2019, p. 35).

La tesis se apoya particularmente en contribuciones de la sociología económica, la sociología del management y el pragmatismo sociológicamente actualizado. Esto último se ve reflejado en la recuperación de propuestas de la sociología francesa como las de Luc Boltanski y Ève Chiapello (2002) o de la teoría social feminista de Nancy Fraser (2006) ya evocada. El estudio recurre a lo que considera teoría crítico pragmatista para proveerse de modos analíticos que puedan describir el recurrente entrecruzado de discursos y valores en procesos de sociedad, atendiendo a las experiencias de los sujetos y, al mismo tiempo, mostrándose a sí mismo como investigación o saber en proceso, no como uno concluido. Tal enfoque pragmatista tiene inspiración en la “teoría fundamentada” (*grounded theory*), interesada en la búsqueda y construcción sociológica de patrones y sistemas de categorización que permitan dar concepto y hacer comparaciones entre prácticas cualitativamente distinguibles (Sautu, 2005, p. 71). El punto es interrogarnos entonces sobre distintos

---

<sup>5</sup> Si bien esta investigación está centrada en experiencias de empresas recuperadas, proveeremos algunas distinciones generales entre éstas y las llamadas “cooperativas” en el país. Para empezar, cabe hacer mención de tres coyunturas que especialmente dieron lugar a estas formas de organización en el país. La primera de ellas se remonta a la década de 1990, cuando la política de privatizaciones condujo a un importante conjunto de trabajadores/as del sector público al desempleo. El segundo momento corresponde a los primeros años de este siglo, también determinados por la inestabilidad económica y el quiebre de empresas. La última coyuntura ubicada entre 2003 y 2015 estaría definida por años de relativa prosperidad económica. En el primero de los casos se registra una “tercerización” en empresas públicas a partir de la cual los/as trabajadores/as son impulsados/as a conformar cooperativas de trabajo, en las que terminan realizando las mismas tareas que antes ejercían. El segundo caso está determinado por conflictos entre patrones y trabajadores/as en el marco de quiebres empresariales, razón por la cual, los/as últimos/as deciden asumir la “responsabilidad” de gestión y “recuperar” la fábrica. En el último caso, el desarrollo del cooperativismo estuvo asociado a la implementación de programas estatales que fomentaron la creación de cooperativas de trabajo para la creación de empleo (Hintze, 2018, Capítulo 5, pp. 274-275).

problemas y enfoques que encuentran en la “experiencia” una noción lógica fundamental. El pragmatismo al que aspiramos procura un abordaje de la experiencia “sociológico” en cuanto “la examina no tanto como fundamento sino como recurso y proceso comunicativo de investigación y de saber” (Rojas y Cuesta, 2015, p. 50).

Para indagar la dirección de empresas de mando “popular”, en particular, el arreglo entre política y productividad allí ejercido, en experiencias que consideramos adoptan caracteres tanto de movimiento social como de capitalismo gerencial, el texto se apoya en contribuciones de la sociología managerial y de la sociología económica, específicamente de aquella que teoriza sobre la llamada economía popular.

La novedad de una “clase gerencial” con destrezas para vincularse con problemáticas diferentes, como puede ser la gestión de finanzas, de trabajo o de personal, es un asunto que interesa a esta tesis a fin de reflexionar sobre cómo aquella consigue maniobrar eficientemente en organizaciones productivas variadas y contextos inciertos. Ya desde mitades del siglo XX surgía la consideración de que los cambios que estaban desplegándose en el mundo del trabajo derivarían en la aparición de una nueva sociedad “directorial” (Burnham, 1967). Se trataba de una sociedad de “directores” que aun sin derechos de propiedad llegarían a constituirse en una clase de notable poder, teniendo un lugar clave en las relaciones socio-económicas de las organizaciones (Burnham, 1967, p. 98). Estudios recientes corroboran que con el avance de la “especialización por funciones”, aproximadamente desde la década del sesenta, surge un nuevo empleado ejecutor de tareas técnicas y administrativas fundamentales para el funcionamiento efectivo de la empresa, que anunciaba la transición desde el “propietario-empresario” hacia el “empleado-directivo” (Szlechter, 2013, p. 19). En ese sentido, un proceso de “managerialización” en la región, como el extendido en las últimas décadas, impulsado por cambios en las dinámicas de mercado y de las organizaciones, resulta relevante para identificar de qué modo el uso de las “herramientas de gestión”, ya no solo exclusivo de “expertos”, ocupa un lugar central en la vida de los sujetos, posibilitando su coordinación en marcos volátiles (Gutiérrez Crocco y Soto Roy, 2019, Prólogo, pp. 13-14).

El abordaje de la toma de decisión en las gestiones de estudio requiere, en esta propuesta, detenerse a pensar la cuestión del saber “popular” en su capacidad de

dirigir y, por tanto, en su capacidad de advertir los límites y alcances del cálculo “correcto”. Situando la mirada en la etapa del capitalismo “posfordista”, las formas de cálculo propias del mundo mercantil estarían determinadas por el funcionamiento de una lógica relacional, “conexionista”, según insinúa una investigación hecha en empresas francesas cuyo mérito fue asignarle al denominado *nuevo espíritu del capitalismo* una connotación nueva de “proyecto” que clarificó la intuición de que la economía se produce en “redes” (Boltanski y Chiapello, 2002, p. 193). En cierto modo, dicha exploración francesa permitió identificar que los valedores de este tipo de economía, dispuestos a crear zonas de cooperación en un sentido amplio, “hacia un juego de suma no cero”, ejercían un freno al funcionamiento armonioso de la competencia estándar.

Asimismo, la pregunta por los modos de dirección “desde abajo” que orienta a este texto intentará tener en cuenta una especie de balance que hace el sujeto en la gerencia de recursos en estos niveles de la economía, entre mantenerse competente y “sobrevivir” o no descender socialmente (Bröckling, 2015, p. 14). Razón por la cual, como afirma una mirada atenta a formas de subjetivación en el capitalismo contemporáneo, en ciertas circunstancias, ante una necesidad de hacerse creíble en su capacidad y solvencia en la empresa, los sujetos apelan a un “actuar emprendedor” y, por ende, a movilizar valores de “autonomización”, “responsabilización” y “flexibilización”. El punto es que terminan convocándose a “poder crearse a sí mismos las condiciones para producir los resultados requeridos para el éxito de la empresa” (Bröckling, 2015, pp. 24, 214). En consecuencia, el enfoque teórico citado enfatiza sobre el aliento de un liderazgo distinto, “más eficiente”, un proyecto de gestión no fundado en la dirección externa sino uno conformado por la “autoconducción”. Adicionalmente, las discusiones en torno a esa autoconstitución según criterios de las grandes firmas, que suelen incluir al “esfuerzo” o “meritocracia” como principio ordenador, habilitan preguntas pertinentes para tratar nuestros temas, al presentarse la posibilidad de que esas pautas de gestión habituales del ámbito privado se trasladen a otras de formulación pública (Szlechter, Vanegas y Tijonchuk, 2018, p. 2).

Contribuciones de la sociología económica también han servido para registrar el problema permanente entre eficiencia y participación política que incumbe a los modos de gestión “popular” referidos, al advertir cómo éstos suelen considerarse, por

la economía y política, fuera del límite de producción o, en otras palabras, como improductivos. La crítica de la economía *mainstream* adelantada en los inicios del apartado sirve para reflexionar sobre cómo la sociedad modela leyes e instituciones y construye significados, y aparta de sus modelos de ejecución eficiente dinámicas populares, a las cuales “no da crédito ni derecho” y, por tanto, no registra como parte de la producción cotidiana de riqueza y de sociedad (Rojas, 2017, Capítulo 2, p. 43).

La ciencia social identificó que consolidado el capitalismo financiero y la constitución de un nuevo orden laboral fuera posible distinguir formas heterogéneas de producción y organización del trabajo de sectores populares, aunque muchas de ellas se mantengan invisibilizadas e infravaloradas, incluso por organizaciones tradicionales de defensa de sus intereses (Abal Medina, 2017, pp. 22-32). Con esas nuevas formas, en Argentina, surgieron figuras centrales que determinaron la escena político-laboral, como la del desocupado, la del piquetero y la del sujeto de la “economía popular”. Desde la mirada sociológica evocada, especialista en conflicto sindical y modos de organización del trabajo, aquellos empiezan a formar parte de “otro movimiento obrero” con reveladores niveles de organización que los distingue en la búsqueda de reconocimiento y producción de derechos para el encastre de piezas en una nueva “institucionalidad popular”, aun cuando tal avance estuviera acompañado por un rechazo notable de buena parte de la dirigencia dominante.

Como lo anuncia un estudio especializado en procesos de economía popular, la referencia al bajo nivel de rendimiento y de eficacia de la gestión “popular” es una cuestión relativamente habitual de la teoría económica que la considera “escasamente productiva” y confinada al subempleo y a la pobreza (Chena, 2017, Capítulo 2, p. 41). Por cierto, los sistemas estadísticos tradicionales han tenido graves dificultades para computar el valor creado en torno a los circuitos de producción y consumo de esos modos de gestión común (Arango, Chena y Roig, 2017, p. 8). La llamada “economía popular”, en gran parte asociada al trabajo “sin patrón”, a actividades de oficio o de subsistencia, es entendida como una categoría no solo de auto-definición de los actores sino que abarca una experiencia de trabajo concreta cuya funcionalidad en las relaciones capitalistas no la ubica en un “afuera” social sino en una trama que hace que la “economía popular” no sea desechable para el capital (Arango, Chena y Roig, 2017, pp. 7-15). A propósito, las finanzas demostraron tener un rol dominante en el capitalismo contemporáneo penetrando y succionando valor en todos los

sectores (Fraser, 2017, p. 69), incluyendo al popular, que tiende a volverse principal acreedor de “deuda” aun sin una retribución justa en materia de derechos (Roig, 2017, Capítulo 4).

El problema del no reconocimiento de modos de cooperativismo “popular” incluso también echa sus raíces cuando constatamos un rechazo a la política de “planes sociales”, en el país y más allá de éste, que impulsa clasificaciones despectivas de sus destinatarios/as (Abal Medina, 2017, p. 41). Por tal razón, en vista de un análisis de procesos de economía popular en la región de estudio, consideramos relevante indagar relaciones entre comunidad y Estado con motivo de tratar problemas de productividad y acción participativa, en particular, cuando la empresa recuperada o gestión cooperativa, ante condiciones de desigualdad e incertidumbre, se abre camino a una experiencia de “economía política popular” que combina organización colectiva y territorialidad (Abal Medina, 2019, Prólogo). Desde el enfoque teórico evocado, esto puede traducirse en la producción de bienes y servicios pero, también, en la producción de “comunidad”, “lazo” y “organización social”, es decir, en una trama de protecciones y de movilización social que “salva la vida” y que, aun así, no es valorizada monetariamente o es sub-remunerada.

La investigación ha considerado como la estrategia más adecuada para su realización el estudio de casos, tomando de análisis cuatro empresas recuperadas del partido de General San Martín. La perspectiva metodológica utilizada es de tipo cualitativa, mientras que la principal técnica adoptada para responder a los objetivos es la entrevista en profundidad semi-estructurada. Los cuestionarios utilizados contaron con preguntas o más bien temáticas abiertas, ya que la finalidad fue obtener respuestas amplias y detalladas sobre cuestiones de organización, productividad y participación política en gestiones recuperadas. El trabajo resulta de una muestra no probabilística, sin criterio de representación, fundada en dos corpus de entrevistas, uno de ellos se inscribe en la técnica de “bola de nieve” (Strauss y Corbin, 2002, p. 306), y el otro fue construido en base a material recopilado de un seminario de EIDAES realizado conjuntamente por CETyD (Capacitación y Estudios sobre Trabajo y Desarrollo) y SEP-TeSA, que llevó el nombre de SEPERLA (Seminario Permanente de Relaciones Laborales Aplicadas).

Las entrevistas mantienen el anonimato y estuvieron basadas principalmente en las experiencias de tres informantes clave y trabajadores/as de empresas recuperadas.

Dado que consideramos que en todo momento existe la posibilidad de que surjan “nuevos” datos (Strauss y Corbin, 2002, p. 149), seguimos un criterio arbitrario para demarcar la saturación de aquellas, cuando consideramos que la densidad y la autenticidad de la información recabada eran suficientes como para agregar valor al campo de interés. También se adoptaron otras técnicas para la recolección de información como la observación de campo que permitió, por ejemplo, identificar actores adecuados para ser entrevistados. Y finalmente, se recabó información mediante la revisión de fuentes secundarias como archivos de prensa.

En cuanto a la estructura de la tesis, esta investigación presenta cuatro capítulos y un apartado de reflexiones finales. El primero de ellos ofrece el abordaje de un tema central para la tesis en tanto pone el foco en una relación compleja entre organización comunitaria y organización estatal, que permitió identificar estrategias productivas con enfoque público y, con ello, visiones política y técnicamente diferenciadas en materia de desarrollo industrial, redes de producción y finanzas. El segundo capítulo, en línea con la vieja pregunta por la relación conflictiva entre capitalismo y democracia, tiene la intención de indagar calidades democráticas de gestión “recuperada”, en particular, cuando ésta incluye en su funcionamiento imperativos de optimización económica antes que otros de carácter social o político. El siguiente capítulo enfoca su atención en el problema de reconocimiento de legitimidad directiva de las organizaciones en estudio y su extensibilidad pública, constatando por ejemplo que, ciertos discursos de dirigencia autorizada, operantes en el caso, a pesar de las críticas que reciben de sectores representados, refuerzan su invalidación sobre esos modos de gestión del trabajo.

El último apartado propone reflexiones finales, aunque no concluyentes, acerca de los modos de dirección de empresa recuperada, por un lado, enfatizando en cómo la gestión allí consigue definirse en función de criterios técnico-políticos de *codirección instituyente*; por otro lado, aludiendo a un conflicto entre democracia y eficiencia en la empresa cuyo desenlace “economicista” puede derivar en un desequilibrio de las relaciones y subjetividades políticas que originalmente dieron forma a estos procesos; por último, esbozando la permanencia de un problema de reconocimiento cuando quienes gestionan “desde abajo” son con tendencia situados/as desde la política, economía o sociedad por fuera de la creación de riqueza y de sociedad.

## Capítulo 1. Gestión popular, vínculo orgánico entre estado y comunidad

En este apartado se intenta indagar modos posibles de gestión popular que descansan en un particular concepto orgánico de las relaciones políticamente complejas entre Estado y comunidad. Contribución que creemos permitirá examinar las dimensiones discretas de las relaciones entre sociedad política y sociedad civil, a su vez integrada por movimientos “de abajo” y mediadores que devienen dirigentes. En línea con lo mencionado, en el desarrollo de la investigación hemos podido constatar que el despliegue organizativo de la economía popular en las últimas décadas pone de relieve que el debate sobre el alcance del papel del Estado en la dirección de los asuntos sociales, en particular, territorial y local, resulta cada vez más pertinente. Como describe uno de los analistas argentinos que más ha sistematizado desde la teoría política las relaciones entre Estado y sociedad, las medidas gubernamentales adoptadas durante los años 90 dan nuevo impulso a un proceso de descentralización que implica al mismo tiempo la contracción del aparato estatal nacional y formas “transversales” de organización estatal que se extienden a las administraciones locales (Ozslak, 2001).

Interesa observar de qué modo ese rol “ambiguo” de dirección y la orientación regional estatal se complementan con los ámbitos de decisión formulados desde los sectores populares para responder a sus necesidades en los procesos de organización social que les toca protagonizar. Así las cosas, en el análisis de esta acción organizada entre Estado y comunidad podemos precisar caracteres de una dirección sociocultural, es decir, de una dirección que alterna saberes de planificación “pública” e intercambio reticular. La mención conduce a divisar los sectores e intereses de gestión involucrados desde una teoría que pretende ocuparse del clásico concepto de praxis mirado como acción comunicante (Habermas, 1987). Interesa, por eso, cómo esta perspectiva atiende aspectos de los intereses cognoscitivos técnicamente dominantes e introduce una crítica a la acción instrumental expresada en esos intereses por reducir la razón direccional a mera objetividad y manipulación. Así, pudimos relevar, para los fines de la tesis, que los *intereses del conocimiento* en la gestión “popular” pueden ser entendidos como resultados de imperativos asociados al “trabajo” y al “lenguaje” diversificados y conflictivos como los manifestados en toda empresa con pretensión enfáticamente “comunitaria”, como es

el caso de las llamadas “recuperadas”. De esta premisa, la teoría citada asume que la condición técnica y práctica de tales intereses no son orientaciones de los procesos de construcción de saber que “deberían ser excluidos por mor de la objetividad del conocimiento”. Más bien determinan el semblante bajo el cual puede hacerse alcanzable la experiencia en cualquier situación en que intervienen actores sociales identificables. En otras palabras, “Son las condiciones de posibilidad de la experiencia que puede reclamar objetividad, condiciones necesarias para los sujetos capaces de lenguaje y de acción” (Habermas, 1987, p. 20).

El término “intereses” entonces debería establecer la unidad del contexto básico en el que está condensada la cognición: las expresiones susceptibles de verdad se refieren a una realidad que es objetivada como realidad en dos contextos diferentes de acción-experiencia, en efecto, ésta es “dejada al descubierto y constituida *al mismo tiempo*” (Habermas, 1987, p. 20). Siguiendo con esta teoría habermasiana, el interés que está en el núcleo de la cuestión da forma a la unidad entre ese contexto de constitución, al que el conocimiento se asocia e influye “retroactivamente”, y la estructura de las posibles aplicaciones del conocimiento así concebido. Entonces, la estructura de entendimiento que puede conformarse en estos procesos de gestión ofrecería un particular modelo de coordinación de la acción donde se reúnen “conocimiento” e “interés”. Por su parte, el desplazamiento, reestructuración o detrimento de la capacidad reguladora nacional así como suprime funciones en la vida social también motiva una redefinición de los roles y las fronteras entre Estado y mercado que, incluso, adjudica nuevos protagonismos a determinados grupos o actores sociales (Ozslak, 1994). El abordaje de la gestión común propuesto, asentado en los procesos de producción llamados por la ciencia social posfordistas, recurre a una investigación hecha en empresas francesas cuyo mérito fue asignarle al denominado “nuevo espíritu del capitalismo” una connotación nueva de “proyecto” que clarificó la intuición de que la economía se produce en redes (Boltanski y Chiapello, 2002)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> La literatura del *management* de la segunda mitad de los años 80 y los años 90 hizo referencia a un nuevo modo de justificación en las sociedades modernas denominado ciudad por proyectos, que comienza a coexistir con seis “ciudades” con regímenes que reposan sobre principios diferentes de evaluación y, por tanto, de orden. Concretamente éstas son: la ciudad inspirada, la ciudad comercial, la ciudad del renombre, la ciudad doméstica, la ciudad cívica y la ciudad industrial (Boltanski y Chiapello, 2002, p. 66).



La línea de indagación por la que se opta para estudiar aquí la economía popular plantea que aquellos estratos que ejercen las funciones organizativas en el campo de la cultura o de las finanzas, es decir, en sentido amplio, no pueden ser asimilados solo a un grupo social siendo que, cualquier sujeto con experiencia puede ejercer estas funciones. Dicho de otra manera: “todos los hombres son «filósofos»” (Gramsci, 2003, p. 7). En clave de comprender más en detalle la toma de decisión organizada entre Estado y sociedad, la investigación advierte sobre el sinuoso avance de crisis económicas que afectan las relaciones sociales y la vida de la comunidad, e introducen modificaciones valiosas en los sistemas decisorios de la gestión pública con sesgo localista. Recurriendo a algunas exploraciones basadas en la obra de N. Poulantzas, interesa destacar aquí la idea de una acción estatal “territorializada” regida por reglas que no aceptan un juicio determinante sino “reflexivo” (Rojas, 2020, pp. 16-17). Un Estado que en su condensación relacional cotidiana con los sectores populares “deviene un campo y un proceso estratégico donde se entrelazan nudos y redes de poder”, de modo que en él “no hay cálculo estratégico ni bloque monolítico” sino organización conflictiva entre fracciones diversas (Perelmiter, 2010, p. 53).

### **1.1 Gestión popular y Estado local: una razón política de tipo comunitario**

La formulación y evaluación de los modos de organización de empresa y trabajo en la actualidad argentina dista de comprenderse, según la presente consideración, apartada del despliegue de la llamada, al menos por una parte de la ciencia social, “economía popular”<sup>7</sup>. En este sentido, la investigación tiene en cuenta que el abordaje social de los modos de organización de los sectores populares ha tendido

---

<sup>7</sup> La presente tesis se sirve de la conceptualización ofrecida por investigadores estudiosos de procesos de economía popular en Argentina que procuran usar el término “economía popular” según lo reivindicado por sus propios/as ejecutores/as. Tratándose de una noción surgida de la “práctica política” ha sido utilizada por trabajadores/as para “visibilizar, legitimar y valorizar” sus tareas (Arango, Chena y Roig, 2017, p. 2). En otras palabras, mediante estos modos de gestión los/as trabajadores/as “construisent leur mobilisation sociale et travaillent à leurs modes de représentation politique” [identifican sus prácticas económicas, construyen su movilización social y trabajan sus modos de representación política (Chena y Roig, 2017, p. 2).

muchas veces a sostenerse en una visión marginalista<sup>8</sup> respecto del funcionamiento y productividad que pueden aquellos gestar. A propósito de esto, se intenta repensar la concepción de empresa y trabajo a partir de los vínculos orgánicamente forjados entre sectores de la economía popular y Estado local, acentuando la indagación relativa a una razón política de tipo comunitario. Recuperando un entendimiento generalizado sobre las características histórico políticas que han operado en la constitución de una identidad fabril del distrito estudiado (Visacovsky, 2007, pp. 4-5), nos preguntamos por las continuidades de esa cultura industrialista. En adición, intentamos advertir puntos de conexión entre aquella comunidad manufacturera típicamente entendida “obrero” que destaca la transmisión y la solidaridad entre algunos de sus valores (Beaud y Pialoux, 2015, p. 33), y una comunidad territorial que a las formas de organización y participación habituales les agrega otras, dando nuevo contenido a la política “desde abajo”.

Como se expuso desde principios del apartado, se espera brindar un acercamiento a los modos de gestión popular considerando el singular carácter orgánico de las relaciones entre Estado y sociedad civil. Al respecto, el estudio intenta reflexionar acerca de la degradación de la presencia estatal nacional, entendiendo por esto, en clave con una sociología que considera el rol político de la atribución del valor, que el Estado ha sido atravesado por un complejo proceso social de “valuación” (Wilkis, 2018) que origina y altera jerarquías sociales y morales en base al efecto político de su acción. En contraste con ello, a la vez, el argumento explora una revaluación de la capacidad estatal local por parte de sujetos de la gestión “popular”, que se correspondería con un determinado trabajo asociado que éstos coordinan con el Estado para dar respuesta a problemas de la organización productiva. Entendiendo que las atribuciones de valor trascienden los contextos mercantiles, planteo que con frecuencia el saber popular se condiciona a la estimación devaluatoria con la que al tradicional saber industrial se lo apercebe, por ejemplo, ante los procesos de

---

<sup>8</sup> Una investigación de procesos de “economía popular” en la Argentina reciente sugiere que ciertos enfoques de ciencia social reticentes a considerar ese concepto como categoría analítica han propiciado que tal concepto sea enfrentado a términos como “informalidad” o “masa marginal”. Esto debido a que dichos términos pondrían énfasis en el escaso dinamismo del trabajo excluido del mundo formal, incluso, colocando a la población “marginal” como no funcional al proceso productivo por convertirse en “demandante de recursos públicos” (Arango, Chena y Roig, 2017).

reconversión que atañen a la empresa moderna de capital industrial, como profundiza una obra que ahonda en la relegación de la cultura “obrero” francesa, por considerarse anticuada a “inconvertible” (Beaud y Pialoux, 2015, p. 40). Estas observaciones acerca del saber popular, entiendo, permitirán explorar sus modos de reconstrucción de relaciones y de cohesión social en la Argentina actual.

La investigación, al advertir las urgencias productivas de estos sectores de la economía popular, en especial, en ciertos periodos críticos del país, reconoce entre sus demandas una necesidad “técnico jurídica” para afrontar los problemas recurrentes de sus organizaciones. Esto quedaría expuesto singularmente en el caso de los procesos de empresa “recuperada” por sus trabajadores, sobre todo al identificar en las unidades productivas los costos de la horizontalidad y sus diferencias con los procesos organizacionales de la empresa privada. Según un informe periódico que documenta el estado de las empresas recuperadas en el país, éstas se ven principalmente en sus inicios más afectadas en su capacidad económica por la inestabilidad jurídica que las empresas privadas. Situación que, entre otras, compromete el acceso a herramientas crediticias que, de otro modo, permitirían asumir los costos de producción así como una inserción más estable en el mercado (Ruggeri, 2014, Capítulo 3, p. 32). Atendiendo a la interrelación entre gestión común y gestión estatal local el texto repasa en los puntos de convergencia y disonancias entre estos dos modos de concebir la producción, la mercadotecnia y el desarrollo de tecnología de gestión. Asimismo advertimos que, en el último tiempo, el carácter emergente que han adoptado ciertos modos de gestión popular ha permitido mapear saberes y economías que, en oportunidades, convergen con los de la pequeña y mediana empresa, estableciendo reacomodamientos en la agenda productiva de la región.

Este diagnóstico que considera una revalorización política de la comunidad se funda en la idea de que sujetos del mundo popular no se han desentendido de su participación en la formación de las normas que regulan los lugares en los que viven y la definición de sus contenidos. A tal efecto, la dirección de los asuntos sociales que proponen y que pierde un contundente dominio de la acción estatal nacional, se reconduce a afianzar una trama común cuyo horizonte parece no perder de vista la recuperación del factor industrial y la organización de la vida común. La investigación afirma, haciéndose eco del relato de una dirigencia social con

experiencia en procesos de empresa recuperada, que el ensamble entre trabajadores/as resulta del pronunciamiento de necesidades que atañen a sectores populares cuando la retirada del Estado nacional y provincial compromete la recuperación del orden de la vida y del trabajo.

Valiéndose de tal situación, para los productores de esta economía “desde abajo”, reparar u originar lazos próximos con el gobierno local determina de modo cada vez más cotidiano el rumbo de los objetivos y resultados que conciernen a su desarrollo comunitario. Aún más, en tiempos de crisis que desequilibran el orden sistémico, la eficacia de este vínculo se ve determinada por la capacidad que tengan las diferentes partes de plantear una estrategia común, por ejemplo, frente al desempleo. Para los objetivos de nuestra investigación, al referirnos a tal tipo de desajuste sistémico, hemos desarrollado un concepto de *crisis de poder público* que permite indagar cómo la gestión de la economía dominante, en el último tiempo, tendió crecientemente a privatizar no solo valores de trabajo, como es norma del sistema capitalista, sino también valor de vida común. Desde una tradición sociológico-política de origen “feminista”, en los contextos ecológicos y políticos de la pandemia 2020, la crisis global del sistema ha sido caracterizada como crisis de la acción y el control ejercidos por la ciudadanía en sus más diversas expresiones políticas (Fraser, 2021a).

La tesis es que, la generalización de los desequilibrios ecológicos puede radicalizar sus efectos cuando, por ejemplo, los modos de gestión estatal y empresarial pierden fundamento en el interés público. En esa línea, uno de los problemas que anuncia el “vaciamiento del poder público”, así ocurrente, puede hallarse en una estrategia de privatización de vida común (Fraser, 2021a, 3m25s). En un momento en el que la crisis adquiere una gravedad inusitada, el accionar habitual de la gran empresa dedicada exclusivamente a incrementar ganancias, mantener alto el valor de sus acciones y reducir sus deudas puede agudizar la crítica política cuando conjuntos de actores, más que otras veces, cuestionan e intentan modelar los límites normativos del orden social. Aquellos que tradicionalmente separan sociedad y organización política de economía. Esto en un marco en el que determinados pactos entre intereses privados, como otras veces, impulsan una discusión de la cuestión pública ni abierta ni accesible a las mayorías. Se trataría de una gestión que obstaculiza la “productividad social” a favor del proceso creciente de riqueza expropiada (Arendt,

2015, p. 73), adicionando un segundo problema a esta crisis de valor público que refiere a la financiarización del interés económico.

De manera que, las capacidades públicas necesarias para afrontar los tiempos de crisis son derribadas y atacadas sistemáticamente, haciendo que las sociedades queden en más de una oportunidad a la deriva, sin protecciones ni seguridad. En este panorama, la gestión de una “economía popular” puede verse particularmente afectada por esa conexión de una crisis ecológica y otra política, que impone un contexto cada vez más amenazante al curso de la vida pública. En base a ello, un planteo dirigente particularmente atento a la confección de lazos en el proceso local, en un territorio signado por la generación de estrategias de sobrevivencia especialmente durante cursos en los que emerge una notable desigualdad, revela que éste propósito de reorganización pública ya no involucraría sólo experiencias de base sino otras dirigenciales. Esto, en gran medida, debido a que la geografía productiva del distrito pone a la vista sus propias condiciones, a saber, un conjunto de pymes que, aunque abundan desde hace décadas, acarrearán álgidas dificultades para mantenerse activas. Entre esas dificultades se encuentra la de renovar dirigencias, cuestión que promovió que algunos directivos pyme aseguraran la continuidad de sus empresas dejándolas en manos de trabajadores/as, valiéndose de la fiabilidad directiva que éstos aparentaban preservar.

El problema de crisis dirigenal de la pequeña y mediana empresa a veces consigue resolverse por medio de una estrategia productiva entre ésta, el Estado local y empresas de gestión “popular”. Un estudio destacado en dinámicas organizacionales de pymes argentinas en contextos de crisis sugiere que éstas han tenido dificultades significativas para procesar oscilaciones de mercado, escogiendo por eso “estrategias defensivas mercado-internistas” (Yoguel, 1998, p. 179). El punto es que las pymes pueden perseguir objetivos distintos a los de la optimización de la “rentabilidad económica”, tales como mantenerse en el mercado, conservar la fuente de trabajo o continuar con una “tradicción” de gestión (Yoguel, 1998, p. 177). Asimismo, la investigación citada indica que las experiencias transitadas por estas empresas dan cuenta del resultado de acciones que, aun con límites en sus conquistas, conducen a estrategias competitivas reveladoras. Esto debido a que dichas prácticas se fundan en experiencias previas, conocimientos sectoriales y formas de atravesar contextos de incertidumbre. Retomando lo expuesto al principio del párrafo, las distancias con

otras décadas habrían de notarse, más aún, cuando la formulación de acciones en torno al trabajo queda determinada en este nuevo tiempo por una reunión entre Estado local, trabajadores/as y actores tradicionalmente reconocidos por su saber empresarial dirigente. Veamos al respecto el testimonio de dirigencia social evocado:

los patrones o los dueños son los que llaman para ver de qué manera combinar la continuidad de la fábrica. Eso nos ha pasado en muchísimas ocasiones. Entonces, nosotros ahí hemos y estamos todavía combinando con el Estado local, con las organizaciones gremiales de empresarios y los trabajadores, este nuevo tiempo. Que a diferencia del 2000, eso no pasaba. Quizá en el 2000 o en los 90 eso no estaba tan claro, y por ahí había mucho fantasma con respecto a que los trabajadores tomaban la fábrica. Pero hoy, hoy (se ríe) son los empresarios los que toman la fábrica y se la dan a los trabajadores (IC1, p. 2)

Ante un marco de avasallamiento de capacidades públicas como el señalado, sostendremos que en el despliegue de esta “economía popular”, en los últimos años, puede identificarse el avance de un intercambio cada vez más robustecido entre gestores populares y gobierno local, que acentuaría el auge de estrategias políticas ligadas a una acción comunitaria. Presuntamente, indicaremos que este “*aprendizaje*” (IC1, p. 1) político productivo ha de deberse a que la “memoria” cumple un papel fundamental como acumuladora y reconstructora de experiencia para la resolución de problemas (Simon, 1964, p. 84). No obstante, algunos de los tradicionales problemas a encontrar aun en la actualidad es que quienes producen esta economía suelen mantener una necesidad de raigambre en su itinerario político, como lo es la de zanjar una carencia de saber técnico jurídico en sus organizaciones. Sumado a esto, los costos devenidos de la histórica y compleja “horizontalidad” sobre la que estas organizaciones dicen sustentarse distarían de disolverse en esta nueva configuración de relaciones entre sociedad y administración estatal.

Volviendo al discurso de dirigencia social mencionado, puede ocurrir que en casos de economía popular como los que describimos divisemos una relación permanente entre Estado local y trabajadores/as para elaborar políticas con “*un ánimo horizontal*”. No obstante, en ciertos momentos críticos, el vínculo entre Estado y comunidad, muchas veces asentado en inscripciones jurídicas endebles, pierde garantías de reconocimiento social y de juridicidad. En procesos de empresa “recuperada”, entonces, los/as trabajadores/as podrán padecer los embates de un

poder político y jurídico cada vez más distante del mundo popular y/o renuente a reconocer sus modos de gestión, por ejemplo, cuando son vetadas<sup>9</sup> las leyes de expropiación. Por consiguiente, el desafío de estos sujetos muchas veces fue instruirse como “*ingenieros jurídicos*” para, entendemos, repensar “desde abajo” normativas o, como avista un enfoque jurídico con experiencia en procesos de fábricas recuperadas, “producir derechos” (Bustos, 2021). Así y todo, en el último tiempo, la demanda de “*quedarse con la fábrica*” habría sido reemplazada por otra que priorizó “*quedarse con el trabajo*” (IC1, pp. 1-2), tomando impulso la decisión de alquilar locales y de trasladar equipamiento para seguir produciendo.

¿Qué pasó en estos casi 20 años? Hemos aprendido mucho. Por lo menos a lo que corresponde a la región ésta de por acá, de donde vos sabes, hemos aprendido que las mejores políticas públicas son las que de alguna u otra manera desgraciadamente se construyen... digo desgraciadamente porque es muy costoso... en un ánimo más horizontal. Construir con los trabajadores y el Estado, por lo menos el Estado local. Cuando llegó el macrismo nos quedamos sin la primera herramienta que nos permitía mantener las empresas funcionando que eran las expropiaciones, y el poder judicial como es un gran... tiene una gran dependencia del poder político, y el poder político es dependiente del poder económico [...] tuvimos que, en cada conflicto, ver los expedientes de quiebra y ser ingeniero jurídico para ver de qué manera entonces vos ahí... Y mira que fuerte que es esto, este último tiempo, porque en realidad no aparecía esta cosa de, “bueno, nos queremos quedar con la fábrica”. Era quedarse con el trabajo, porque la mayoría de las últimas recuperadas en este tiempo, son todas alquiladas. O sea, se mudaron, los tipos se mudaron a producir. (IC1, pp. 1-2)

Asimismo, esta relación coordinada entre gestión popular y Estado significó que se manifiesten diferencias entre uno y otro modo de concebir la dirección y, por tanto, de imaginar el rumbo de la producción local. Parte del problema se manifestó en

---

<sup>9</sup> Un informe sobre la situación de las empresas recuperadas en el país, que pone el acento en el periodo 2015-2018, advierte un crecimiento “agresivo” en el número de desalojos y de cierres de esas empresas, especialmente en Ciudad y Provincia de Buenos Aires. En algunos casos, eso fue posible directamente por la decisión judicial de no renovar la continuidad productiva reclamada desde esas empresas, pero, en otros casos, los vetos a las leyes de expropiación condujeron a desalojos en fábricas que ya se habían conformado en cooperativas e incluso habían conseguido la expropiación. La mirada respecto del desempleo y cierre de empresas no tuvo la misma lógica en el resto de las provincias o en el interior de la provincia de Buenos Aires, donde especialmente las autoridades municipales mantuvieron un enfoque más defensivo del trabajo (Programa Facultad Abierta, 2018).

posiciones divergentes respecto de, por ejemplo, el uso de técnicas comerciales para promocionar mercancías. Así, uno de los puntos conflictivos refiere a diferencias en torno al desarrollo de tecnología de gestión desde un enfoque mercadotécnico. Incorporando la perspectiva de un modo de gestión municipal, la investigación analiza acercamientos y conflictividades en el último tiempo entre autoridad estatal local, empresa privada y empresa recuperada en función de estrategias comerciales. En esa línea, cuando una propuesta estatal de personalización de productos fue rechazada por gestores/as de la “economía popular” que aquí analizamos, esa respuesta fue leída estatalmente como una limitación mercadotécnica, ejemplo de porqué aquellos/as “no despegan”. Otro factor que operaría como limitante en la generación de ingresos y que revelaría la dificultad para “*madurar*” comercialmente que tendrían estos/as trabajadores/as refiere a la preferencia por el trabajo a “*façon*”<sup>10</sup>, en lugar de la venta directa al Estado. Desde este discurso estatal “*hay un salto ahí que no dieron todavía, de tecnología, pero no de tecnología electrónica sino de tecnología social, de tecnología de gestión*” (IC2, pp. 7-8).

Teniendo a la vista contextos que convocan muchas veces a la gestión popular y al Estado a una toma de decisión conjunta, es posible identificar cierto enfoque de ciencia social que considera que la dinámica a *façon* conduce a una mayor “dependencia” de la empresa privada, por ejemplo, por carencia de insumos, de créditos o de conocimientos para responder a una demanda productiva conveniente (Rebón y Kasparian, 2018, p. 21). Sin embargo, es prudente señalar que se trata de una modalidad compleja por la que podría optarse en ausencia o no de capital de trabajo. Esto a razón de que ha de favorecer modos de “conectar” con proveedores y clientes conformándose, a veces, en una alternativa que ofrece mayores ganancias que las obtenidas por pieza realizada (Balladares, 2012, pp. 3-14). En contraste con lo mencionado antes, desde un discurso directivo de empresa “recuperada” que ya no ejerce en el distrito, en condiciones productivas similares a las relatadas, la puesta en

---

<sup>10</sup> El denominado trabajo a *façon* describe en el mundo industrial a la manufactura de un producto que es encargada por un tercero, quien brinda insumos y materias primas para su elaboración. Se estima que los/as trabajadores/as en estos casos brindan la mano de obra y maquinaria y lo que cobran es una ganancia más reducida a la que obtendrían realizando el mismo trabajo de modo integrado, es decir, comercializando directamente con un/a comprador/a (Fernández Álvarez, 2017, p. 125).



valor del trabajo puede aparecer más bien como valorización de la autonomía del Estado:

¿Qué nos pedía la empresa? No nos chupábamos el dedo, ni hoy, ni antes, ni nunca. Lo que le convenía a la empresa era que nosotros estuviéramos en inactividad y no fuéramos competencia. (...) Las toneladas de nosotros pasaron para el otro lado, sabíamos perfectamente bien cómo era, nadie te regala nada. Pero nosotros ese año, con el tema del subsidio eso... No le sacamos al Estado, le estamos sacando a un empresario que lucraba con... O sea, vos también a los empresarios le podés sacar. Hay un montón de formas de sacarle. Nosotros logramos sacarles durante un año el sueldo para 30 personas. (Ex directivo de empresa recuperada, informe SEPERLA)

En el desarrollo de este tipo de acción política cooperada que atiende el apartado, cabe enfatizar el rol que ha tenido el Estado en el registro de experiencias de “economía popular” sobre todo si se tiene en cuenta su impacto en la planificación de la vida común. En esta parte, nuestro estudio releva un modo de acción territorial que trasciende la capacidad estatal y se extiende hacia la pequeña y mediana empresa y otros sectores suburbanos relegados de la economía. En tal sentido, la posición estatal respecto de estos últimos se torna sustantiva al reconocer su peso en la economía y en la fijación de términos de reciprocidad y de contribución ambiental. A modo de ilustración, habremos de distinguir normativas de gestión pública local para reconstruir modalidades de acción y participación política de sectores populares. Precisamente con la sanción de una “ordenanza de medio ambiente”<sup>11</sup> el Estado local habría reconocido a “un nuevo actor productor de basura”, un “mediano productor” (IC2, pp. 5-6), que se distingue de las familias y de las grandes empresas: la pyme. De acuerdo con la normativa, ésta ya no puede dejar que la recolección de sus residuos quede en manos de las empresas de basura que tradicionalmente concentran esa actividad sino que son obligadas a contratar empresas de gestión “popular” para esa función.

Es prudente aclarar, pertinente a los problemas de comunidad tratados en el capítulo, que estas organizaciones de “economía popular” que tienen acceso a los desechos para luego reciclarlos fueron anteriormente integradas a un “registro” de empresas

---

<sup>11</sup> Ordenanza 12.477 de 2019 [Honorable Concejo Deliberante de General San Martín]. Formaliza acuerdos entre grandes y medianos generadores de residuos sólidos urbanos en el partido de estudio y establece un régimen particular para gestionarlos. 25 de septiembre de 2019.

recuperadas y cooperativas locales<sup>12</sup>. La ordenanza de medio ambiente antes descrita queda entonces encadenada a ese registro que, en resumidas cuentas, habría sido una herramienta clave para gestionar trabajo y “forzar” un proceso de reconocimiento de sectores históricamente marginados (IC2, pp. 5-6). Fundándonos en un distinguido estudio de los mecanismos de poder y de saber advertimos que los sistemas de comunicación y registro ocupan un lugar destacado cuando de lo que se trata es de indagar la senda del reconocimiento y la acumulación de saber/valor. Siguiendo ese supuesto, el “saber” se forma siempre ejerciendo el poder de comunicarlo y registrarlo. En esa exploración, ciencia, Estado y sociedad quedan compuestos de elementos de poder-saber (Foucault, 2018, p. 94).

La investigación explora, retomando un discurso directivo de movimiento social y de universidad, un planteo de “derechos del trabajo” de sectores populares que combinaría exigencias de “clase” trabajadora y de comunidad política. La referencia es que en la Argentina del siglo XXI la posibilidad de reconocerse “*sujeto de derecho*” en el mundo del trabajo se ha extendido más allá del contexto convencional de “*clase*”. Es decir, se trata de un discurso recuperado y reivindicado por sectores vulnerables ubicados en los estratos más bajos de la sociedad. De ahí que, en debates como los de una “*reforma laboral*”, estos sectores populares propongan “*recombinar*” y “*equilibrar*” derechos que, desde una lectura “*fraseriana*”, podemos conceptualizar como de representación, redistribución y reconocimiento (Fraser, 2006) en función de que sean apropiables por las mayorías, sobre todo las históricamente excluidas. Veamos cómo el relato describe minuciosamente ese planteo en materia de derechos del trabajo:

Argentina en ese marco, es una tierra de derechos. Lo que sucede es que lo que se está planteando acá es cómo se replantean esos derechos en el marco del trabajo, y ahí me parece que estamos en otra circunstancia con el resto de la región, sin ninguna duda, sin ninguna duda, y del mundo ¿no?, porque en definitiva, esta

---

<sup>12</sup> Ordenanza 11.262 de 2012 [Honorable Concejo Deliberante de General San Martín]. El Régimen de Empadronamiento de Empresas Sociales y Cooperativas es un registro de cooperativas locales que, con objetivo de promover la producción y el comercio de sus bienes, declara que éstas sean eximidas de la obligación tributaria de la tasa de Alumbrado, Limpieza y Servicios Municipales Indirectos y de deudas tributarias de ex titulares para que puedan habilitar comercialmente la empresa. Más adelante abordaremos esta medida también como ordenanza de habilitación comercial. 23 de agosto de 2012.

experiencia argentina fue tan exportable, tan referenciada en el resto del mundo, que es indispensable comprender que viene no solamente de una característica de la clase trabajadora sino que es una característica de la sociedad argentina. De reconocerse sujeto de derecho. Todavía es muy difícil borrar eso, es muy difícil, va a ser muy difícil porque sobre todo el pueblo resiste esos avances con respecto al desafuero de esos derechos. Todo lo contrario, yo creo que el pueblo argentino sigue pensando de qué manera conquistar derechos, y cuando hablamos de reforma laboral hablamos en el marco de eso, de los derechos, no de perderlos, sino de recombinarlos, de equilibrarlos, para todos, sobre todo para los que están afuera, que son la mayoría (IC1, p. 17)

## **1.2 Estado y mercado desde una visión sobre el desarrollo y las redes**

A partir de lo sucedido en el último tiempo a nivel mundial, principalmente en lo que refiere a la crisis de los sistemas de salud pero también comerciales y productivos, es posible asistir a un tipo de acuerdo social inédito respecto del rol que debieran ocupar el Estado y el mercado en la gestión del desarrollo territorial de las sociedades en su nivel más alejado de los centros de poder. Según sostiene la teoría social que se afirma “democrática”, la propuesta de un consenso social para gestionar los aspectos más penosos de los avatares socioeconómicos es muestra de que “Nadie puede llevar desconectado de los demás una vida consciente, ni siquiera su *propia vida*” (Habermas, 1991, p. 55). En sintonía con esto, en este abordaje, dar cuenta de las formas productivas que revisten los procesos laborales vigentes de los sectores populares supone identificar y caracterizar los modos en que la experiencia común imagina, en vínculos cada vez más directos con autoridades estatales, soportes técnico organizacionales y criterios de mercado que colaboren en la gestión económica de barrios y organizaciones.

El supuesto mencionado indicaría, de acuerdo con una investigación que se ocupa de analizar procesos de participación popular y sus puntos de confluencia con la intervención estatal, que la estructura burocrática tradicional de Estado no resulta suficiente para implementar políticas públicas en esa dirección. Precisamente éste requiere tener una capacidad vasta para cubrir ámbitos de acción política de sectores populares y, además, una interacción permanente con los mismos en su cotidianidad (Rofman, 2020, 1h12m50s). Interesa revisar, entonces, ciertos modos de cogestión entre organización popular y autoridad estatal cuando interceden en la

(re)construcción económica de las comunidades, comprendiendo que el funcionamiento y el rendimiento de esta economía popular no coinciden estrictamente con la lógica de competencia tradicional. Se pretende así abordar la extensión y el sentido de una particular visión sobre el desarrollo que se asienta en redes, diremos por eso, en un tejido en el que elementos muy dispares entre sí, a partir de una coyuntura histórica singular, se interconectan, pudiendo esfumar fronteras establecidas a priori (Boltanski y Chiapello, 2002, pp. 154-155).

A partir de este tipo de consideraciones, reflexionaremos acerca del lugar ocupado por el Estado en el entramado de un proyecto de comunidad, atendiendo a cómo se concatenan y se reconocen ciertos modos de gestión del mercado en el campo de acción popular. Sostendremos que el entendimiento de la economía y del mercado en la vida comunitaria puede, si se conduce a medirse solo en base al éxito social por cantidad de riqueza o conocimiento experto acumulados, dedicarse a justificar la idea de que las competencias de “los ganadores” se definen en el mercado antes que en el aporte a la organización. Diferenciándose de esa línea de argumentación, bajo un orden reticular, se confirmará que el éxito del productor se debe a la competencia efectiva que tenga para manipular saberes mixtos y capital social, otorgándole un lugar privilegiado en la categorización profesional que la empresa o la sociedad hagan de él. De esa manera, los comportamientos de gestión y dirección de empresa que intervienen en la configuración de redes y de confianza en el tratamiento que se haga del mercado podrán verse afectados por esta escala habitual de valores.

El estudio trata de recomponer una particular perspectiva sobre el desarrollo del ámbito administrado localmente que resultaría del intercambio entre gobiernos locales que, instalando un ánimo “cooperativo”, intentan conciliar visiones de mercado y optimizar las soluciones a las necesidades regionales. En las últimas décadas, según afirma un estudio reciente que evalúa las tramas de las políticas sociales en el país, el impacto de las crisis económicas y el fuerte crecimiento de las cooperativas de trabajo, sellaron un discurso nacional de promoción de la “autogestión” y de la “asociatividad” (Hintze, 2018, Capítulo 5, pp. 272-273). Ante este panorama, sugerimos que la política gubernamental marcó distancias entre las políticas de la administración pública de producción y las de desarrollo social. La urgencia y ampliación del cooperativismo parecía expresar que la relación entre Estado y sectores populares conseguía notoriedad pública pero, además, que esta no

podía concebirse como simple transferencia de recursos sino como la búsqueda de la mejor conciliación posible entre sujetos de la gestión estatal, empresaria y popular. Así las cosas, al cabo de estos años, la visión sobre el desarrollo de la empresa desde el gobierno local supuso mediar y discernir los costos respecto del reparto de poder entre una gestión capitalista y otra de carácter popular. En ese contexto, la influencia estatal sobre los mecanismos de crédito y deuda constituye un factor crucial para determinar en qué medida la meta de obtención de ganancias y altos niveles de competitividad queda o no restringida a un cálculo en el que nuevamente predominarían los intereses del mercado por sobre los de la comunidad.

En el análisis de problemas de dirección empresarial que son preocupación fundamental de la tesis, el discurso social experto que hemos relevado se pregunta de qué modo normas convencionales de gestión privada son asimiladas en otros ámbitos de producción en vista de una canonización de sus pautas de gestión. Esto serviría para ejemplificar de qué modo los criterios individualizados de evaluación de desempeño generalmente presentes en la gran empresa consiguen a su vez un profundo consenso en las sociedades. El punto es que los “*criterios meritocráticos*” atravesarían diferentes modelos productivos y clases sociales, sin restringirse a las altas (IC3, p. 1). Pretendemos servirnos del caso para precisar el análisis de procesos de gestión “popular” y de sus posibles modos de incorporar y reproducir principios basados en el sobredimensionamiento del esfuerzo, del talento, del entusiasmo o de la lealtad para la obtención de fines y, por ello, en una responsabilidad que recae en el individuo. Mediante ese modo de legitimación social, el sujeto construye su imagen mostrándose “capaz de autovalerse” y, por lo tanto, valorado socialmente “pues no requiere de sostenes colectivos –sobre todo estatales– para realizar una individuación exitosa” (Luci, 2018, Capítulo 6, p. 347).

Al indagar estos procesos de gestión y desarrollo productivo en los niveles más apartados de la economía convencional, la investigación especialmente orientada a describir modos de gerenciamiento en grandes empresas sostiene que, con frecuencia, en los inicios de casos de empresa “recuperada”, los primeros que suelen abandonar la empresa son profesionales administrativos y contables.<sup>13</sup> El hecho

---

<sup>13</sup> Estudios pioneros de estos procesos de gestión recuperada han corroborado que solo el 20% de estas empresas conserva personal jerárquico y el 45% personal

supone un problema puntual en gestiones recuperadas, ya que cualquier empresa en un sistema “capitalista” requeriría de este tipo de profesionalidad para perdurar. Una de las cuestiones que lo explicaría es que a los cuadros gerenciales de empresa privada generalmente les exigen hacer uso de un “*capital social*” al que los/as obreros/as habitualmente no tienen acceso o no se les reconoce aunque lo tengan. Esto quiere decir que una dirección obrera tendría dificultades para “*establecer redes*” o “*conseguir crédito en un banco*” y que, muchas veces, adaptándose a órdenes mercantiles y financieros, requiere desarrollar competencias nuevas de “*planificación*” y “*mercado*”. En consecuencia, estos/as operarios/as requerirían “*reformatearse*” a la hora de devenir dirigentes de empresa, aunque mientras transcurren ese proceso se ven obligados/as a dotarse de un “*saber híbrido*” (IC3, p. 2), entre *saber financiero* y *saber industrial*.

Contemplando el discurso de un directivo con formación en ejecución directa, la experiencia en el sector administrativo es valorada satisfactoriamente por su gestión “en red”, al igual que decisiones personalizadas que pudieran tomarse en el sector. Puesta la cuestión del saber administrativo como tema, es posible distinguir, desde una dirección con experiencia en trabajo obrero directo en la actividad privada, una alta valorización de las capacidades de construir una gestión como tejido relacional de la información técnica y práctica que ha de utilizar toda empresa. Tal operatividad administrativa favorecería mayor dominio de las relaciones comerciales y de la información de precios, por tanto, resultados más “exitosos” en esa área que si se careciera de una preparación solvente. En ese sentido, uno de los principales puntos a destacar estaría en su función “*enlace*”, en generar un encadenamiento informacional entre proveedores/as y consumidores/as. Esto implica que, en determinadas situaciones, la gestión de precios se ajuste a demandas de compradores, por tanto, que ambos actores, cliente/a y administrativo/a, acuerden modificaciones de precios para mantener un trato preferencial a futuro. El tema es tratado detalladamente en la entrevista:

O sea, ella está en administración y obviamente ella va a atender el teléfono siempre, tanto del proveedor este de azúcar como del cliente, como este, y hace la cadena, y hace el enlace para todo. Por eso digo yo que es muy importante también eso, pero

---

administrativo, centrales en el diseño, la implementación y el mantenimiento de mecanismos de control (Fajn y Rebón, 2005).

es importante de que alguien esté ahí, de que sepa, y de que tenga experiencia para poder saber resolver las cosas. Yo por ahí quizás estoy ahí y le digo algo, o me pregunta “¿y cuánto está el kg, ponele, de flan?”, no lo sé. Me tengo que fijar en la lista. Ella está todo el día con los papeles y todo, y le va a decir “sale tanto”. Y es eso lo que un cliente necesita, lo que un proveedor necesita. Que te diga sale \$2.000 la bolsa, “nooo, la semana pasada me la vendiste a 1800, déjamela a 1800, y yo después te voy a comprar más”. Bueno, listo, cositas así que es muy importante administración, ya te digo. (Directivo de empresa recuperada, pp. 31-32)

Desde un discurso estatal municipal que atiende a posibilidades de ensamble productivo y mercantil, en un territorio donde una breve recuperación fabril permitió desde hace un tiempo el desarrollo de pequeñas y medianas industrias<sup>14</sup> y en el que ahora, además, prevalecen economías variadas como integrantes de la cadena de producción, puede decirse que parte de las decisiones de gestión municipal se determina según una estrategia combinada con actores del mundo empresario y cooperativismo, aun cuando no pertenezcan específicamente al distrito. En sintonía con la expansión de un proyecto de encadenamiento productivo es posible acudir a una singular experiencia en la que la gestión “popular” se introduce como proveedora de la administración pública. Para abordar este tipo de estrategia productiva que contempla intereses de empresa, cooperativismo y Estado, referimos a la “*Red de Municipios Cooperativos*” (IC2, p. 15) impulsada en el último tiempo especialmente por gobiernos municipales y la Confederación Cooperativa de la República Argentina Ltda. (COOPERAR)<sup>15</sup>. Más allá de su reciente conformación, ésta red estaría posibilitando negocios entre empresas, cooperativas y municipios y difusión de medidas como las de compra estatal<sup>16</sup> de ejecución poco extendida entre gobiernos municipales.

---

<sup>14</sup> La observación es sustraída de un análisis social de la jurisdicción considerada, según el cual entre 2003 y 2008 se atiende a un crecimiento económico en el país que impacta en la recuperación industrial del distrito. Entre 2003 y 2005 a la creación de nuevas industrias y el crecimiento de empleo se agrega un notorio desarrollo de pymes en el territorio (Alonso, 2010, p. 22).

<sup>15</sup> Se trata de una confederación del cooperativismo urbano creada hace más de 70 años y a la que estarían asociadas alrededor de 5000 cooperativas y que nuclea la mayor parte de las federaciones de cooperativas del país. <https://www.cooperar.coop>

<sup>16</sup> Ordenanza 11.835 de 2015 [Honorable Concejo Deliberante de General San Martín]. El proyecto de compra estatal o Programa de incentivos de compras municipales a empresas sociales y cooperativas es sancionado con objetivo de

En ese sentido, un análisis especializado en empresas recuperadas sugiere que el vínculo de las cooperativas de trabajo con el Estado en la institucionalización de sistemas de redistribución como subsidios, compra preferencial o compra estatal ha sido central para el pronunciamiento de “márgenes de autonomía respecto del mercado capitalista” (Rebón y Kasparian, 2018, p. 21). Ahora bien, desde un discurso dirigencial de un sector notoriamente afectado por la desigualdad, como es el cartonero, reparamos en que, en ciertos casos, políticas públicas destinadas a promover un tipo de gestión “integral” de residuos favorecen una derivación informal de tareas propias del Estado y de la empresa a la gestión popular. De esta manera, por ejemplo, resoluciones gubernamentales aparentemente útiles para congregarse estratégicamente y productivamente a pymes y cooperativas implican, a veces, que funciones de control de cumplimiento de esas normativas que ha de ejercer la autoridad estatal sean derivadas a gestores/as “populares”. Análogamente, un desplazamiento de tareas de gestión también puede rastrearse cuando ciertas empresas deciden despojarse de responsabilidades de gestión de residuos, delegándolas en cooperativas. Extendemos al respecto parte de la entrevista a una directiva del sector:

Entonces, tenemos que salir afuera. Amparándonos en una ley [Ordenanza 12.477] que hace el Estado, que dictamina el Estado, pero que después no hace nada para que se cumpla, una norma que no se cumple. Y tengo que yo hacer el papel de policía con la empresa, para que la empresa cumpla la norma. Es decir, obligar a la empresa que separe su residuo y que me pague a mí además por cumplir con ese servicio no solamente de logística de recolección, sino de responsabilidad de separación de envases, etc., etc. (...) Y las empresas, te dicen, porque no te quieren pagar, te dicen: “te doy el trabajo si te llevas todo”. Y ahí viene la discusión, por ejemplo, con McDonald’s, además de maltratos permanentes. Somos los... nosotros no vamos a retirar la basura, nosotros vamos a limpiarles el McDonald’s, ¿me entendés? Entonces, eso lo hacen muchas empresas. No ponen ni siquiera en bolsas los tachos. Esto es algo doméstico lo que estoy contando, pero nota de color viene bien. Porque viene por el lado de la cultura del que está trabajando supuestamente mejor que vos. (Dirigente de cooperativa de reciclaje, informe SEPERLA)

---

fortalecer la asistencia económica y legal a cooperativas locales. 1 de diciembre de 2015.



En consideración de enfoques estratégico productivos locales y de la confección de redes en procesos de economía popular, advertimos una particular intermediación estatal municipal en la resolución del conflicto de propiedad que habitualmente afecta al tipo de empresa que estudiamos. El siguiente ejemplo sirve para precisar cómo, luego de un quiebre empresarial, se generan prontamente vínculos entre cooperativas y de qué manera el Estado adquiere un rol central en ello, contribuyendo a su “*poder de organización*”:

Nosotros no hubiésemos podido arrancar si el municipio tampoco estaba atrás, porque imaginate que nosotros hace más de 50 años que estaba la empresa esta y de un día para otro te dicen “vamos a cerrar”. Ni siquiera te dicen que “vamos a cerrar”, se fueron. Se fueron porque el dueño era cualquier cosa, y los que estuvieron atrás fue el municipio, para poder organizarnos, para poder asesorar, porque no sabíamos nada, nada. (...) el municipio buscó junto con nosotros [un lugar para alquilar] y se guió porque esto era una cooperativa y uno de los miembros de acá en una reunión dijo que tenía un lugar y bueno, nos trajeron acá. (...) ellos son una cooperativa de vivienda. Y ellos nos alquilan a nosotros pero gracias al municipio. Ellos fueron los que nos trajeron acá. (Trabajadora de empresa recuperada, p. 5)

Modos de intercambio “en red” como los analizados impulsarían una estructura legitimante de experiencias de sectores populares, haciendo posible una gestión del mercado y del trabajo que no se cierra a la complejidad de la “realidad”, a saber, de los procesos organizacionales y de las relaciones de poder. El discurso de movimiento social y académico del que hablamos antes, referido al conflicto tarifario experimentado por empresas y trabajadores/as durante el gobierno argentino entre 2015 y 2019<sup>17</sup>, sugiere la posibilidad de construcción de un mecanismo de gestión “reticular” entre instituciones autorizadas y sectores habitualmente desprovistos de

---

<sup>17</sup> Entre las primeras medidas tomadas por el gobierno en este periodo, y con efectos inmediatos, es reconocido el exorbitante incremento de precios de las tarifas de servicios públicos, ya señalado en otra parte, que impacta en la actividad de las empresas tradicionales, recuperadas y cooperativas, además de otras medidas, como la apertura indiscriminada de importaciones y la dolarización de costos e insumos. En ese marco, un atenuante frente a la imposibilidad de pago y morosidad que consigue implementarse en las empresas recuperadas, aunque de modo relativo, es la “tarifa diferencial”. Este tipo de reclamos por reducciones en las tarifas tuvieron obstáculos en su camino de aprobación. Muestras de ese conflicto son una movilización de gran convocatoria y la ocupación del Ministerio de Energía en 2018, donde las cooperativas de trabajo reclaman por un tipo de tarifa diferenciada frente a la suba de los servicios básicos (Programa Facultad Abierta, 2018).

reconocimiento, que serviría además de soporte legitimante de reivindicaciones de éstos últimos. La referencia indica que habría una convivencia más o menos armónica entre empresa recuperada, universidad y Estado locales en el tratamiento de costos tarifarios y sostenimiento de empleo. A la vez, el discurso deslegitima el rol estatal en su nivel provincial por considerarlo ocasional, una suerte de arribismo experto. Como consecuencia, entonces, el conjunto de estas entidades habría propiciado la elaboración de una “*ingeniería*” que, en el planteo de exigencias en función de las necesidades de empresas recuperadas, sería compatible, por momentos, con una representación de “*cámara empresarial*”. La entrevista refleja el asunto del siguiente modo:

Mirá, antes cuando empezábamos a recuperar la fábrica, que estábamos solos, cuando apareció el apoyo de la universidad fue central para presentarnos en la quiebra y decir que la universidad era parte de las posibilidades para que la fábrica no cierre. La universidad se ponía a disposición para que no cierren la fuente de trabajo. Eso no era menor. Bueno, en este tiempo, por distintos motivos o intereses aparecieron otros organismos. El Estado local es uno, que siempre estuvo, no solamente de la gestión de Katopodis sino de la anterior, ahora apareció un gobierno provincial que es la defensoría (pone cara desacreditándola), pero bueno, todo bien digamos, no hay ningún problema que tenga interés. Más allá de que después presuman, están un año, viendo cómo es y después se hacen expertos y hablan de esto como si fuesen... Pero bueno, es un organismo más. Y con ellos, todos fuimos generando esta, otra vez, una ingeniería que nos permita dar la batalla por las tarifas. La misma que quizá en algunos casos dieron las cámaras para sus representados, las cámaras empresariales, y con los mismos resultados. (IC1, pp. 8-9)

A la luz de un modo de gestión municipal orientado a promocionar y preservar una mirada asociativa del entramado empresarial, se recupera aquí la idea de que la autoridad estatal en su vínculo con empresas de gestión “popular” del tipo de las que encontramos en actividades que hemos investigado, instala un particular tratamiento de sus economías, en un intento de reconocer sus aportes en materia de productividad y de desarrollo ante otras de destacada posición en el mercado. Esto supone que ciertos criterios de productividad o competitividad vayan redefiniéndose de acuerdo con las necesidades de articulación que la empresa y la organización “popular” mantengan en la gestión local de la economía. De ese modo, por ejemplo, la reglamentación de la ordenanza que orienta el comercio estatal promovería un nuevo

enfoque de Estado, ya que coloca a la autoridad de gobierno como compradora de bienes y servicios de las empresas y cooperativas de gestión “popular”. Además, en dicha reglamentación es agregado un artículo que establece que cada 90 días, la secretaría de producción, no la de desarrollo social, debe convocar a una Mesa de Empresas Recuperadas<sup>18</sup> para informarse acerca de la oferta de productos y de servicios de éstas. Es decir, el Estado, en esta clave de gestión, debe estar al tanto de esa oferta actualizada y vincular a dichas empresas con las cámaras empresariales del distrito para promover “*cadenas de valor*” (IC2, p. 15).

Tomando en consideración un tipo de gestión estatal local, particularmente atenta al desarrollo de una estrategia financiera de impacto productivo en una región en la que las demandas sociales se multiplican, relevamos de qué modo este régimen de gobierno intercede en la solvencia de los sectores más relegados identificando costos estatales diferenciales en los vínculos mercantiles de “gestión capitalista” y de “gestión popular”. La tesis advierte que los fondos de crédito<sup>19</sup> propuestos desde el Estado tienen un lugar crucial para las organizaciones populares, al punto de condicionar la factibilidad de sus ventas, por ejemplo, a la misma entidad estatal. El supuesto es que sin ese fondo la ordenanza que orienta el compra estatal hubiera sido un recurso en vano. Lo que sucede generalmente es que el Estado suele pagar por un producto un mes posterior a su entrega, y el costo de esa dilación la empresa privada, con la que acuerda la transacción, lo traslada al precio del bien, motivo por el cual “*el Estado siempre compra con precios peores*”. En contraposición, a través de los fondos de crédito, la empresa de gestión “popular” puede venderle al Estado a “*un mejor precio*”, sin el añadido de intereses. Además, estas gestiones “populares”, aun cuando eleven el precio del producto, conseguirían hacer un “*diferencial*”, estar un 20 o 25% por debajo del precio propuesto por la empresa privada y ser “*muy competitivas*” (IC2, p. 7).

El caso descrito es significativo en tanto revela una política adecuada a necesidades de cooperativas que regularmente no consiguen responder a una demanda comercial

---

<sup>18</sup> Estructura diseñada conjuntamente en 2012 por trabajadores/as de empresas recuperadas, autoridad estatal y universidad pública locales.

<sup>19</sup> Ordenanza 11.327 de 2012 [Honorable Concejo Deliberante de General San Martín]. Fondo de Financiamiento Solidario dirigido a atender y promover actividades autogestivas de familias y vecinos y proyectos de economía social. 13 de diciembre de 2012.

medianamente importante si no es solicitando un crédito. En particular, esta iniciativa político productiva llama la atención por emplearse en un contexto financierizado, en el que los/as trabajadores/as de la “economía popular” suelen encontrar determinantes de producción y consumo por los altos intereses de crédito que les son usualmente aplicados (Chena y Roig, 2017, pp. 5-6). Considerando el ejemplo dado, un discurso político-jurídico con experiencia en casos de empresa recuperada ofrece una síntesis apreciable para distinguir a la antes aludida financierización dominante de un tipo de economía “*práctica*” más cercana a la “*realidad*”, construida “*de abajo para arriba*”:

Ese sistema de microcrédito sirve para financiar, está destinado para financiar emprendimientos. Tiene que ver con feriantes, con microemprendimientos, microemprendimientos familiares, por ahí. De hecho tiene un tope, que creo que son doce salarios mínimos vitales y móviles. Eso se tuvo que adaptar a las necesidades de las empresas recuperadas porque para una empresa recuperada es mayor lo que vos necesitas que te financien, por ahí te hace un pedido de compra el Estado. (...) ¿Qué te quiero decir? Que se han ido construyendo como muchos otros aspectos herramientas para nuestra realidad y que en lugar de ser herramientas que se construyeron de arriba para abajo, son herramientas que se fueron construyendo o que se van construyendo de abajo para arriba a partir de la propia práctica. (Experta jurídica, p. 2)

### **1.3 Comunidad y gestión popular miradas desde la organización de cultura y finanzas**

En el siguiente apartado me propongo indagar los modos en que las culturas de empresa y trabajo, en un momento de expansión de nuevas formas de Estado, en los contextos financierizantes emergentes, construyen y difunden ideas y mecanismos de organización que se combinan con los de la vida asociativa en el barrio o la comunidad. Observaremos, en estos casos, el despliegue de una estructura que se enriquece y amplía, según consideramos, ofreciendo una particular visión de la productividad como “ganancia social”, elemento que formaría parte del complejo núcleo de sentidos que integran a ésta política “desde abajo”. El análisis acerca del desarrollo de ésta ciudadanía territorial nos sirve para dar cuenta de qué modo la sociedad reaprende, según invoca una destacada expresión francesa, el “vivir juntos” (Donzelot, 2012, p. 14). Nos proponemos examinar así los puntos de encuentro entre

consignas de cultura comunitaria y de “empresa popular”, poniendo el foco en el carácter orgánico de las relaciones entre sujetos en el campo de acción económica, social y política que los involucra.

Como queda planteado por una sociología que aborda el establecimiento de los vínculos y las solidaridades en el entramado de la ciudad, para los intereses de esta investigación se vuelve necesario revisar los procesos de gestión popular teniendo en cuenta los criterios cívicos que pueden implementarse desde estos sectores en los modos de darle forma y sentidos a la organización de la cultura. Cabe decir, sin embargo, que las empresas con posición dominante en el mercado habrán de actuar para determinar o evitar el crecimiento de la competencia, aun en aquellos segmentos menos privilegiados (Costa, 2019, p. 170), interviniendo en las finanzas de sectores vulnerables y pudiendo imponer sus propios criterios de estructuración del consumo. En ese aspecto, los actores y organizaciones que participan en la vida de la comunidad podrán tener un rol singular en el armado de nuevos modos de organizar los derechos ciudadanos en su relación con la economía. En tal caso, esta práctica popular, como aquí la entendemos, invita a repensar el formato del orden financiero, las expectativas y valores que fundan a una cultura de consumo comunitario regida por una noción de participación que valoriza el nivel de compromiso público empleado.

En línea con lo señalado, en un contexto en el que las posiciones dominantes en el mercado se remarcan y la inclusión económica y valorización de los aportes de los actores más postergados no es evidente, la conquista del consumo con otros puede pasar a considerarse por los sujetos de una “economía popular” como muestra de poder colectivo. Podríamos destacar que la función de poder de consumo que estos segmentos sociales impulsan, cuando intentan poner en valor la idea de una responsabilidad colectiva, formatea al sujeto que se autoinventa al confrontar con clásicas representaciones de consumo capitalista que guían al individuo. Ante esta posibilidad, apoyándonos en una sociología que registra las redes y estrategias de los sectores populares en torno al mercado del crédito, podremos aludir a una particular “financiarización de la vida cotidiana” comunitaria (Wilkis, 2014, p. 226). Entonces el cálculo de costo-beneficio presente en cualquier empresa regida por leyes de mercado, en este caso, no queda del todo resuelto, si se piensa extraer de aquella experiencia solo una monetarización de los ingresos/egresos. Indagaremos entonces,

en qué medida la idea de un poder de consumo de dirección comunitaria puede brindar otro perfil al del tradicional mercado caracterizado por la concentración de bienes, en tanto consiga expresar una propuesta de contribución social distinguible. Siguiendo tal fin, se hará énfasis en la vulneración manifiesta de derechos, como la que podría haber en casos de trabajo infantil<sup>20</sup>.

En estas líneas hemos considerado el análisis de principios de organización en comunidad, su desenlace y valorización mercantil para reflexionar acerca de prácticas de gestión colectivas en niveles de economía subalterna. La internalización de este tipo de reglas de notoriedad pública, también nos ha conducido a confrontar sus efectos con otros extendidos, por ejemplo, desde la dirección de empresa competitiva. Sobre esta cuestión, se vuelve útil repensar el lugar de los dispositivos que podemos designar herramientas de regulación, en cuanto operan en la organización y cultura de empresa. Una investigación que recurre al análisis social de la instrumentación de la gestión anuncia que estas “herramientas” se vinculan con el

---

<sup>20</sup> La discusión respecto del desarrollo de la capacidad crítica en su relación con las normas excede los alcances de esta tesis, sin embargo, proponemos introducir brevemente una discusión realizada en ese sentido, para incluir la idea de que la vulneración manifiesta de derechos implica considerar y problematizar la cuestión del desarrollo de la conciencia moral. Un estudio realizado sobre las reglas de juego entre niños le permite a Jean Piaget (1984, pp. 53-58) descomponer por etapas la evolución de la conciencia moral en los sujetos. A partir del mismo, argumenta que desde los 10-11 años, luego de la segunda mitad de la fase de la cooperación y durante toda la fase de la codificación de reglas, la conciencia de la regla que tiene un niño cambia radicalmente. De la “heteronomía” se pasa a la “autonomía” y, por tanto, la regla se presenta al niño ya no como sagrada por imposición adulta sino como resultado de una libre decisión y como digna de respeto. Entre los 12-13 años se agrega un sentido “político” y “democrático”, el niño asume la responsabilidad de la conducta frente a las normas y frente a los demás y toda posición individual se vuelve “digna de examen”. Así, las modificaciones que pudieran hacerse en torno a las normas deben realizarse por vía legal, convenciendo al resto de los involucrados y sometándose al juicio de la mayoría. Por su parte, sujeto al análisis de Piaget, Jürgen Habermas (1985, p. 156) se incorpora al debate acerca del desarrollo socio-moral de las personas y sostiene que por medio del habla el niño consigue desplazarse de una etapa a otra, por tanto, conseguir el “entendimiento”, alcanzar la autonomía moral desde el discurrir con otros. El teórico asume, haciendo uso de la teoría de la acción comunicativa, que el punto de vista “moral” surge del hecho de que el mundo social se vuelve reflexivo y que las etapas del juicio moral pueden retrotraerse a las etapas de la interacción mediante las perspectivas sociales. En efecto, a criterio de Habermas, no basta con “superar” etapas cognitivas si estas no se vinculan con enfoques sociales, en donde se evidencian las diferentes formas de comprender la justicia.

aprendizaje, posibilitando cambios en los sujetos que las manipulan en su actividad e imposición de objetivos (Chiapello y Gilbert, 2019, p. 212). En el uso de estas herramientas tal exploración científica advierte así una “herencia cultural” y, en consonancia con eso, para que una herramienta se torne “instrumento” en su aplicación deberá añadir “construcciones”, programas organizacionales de acción.

En sintonía con lo mencionado en párrafos anteriores, el análisis conduce a reflexionar acerca de las formas adquiridas por la cultura financiera de los sectores populares aquí considerados y el lugar ocupado por el Estado en la organización de la economía local, para advertir su impacto a nivel comunitario. Con el fin de abordar la cuestión de la gestión popular haciendo énfasis en los caracteres de un consumo “desde abajo”, la investigación recupera las indicaciones de una dirección municipal de uno de los tantos distritos en los que las organizaciones, en décadas críticas del país, según una destacada investigación argentina, habrían perdido capacidad “autónoma”, subsumiéndose o neutralizándose su poder de gestión ante el orden estatal (Svampa, 2005, p. 184). El registro intenta así abordar el armado de una operación de mercado de carácter popular, a fin de dar cuenta más en detalle los modos de organización del consumo, las finanzas y la juridicidad practicados por estos sujetos en su interrelación pública. Según extraemos del discurso de autoridad municipal, de este tipo de prácticas colectivas derivarían acciones y decisiones novedosas en materia de economía y legislación, y ciudadanía y Estado mantienen una corresponsabilidad central en el sostenimiento y dinamismo de ese proceso:

Entonces, eso va a significar maneras nuevas de consumir, maneras nuevas de producir, maneras nuevas de financiarnos, maneras nuevas de ayudarnos entre nosotros, maneras nuevas de pensar ordenanzas y leyes, maneras nuevas de comercializar. Las ferias son un ámbito muy distinto a un shopping, en una feria compartimos un espacio público, compartimos un momento, música, me contás cómo lo haces, si no hay eso, no sirve. (...) son momentos de encuentro. Ahora si no pasa eso, si no fortalecemos que pase el encuentro de los vecinos que son consumidores y productores y, entonces, estamos haciendo al pedo. Entonces, ahí, en eso, el actor que se tuvo que asociar formalmente, tuvo que construir una cooperativa, empresa recuperada o no, pero tuvo que construir una cooperativa, ahí, ese actor tiene una responsabilidad enorme porque ya dio un paso. (IC2, p. 11)

La indagación del compromiso público optado por la comunidad en su proyección mercantil, que viene acentuándose en este apartado, asumimos, permite estudiar los

mecanismos de organización financiera que se promueven desde la acción popular, así como sus modos de empalme y contraposición con los propuestos habitualmente desde la gran empresa. En base a los términos de una autoridad municipal de una región donde los problemas son acuciantes y los/as ciudadanos/as durante décadas han coordinado acciones o demandado influencia de política social, el análisis sugiere que el consumo con otros/as define un distintivo instrumento colectivo de poder. En esa línea, el juicio estatal en torno a la participación mercantil consumista de ciertas organizaciones populares, al realizarse según las responsabilidades y los costos que éstas asumen, amplificaría el sentido de antagonismo entre “economía popular” y economía concentrada. En especial, cuando esta última es señalada por aprovechar su situación competitiva para la generación de ganancias extras o la realización de cuantiosas operaciones financieras.

El análisis de la organización financiera de estos sectores populares consideramos se complejiza cuando atendemos al despliegue de un modo de consumo que “desde abajo” promovería la gestión de bienes según un principio de responsabilidad colectiva. Las prácticas de consumo de sectores populares como los aquí analizados estarían basadas en “una decisión voluntaria y pensada” a favor de un “consumo responsable con otros”. El enfoque estatal relevado insinúa así que los/as implicados/as afirmarían un tipo de compromiso público diferenciado del ofrecido por la tradicional empresa capitalista. En ese sentido, alude a un modo de “consumo agrupado” que favorecería, por ejemplo, acuerdos de precios entre empresas y que ese gasto sea destinado prioritariamente a sectores productivos no asociados con la economía concentrada. Para este discurso estatal, además, ese tipo de “economía popular” no reproduciría los mismos efectos regresivos que la “capitalista”, reflejados en trabajo infantil, evasión de impuestos o contaminación ambiental.

La economía solidaria es una decisión voluntaria y pensada. Yo voy a hacer, voy a consumir responsablemente con otros, porque el consumo es un poder. Yo compro yerba, yo compro 1 kg de yerba por semana, son 4 kg por mes, mi familia ¿no? Esos son \$400 de la que compro yo que es de cooperativa, que salen \$100, ciento y pico. Si vas a comprar la que me gusta, me gusta mucho que es La Merced, sale \$140 el ½ kg, o sea son, 280 por semana, mil y pico de pesos en yerba yo, si compras esa, por mes. Bueno si me junto con otros diez o con otros 20 y vamos a comprar, seguro que sacamos una yerba a mejor precio. Esto ocurre. Hay muchas experiencias de



consumo agrupado. Esa dimensión, ahí tengo que tomar una decisión, que en general es muy costosa porque está todo preparado para que yo vaya al chino, cuando se me termine la yerba vaya al chino y pague cualquier precio por cualquier yerba, que capaz, capaz no, muy seguramente está producida explotando al trabajador, contratando menores de edad, eh... cagándose en el medio ambiente, no pagando impuestos. (IC2, p. 10)

Dado el marco de una cultura financiera como la descrita, y ante la destacada injerencia del mercado en la vida social, relevamos un discurso en el que aprendizaje y ascenso social son definidos, antes que por pauta meritocrática, por un criterio de “integración”. Por vía de una gestión política de base vinculada a repertorios de acción ciudadana, cuando tratamos los lazos productivos de “comunidad” en el distrito analizado, relevamos un aprendizaje experiencial, traducción del saber cotidiano en “práctica productiva” (Rojas, 1997), diferenciándose de su habitual validación “desde arriba”, que la habría encontrado en la sociedad “desde abajo”. Dicho aprendizaje “desde abajo” encontraría antecedentes en periodos críticos en el país como los de los años noventa, de conflictividad y riesgo acrecentados en particular para pequeñas y medianas empresas, en los que adquirieron relevancia política procesos de empresas recuperadas. Hasta nuestros días, modos de dirigencia empresarial pyme habrían profundizado esquemas para “salvaguardar” el trabajo encauzando “combinaciones” con otros actores, una experiencia cultural de “integración” asociada a la “movilidad ascendente” en el país, que distinguiría al mismo de otros de la región. Esa trayectoria “de ascenso” podríamos decir que tenía la virtud de ofrecer un panorama menos riesgoso de la “pérdida de posiciones” en la estructura social (Castel, 2012, p. 277) que el experimentado por los sectores populares en la actualidad. Además, esa movilidad social habría posibilitado el acceso a mejores posiciones a sectores que rara vez habían tenido oportunidad de ascender en la escala social. Esta confluencia empresarial hoy por hoy no estaría “tan marcada” por la fragmentación y el enfrentamiento competitivo que el análisis socio político habitual usa para caracterizar la relación entre una empresa privada y otra que podemos designar de “integración social”. Reparemos en la entrevista para mayor detalle:

es mucho más sencillo, entonces, porque tenes antecedentes, no solamente experiencia, tenes antecedentes, “mire es posible esto, es posible lo otro, es posible,

es posible”. Todo es posible en función de sostener el trabajo. Entonces vos tenes que son muy pocos los empresarios que, bueno, que no parieron la fábrica. Entonces, muchos de ellos sienten la obligación de... primero porque muchos no tienen segundas generaciones que lo continúen, sostener una empresa es complejo, es muy complejo, ser empresario en Argentina debe ser algo de lo más complejo que hay, empresario pyme ¿no? No digo empresario tipo Bunge & Borne, pyme. Entonces yo creo que este tránsito, del que hablamos de los 90 para acá, nos fortaleció a todos en las posibilidades de combinar el hecho de salvaguardar la fuente de trabajo (...). Entonces ahí también el patrón tiene otra actitud. Y también habla del fenómeno argentino con respecto a la movilidad social, a la movilidad social, a esta cosa cultural de integración social. Si vos comparas a Argentina con el resto del continente, claramente es única, es única, Argentina es única. En esa, en cómo se fue confeccionando esa matriz de una sociedad donde no está tan marcada y tan fragmentada como por ejemplo, podría ser Brasil o podría ser qué sé yo, cualquier otra, Chile. (IC1, pp. 16-17)

Teniendo presente la inquietud de estos sectores populares respecto del establecimiento de criterios competitivos y financieros que puedan prorrogar su accionar productivo, en base a los aportes de una dirigencia social, reflexionaremos sobre el funcionamiento de la comunidad, en especial cuando el ciclo de políticas públicas se torna insuficiente frente a las múltiples demandas de sectores relegados. El estudio intenta dar cuenta del despliegue de un particular “saber colectivo” así como de las referencias dirigenciales sobre las que éste se asienta y organiza mediante experiencias empresariales, barriales y ciudadanas. Según se desprende del análisis, habría distintos “estadios” de comunidad que se desarrollan en la organización de fábrica, y esto depende del contexto y de los objetivos movilizados. En un primer estadio, cuando el objetivo estaría centrado en sostener la fábrica, el “momento cultural” de la práctica colectiva es decisivo: “*hay un cuerpo común*” (IC1, p. 16). Como puede sostenerse a través de una lectura de Gramsci (1986, pp. 209-210), cada hecho realizado por el “hombre colectivo”, esto es, la asociación de una unidad “cultural social”, anuncia que “una multiplicidad de voluntades disgregadas, con heterogeneidad de fines, se funden para un mismo fin”, aun ante los conflictos y las contradicciones que pudieran derivarse de él. En un segundo estadio, en el que la empresa comienza su curso como “recuperada”, se trazan “objetivos”, “encuentros” y “desencuentros”. Esta es una oportunidad para que los lazos con la

comunidad puedan concretarse aunque también estarán determinados por los liderazgos que puedan surgir. Y aquí hay que decir que, en algún caso, cierto modo de acción directiva de empresa “competitiva” puede trasladarse a la dirección obrero popular luego efectivizada.

En esta mención a procesos de transición y estabilización de gestión productiva, nuestro análisis repara en la dimensión cultural de las herramientas de control y resolución que habitualmente rigen la empresa moderna, operando mediante proyectos de desempeño organizacional, rutinas y actualizaciones de uso, asegurando con ello su transmisión (Chiapello y Gilbert, 2019, pp. 63-67). Desde esta teoría citada, que investigó la génesis instrumental en la gestión de empresa, la herramienta de gestión se vincula con el aprendizaje y su apropiación posibilita la transformación del portador, de la actividad y de los objetivos. En su uso se incluye, por tanto, una “herencia cultural” introducida por quienes le dan forma y sentido. En sintonía con esto, para que la herramienta se torne instrumento, en su empleo tienen que agregarse construcciones, es decir, “esquemas de uso que organicen la acción” (Chiapello y Gilbert, 2019, p. 212). Para el concepto de “interés gerencial” que atraviesa a la presente tesis resulta central, apoyándose en una extensa investigación francesa que comprende los cambios y efectos de las regulaciones *manageriales* en la sociedad “en red” (Boltanski y Chiapello, 2002), la idea de que el poder de empresa no solo radica en el componente económico financiero, sino también en la capacidad asociativa y política de ésta para reorganizarse e innovarse.

El análisis del carácter “disciplinante” (Foucault, 2015) del uso habitual de tecnologías de gestión, como decíamos antes, resulta particularmente útil para comprender las dificultades de organización, los problemas entre la innovación y el uso del poder que suelen aparecer en empresa recuperada. La asimilación y uso de esta pauta productiva en la gestión recuperada, ciertas veces, evidenció cómo un tipo de juicio taylorista determina los criterios de medición de valor organizacional, a que recurren sus trabajadores, implicando pérdida de hábitos de convivencia social. Desde una experiencia dirigenal formada en tareas de operación directa, al ocuparse de las dificultades de los modos de gestión, la tesis releva en la experiencia general de trabajo un conflicto entre cumplimiento de normas y reconocimiento de rutinas. De tal conflicto, un análisis del aprendizaje organizacional en tiempos del llamado posfordismo, nos ha permitido formular la tesis de que el ejercicio rutinario

en una organización puede contribuir a la “innovación”, sin éste, por ejemplo, no podrían identificarse los problemas de la experiencia organizacional (Rojas, 1999, p. 185). Acción rutinaria y regulación se condicionan recíprocamente y no siempre de modo contradictorio. En nuestro caso, si queremos ejemplificar tal discusión teórica con determinadas prácticas, podemos traer a colación un problema como el siguiente: muchas veces los trabajadores no cumplen con el horario de finalización de la jornada contradiciendo sus propias pautas de productividad del trabajo. Esto también ocurriría cuando uno “*se va al baño y está media hora*”, comportamiento acostumbrado en ámbitos de gerenciamiento privado según indica este planteo dirigente que, por momentos, toma los caracteres de un modelo clásico de administración taylorista. Es cierto, aun así, que estarían “*aprendiendo*” a equilibrar intereses de gestión, sobre todo cuando este tipo de conflictos pone al descubierto que, muchas veces, el cálculo del trabajo excede la típica evaluación de tiempo de productividad. Esto pudo notarse, por ejemplo, cuando requirieron redefinir términos de la jornada de trabajo en un nuevo contexto crítico. Los nuevos modos de organización de la empresa a partir de la *crisis global* afrontada en 2020 permitieron a los trabajadores “*hacer lo mismo o quizás más*” que antes de la irrupción pandémica. A la vez, este discurso de dirigencia obrera alegará que se fue “*ganando tiempo*” más allá del puesto de trabajo, acordándose una finalización de la jornada laboral más temprana de la habitual. El caso resulta paradójico si tenemos en cuenta que, en este marco global de crisis, el mercado laboral tendió a favorecer un desarreglo de la vida social, demandando un aumento de la carga horaria y de intensidad del trabajo que afecta de modo dramático a buena parte de los/as trabajadores/as que buscan satisfacer necesidades básicas (Fraser, 2021a, 9m19s). Notemos lo expresado por el directivo en las líneas siguientes:

Al principio uno a veces no quiere entender en el sentido de que bueno, por ejemplo, nos pusimos el horario hasta las 3 de la tarde, ponele. Y son las 2 de la tarde como vos viste y se van, y bueno. Ponele, te pones a discutir con el compañero “no...” y “ah bueno, listo”. Y después, ponele como en una empresa, así como decís vos, se va al baño y está media hora. ¿De qué te sirve eso, ir al baño media hora y no estar trabajando media hora y salís media hora antes? O 45 minutos antes. Entonces ahí es donde uno también va aprendiendo, porque al principio yo me ponía mal, yo me ponía mal porque... porque habíamos arreglado en que era hasta cierto horario y no

se cumple, o no se hace, y es como que... pero después... por eso te digo, después uno va entendiendo, viste. Entonces ¿de qué te sirve? Por ahí quizás, antes nosotros por ejemplo, en la empresa, desayunábamos de 9 a 9:30. Acá no se hace desayuno, es media hora que ya estás trabajando acá. Al mediodía por ejemplo se paraba otra media hora o 45 minutos. Ahora, con este tema de la pandemia y todo eso, por ahí uno viene acá, come un sandwichito, ya se levanta, en 10, 15 minutos se va y sigue laburando. Y bueno, ese es tiempo que uno va ganando en el puesto de trabajo. Entonces al final del día, vos hiciste lo mismo o quizás más de lo que hacías antes hasta las 5 de la tarde. Y te quedaste hasta las 2 de la tarde. Entonces, te rinde más eso que quedarte hasta las 5 de la tarde y hacer menos producción. (Directivo de empresa recuperada, pp. 25-26)

En vistas de reflexionar sobre los modos de organización de la cultura en estos niveles de la economía, nuestra indagación incluye un planteo teórico de la “herramienta de gestión” para indagar su influencia en el sujeto y sus esquemas de uso asociados, conforme a la apropiación y aplicación que se haga de ellas (Chiapello y Gilbert, 2019, p. 212). A partir de dicho enfoque teórico puede corroborarse que la “herramienta” es vinculada estrechamente con el aprendizaje, dado que para emplearla es imprescindible apropiársela y dicho apoderamiento conduce a una transformación de su portador. Se trata de un aprendizaje que posibilita la resolución de problemas o una realización autónoma. De ese modo, interviene en el sujeto pero a la vez modifica la estructura de la actividad y puede incluso motivar nuevos objetivos a suplir, aun cuando las herramientas contienen ellas mismas “objetivos implícitos”, es decir, una “herencia cultural” dispuesta por sus instructores. Asimismo, el abordaje sociológico citado profundiza la conceptualización de “instrumento” para acentuar el hecho de que el “artefacto”, trivialmente designado herramienta, no compone “la totalidad” del instrumento. Por tanto, para que haya “instrumento” tiene que haber “construcciones”, programas de uso que “organicen la acción”, propios del sujeto o el producto de la apropiación de esquemas sociales.

#### **1.4 Racionalidad estatal en decisión operable en comunidad, una indagación de enfoque público estratégico en contexto de incertidumbre**

Como se viene esbozando, esta sección tiene el objetivo de registrar las cuestiones de la dirección eficiente en el nivel habitualmente llamado “microeconómico” o

“popular” a partir de un particular vínculo orgánico establecido entre Estado y comunidad, por medio del cual la economía en esa escala pasa a incorporar aportes centrales en lo referido a la gestión de las firmas así incluidas, productividad y política “desde abajo”. Ante un reiterado desequilibrio del orden económico y social argentino, en un registro de la teoría y del lenguaje social que apunta a indicadores de desocupación o pobreza como problemas de evidencia prevaleciente, puede decirse que el rol estatal cobra una relevancia singular para sectores y actores muy diversos, destacado en tanto consiga resolver o indemnizar las adversidades del contexto emergente. En ese sentido, diremos que la investigación se orienta a brindar una serie de aportes respecto del enfoque y eficacia de las estrategias de la administración pública en su relación con los modos de gerenciamiento implementados desde los estratos más relegados de la sociedad.

La definición de este enfoque orgánico de raigambre pública puede ampliarse a partir del concepto de “horizonte predictivo” entendido como “capacidad imaginada” de proponer proyectos que guían la acción y el comportamiento, en un momento en el que las certidumbres se muestran difíciles de conquistar (García Linera, 2021). La condición de un saber “predictivo” podrá tomar relevancia en esta tesis cuando, desde un aporte habermasiano (1987), tratamos diferencias entre las concepciones clásica y moderna de la praxis política y recuperamos indicios para estudiar las contradicciones entre fundamentos de sabiduría práctica y presupuestos mecanicistas en procesos de gestión común “desde abajo”. El análisis del que se hace mención expone un cuestionamiento a la teoría hobbesiana del Estado total, dada la pretensión de “certeza perfecta” y mera aplicación “técnica” de la ciencia a la que ésta conduce. Para ese planteamiento crítico de la tecnificación de la política, la “transformación de la teoría en praxis” se halla en el quehacer de la consciencia y de la reflexión de la ciudadanía dispuesta a la acción. De modo que, los recursos de la teoría debieran demostrarse en situaciones reales, como los recursos prácticamente necesarios para satisfacer necesidades objetivas, aún más, tienen que estar ya creados de antemano a partir de este “horizonte” de los sujetos intervinientes. La argumentación, valiéndose de una mirada que pone en cuestión el malogro que hace de la dimensión práctica el análisis hobbesiano, indica que las ideas reales en sus consecuencias requieren del “consenso” de ciudadanos que “discuten públicamente”, acuerdo obtenido sabiamente con pretensión de verdad. Un conocimiento que, desde el punto de vista

técnico, está diseñado para afirmar la disposición sobre procesos naturales, colisiona contra una barrera cuando se la traslada al ámbito de la práctica (Habermas, 1987, pp. 80-81).

El análisis ahonda en la mirada no naturalista de Estado y de otras entidades que tradicionalmente se han ocupado de atender las cuestiones del trabajo y la empresa, con el fin de indagar cómo delibera los asuntos comunes el campo institucionalizado en un contexto de emergencia productiva, al mismo tiempo en que la multiplicidad de acciones de los sectores populares para contrarrestar los efectos de las crisis toma notoriedad pública. Ante tales circunstancias, en base a una investigación que recupera la visión de la comunidad más que de las elites sobre la organización de la ciudadanía, advertimos en la idea de “hacerle justicia a la ciudad”, es decir, de revalorizar las formas territoriales que tanto se han estigmatizado, una condición clave para el restablecimiento y la ampliación del vínculo social (Donzelot, 2012, p. 34). El desafío entonces es revisar el carácter heterogéneo, incluso contradictorio y difícil de estandarizar del saber común en su realización económica y proyección pública, comprendiendo que éste se haya en un campo mediatizado por relaciones no meramente de “mercado” sino, por sobre todas las cosas, por unas de disputa y deliberación. En ese sentido, la propuesta de una “esfera pública” con múltiples vías de acceso, sirve para enfatizar el hecho de que en los arreglos que ajustan la disputa entre una pluralidad de enfoques, en lugar de una perspectiva “única”, se promueven más canales para reflexionar sobre las propias necesidades, objetivos y estrategias de los subordinados (Fraser, 1994).

En línea con la exploración de la razón pública y la inclusión en ella de distintos modos de participación y enfoques múltiples, habremos de registrar las formas en las que el Estado traza una gestión preferencial de la información y de los recursos en su vínculo con la “economía popular”, que advierten acerca de la factibilidad de una particular estrategia productiva en la región. Es posible anunciar que los procesos de endeudamiento y riesgo que atraviesan el mundo popular también revisten las relaciones entre los sujetos que lo conforman y el Estado, colocando a este último en lugares poco convencionales, por ejemplo, al advertir sus acciones como “prestamista”. La situación deja a la vista que, en este tipo de gestión popular, frecuentemente apostada en procesos de economía inestable, el tratamiento de las

necesidades de corto plazo implica una introducción cada vez más transversal de las funciones estatales en la agenda productiva de estos sectores.

En estas líneas, repensar los modos de esa “gerencia” pública, consideramos, implica dar cuenta de los encuentros y creación de ciertos vínculos político-culturales entre Estado y sociedad, y entender cómo éstos operan de acuerdo con ciertas normas compartidas solo si el funcionamiento cotidiano de esas relaciones satisface lazos erosionados y brinda algún sentido de certeza. De este modo, la “cobertura” contra el riesgo y su transformación bien pueden quedar condicionadas por la elaboración de un juicio reflexivo, producto del intercambio y del cruce de experiencias públicas y privadas en tiempos de incertidumbre. De tal manera nos preguntaremos si es posible que la racionalidad estatal, en Argentina y durante procesos de crisis que desestabilizan el orden global, puede recrearse en la experiencia común, exhibiéndose así “una reflexión no habitual sobre las instituciones y sus capacidades de interacción con sectores de la sociedad civil” (Rojas, 2020, p. 10).

En un intento por recomponer el vínculo entre Estado y sectores subalternos nos serviremos del enfoque de un modo de dirección municipal, atento a los efectos de la emergencia productiva, para abordar un sentido de descentramiento de la habitual perspectiva estatal sobre la empresa y la economía. Trataremos de identificar ciertos aspectos que con frecuencia dificultan el reconocimiento y la clasificación de quienes forman parte de la economía popular. Un hecho a destacar es lo que designaremos como una interacción de doble dirección entre Estado local y organizaciones populares, “*un ida y vuelta*” (IC2, p. 2) que consigue fortalecerse en el último tiempo a través de la implementación de un conjunto de ordenanzas que darían respuesta a problemas recurrentes de las organizaciones. Hace pocos años, cuando es declarada la Emergencia PyME<sup>21</sup>, es promovida una asistencia específica a industrias que padecen el impacto de la crisis económica en el distrito. El punto conflictivo es que las empresas recuperadas, jurídicamente “*cooperativas*”, fueron excluidas del decreto. Estas imprecisiones en su reconocimiento también desorientarían a otras entidades, como los sindicatos, que no mostrarían capacidad de representar a estos

---

<sup>21</sup> Decreto 448 de 2017 [Municipalidad de General San Martín]. Emergencia Económica por el que atraviesa el sector de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). La normativa estableció planes de pagos para todas las Pymes que adeuden la Tasa de Inspección de Seguridad e Higiene y asesoramiento permanente. 20 de marzo de 2017.



sectores al no imaginar una figura “*patronal*” con la que confrontar. Ante tal panorama, el gobierno local propuso que estas gestiones recuperadas adhirieran a la emergencia por ordenanza.<sup>22</sup>

Habida cuenta de un modo de gestión gubernamental local singularmente atenta a la economía en su nivel “micro” o largamente relegada como la que estamos estudiando, nuestro análisis intenta ilustrar cómo la entidad estatal propone, en tales casos, una estrategia productiva enfocada en la distribución de información y recursos, en clave con el desarrollo de lo que hemos llamado “gestión popular”. A este respecto, cabe volver a mencionar dos medidas que acompañan la introducción de bienes de economía popular al circuito estatal y empresarial del distrito: la ordenanza de compra estatal y el registro de empresas y cooperativas “populares” que facilita que éstas se mantengan informadas de concursos y licitaciones municipales. En función de eso, en caso de competir con una empresa privada, la empresa recuperada o cooperativa aunque proponga un 5% más elevado que sus competidores, puede ser elegida por el Estado. En general, esto no estaría permitido, no obstante, la ordenanza habilita su legalidad. Aunque el porcentaje es bajo, lo novedoso del proceso es que el Estado “*tiene que sí o sí invitar a que disputen*” a estas organizaciones productivas, algo que no ocurría (IC2, p. 6). Otra estrategia que resultó favorecedora para estos sectores habitualmente excluidos de discusiones empresariales refiere a que la autoridad municipal puede decidir realizarles una compra directa sin el llamado a concurso.

Siguiendo los términos del discurso gubernamental antes referenciado, la tesis indaga una estrategia político-productiva de Estado que garantiza el ejercicio de dirección “popular”, a pesar de que las normas jurídicas que lo rigen difícilmente autoricen esa relación positiva, construida a través de factores culturales de trabajo y de lenguaje. Para comprender el punto indagaremos un modo de regulación municipal ante un factor técnico de capital. En la caracterización de la estrategia estatal anunciada distinguimos el lugar dado a los “*marcos normativos locales*”, como los de “*mayor impacto*” en la “*economía autogestiva*” (IC2, p. 4). Serviría de ejemplo la ordenanza

---

<sup>22</sup> Ordenanza 12.189 de 2017 [Honorable Concejo Deliberante de General San Martín]. La normativa establece la inclusión de las empresas recuperadas por sus trabajadores/as a la Emergencia Económica para el sector de las Micro, pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). Uno de los artículos establece la creación de un Fondo Especial para la Asistencia de Empresas Recuperadas. 23 de noviembre de 2017.

de “*habilitación comercial*” en otra parte mencionada que opera desde el municipio para que los/as trabajadores/as continúen produciendo y la actividad no quede paralizada en los inicios de estos procesos. Esta regulación le permitiría a la empresa avanzar en su propia administración ante la falta de recursos y de una justificación propietaria autorizada. Por este medio, aun cuando “*nunca se aprobó una ley de expropiación*”, el Estado hace “como si” los trabajadores fueran propietarios del capital.

La consigna de describir la racionalidad económica-presupuestaria estatal y sus trazados territoriales nos conduce a tratar otro tema pertinente a la época, como es el endeudamiento y su impacto en la gestión de los recursos públicos. Como señala una teoría especializada en la cuestión, los mecanismos de endeudamiento actúan sobre los sujetos de la “economía popular” de modo “objetivo” por medio de vigilancia y castigo y “subjetivo” por autoafirmación moral y social, ya sea imponiendo elevadas tasas de interés y/o imprimiendo el miedo de ser excluido de los mismos (Roig, Al., 2017, p. 57). En esa línea, sugerimos que las condiciones del capital financiero, muchas veces ordenadas como restricciones, también son apuntadas en esta agenda de Estado, quien por momentos puede cumplir la función de “prestamista” con el objeto de que estas empresas de gestión “popular” inviertan en recursos y no pierdan ventas. Mirado desde un discurso de gobierno municipal, que advierte problemas para saldar necesidades de corto plazo de los sectores más desfavorecidos, corroboramos que, muchas veces, la “empresa popular” no cuenta con el capital suficiente para responder a demandas de mercado o de Estado. Como respuesta a este escenario, en el último tiempo, el Estado comienza a realizarles compras a estos sectores de la “economía popular” y les ofrece acceder a créditos financiados por él, a ser cancelados una vez realizada la compra del bien. Dado que generalmente las autoridades gubernamentales no consideran otorgar créditos largos a la vista de los riesgos que pueden derivarse de ellos, la alternativa es que sean cortos, aunque con posibilidad de renovarse las veces que se requiera.

Así como el presente texto propone indagar el involucramiento estatal en los procesos de gestión comunitaria, sirviéndonos del relato de un dirigente popular con experiencia en procesos de gestión “desde abajo”, también consideramos ciertas instancias de juicio reflexivo que interrumpen el rigor público como los que asume, por ejemplo, la práctica asamblearia. En este aspecto, revisaremos cómo interviene

en este modo de gerenciamiento el cruce de experiencias públicas y privadas en tiempos de incertidumbre, sacando a relucir un tipo de subjetividad mediatizada por esos dos mundos. Algo característico de trabajadores y trabajadoras de “empresa recuperada” es que suelen hacer uso de la estructura asamblearia, herramienta que sería destacada por reunir a los/as protagonistas del proceso concediéndoles un lugar “*de reflexión*” donde poder hablar de las nuevas situaciones vividas. Definiría así un ámbito “*de socialización*” en el que no solo se discute el funcionamiento de la producción sino en el que también se colectivizan los problemas que incumben a cada cual. Lo relevante allí sería la construcción de un terreno donde es posible procesar y encauzar comprensivamente las dificultades y contradicciones que asedian al sujeto en particular. En resumidas cuentas, más allá de su obligatoriedad legal, la asamblea se convierte prácticamente en “*el único lugar*” en el que puede resolverse junto a otros/as lo que a cada uno/a en su individualidad le preocupa, sin tener certezas sobre el futuro inmediato. La idea es insinuada en el siguiente extracto de entrevista:

lo más importante de la asamblea es que es el único lugar donde tiene el tipo para hablar de lo que le pasa, de eso nuevo que le pasa, que nunca pensó que le iba a pasar. Porque otra vez volvemos a la esencia del sujeto, sino ¿el sujeto dónde procesa? Sino ¿el sujeto qué es? No es un robot, es un ser humano. Entonces, la asamblea a mí me parece el único espacio por más que sea una formalidad, qué sé yo, es el único espacio donde el tipo puede empezar a procesar situaciones tan simples que le suceden que nunca pensó que le iban a pasar, que no sabía cómo se iba a comportar si le pasaba, y cada vez que le pasa se comporta de una manera que no está muy de acuerdo, o sí, no sabe (IC1, p. 15).

Los modos de gestión en el tipo de “economía popular” que analizamos, con problemas de funcionamiento asambleario en materia de estrategia económica, podrán expresar límites “integracionistas” con la comunidad si mantienen caracteres de una cultura paternalista como la que puede hallarse en una empresa privada. En función de un discurso de experiencia social y dirección académica, al ocuparse de la construcción de “comunidad” y de fracasos en la “recuperación” del trabajo, la tesis señala que, aun en la gestión de empresa recuperada, la figura del patrón de empresa privada puede fijar referencias restrictivas para la vida política y los proyectos de gestión “popular”. El argumento parte de que el “*patrón*” es considerado quien, bajo

la iniciativa privada, decide “*quién entra*”, “*quién sale*” y “*cómo*” funciona la empresa. Se agrega el hecho de que este actor conseguiría “*integrar*” a los/as trabajadores/as brindándoles una pertenencia asimilable al de una “*familia*”, con acentuadas delimitaciones. Ahora bien, teniendo en cuenta el tipo de gestión “recuperada” que incumbe a nuestro análisis, cuando ese patrón ya no dirige la empresa, su “*referencia*” se perdería para los/as trabajadores/as que, a través de su imagen, habrían conseguido “*verse en común con los demás*”. Pese a esta última consideración, cabe decir que “*el patrón deja una huella*” en la vida de estos sujetos. El punto es que el proyecto de un patrón puede “dejar afuera” a muchos/as que se consideran dentro del mismo e, incluso, trasladar una mirada diferenciada y estigmatizante sobre aquellos/as. Del siguiente modo lo explica nuestro interlocutor:

las fábricas las piensa alguien, en general un emprendedor, un empresario que determina qué producto, cómo. Es su casa, donde va a tener un montón de personas que van a integrar esa familia que él decide quién entra y quién sale, y cómo se van a dar las cosas ahí adentro de esa casa. Ese responsable, ese patrón es el que marca a fuego la vida de esas personas y su vida, en definitiva, es su fábrica, su casa, y le va dando las formas que les parecen. En cada fábrica, el patrón deja una huella impresionante, es como tu papá, imagínate que es mucho tiempo. Y a veces es complejo. Entonces, cuando vos perdes a tu viejo, perdes esa referencia, perdes ese patrón, verte en común con los demás sin ese... Antes tu destino estaba depende lo que diga “Don Mateo”. En el caso de Serrín ponele, eso era muy fuerte, de hecho Don Mateo estuvo acá, acá se armó Serrín, acá. Para mí, por eso también me gusta estar acá, acá se fundó Despegue, Serrín. Entonces la UIA se reunía acá, y Don Mateo era el presidente de la UIA. Y cuando se armó el conflicto nos juntamos con Don Mateo acá, porque justamente había una asamblea de la UIA y nosotros teníamos una asamblea acá de la cooperativa y lo invitamos, ¿y sabes qué dijo Don Mateo? “Con esos negros ni en pedo”. Y digo esto porque fue tal cual lo que pasó y eso para mí me marcó también. (IC1, p. 16)

## Capítulo 2. Decisión, economía y valor, la pregunta por la democracia en la gestión

En este apartado se intenta tratar el modo en el que la toma de decisión en la empresa recuperada es interpelada por las medidas de la optimización económica cada vez que los actores involucrados asumen un objetivo de democratización. Desde este punto de vista, la investigación adelanta que los problemas de la dirección que atañen tanto a la gran empresa como a la organización subalterna dejan a la vista que, en las fórmulas de procedimiento y formalización que habitualmente sostienen el programa “gerencial”, pueden identificarse criterios distinguibles de evaluación. De esta manera, tratando de comprender más en detalle la acción democrática en procesos de gestión y su relación con el valor, el presente texto incluye, a través de los aportes de una teoría especializada en estudios gerenciales, una mirada sobre la economía de las “convenciones” con el fin de indagar la coherencia y autorización de la representación directiva, especialmente en contexto de incertidumbre (Chiapello y Gilbert, 2019, p. 163). Dicho enfoque sugiere que por medio de los modos de evaluación y acuerdo las “pruebas” establecen la “grandeza”<sup>23</sup> en la atribución de valor, y la institucionalización de las mismas implica la fijación de una justificación generalizada.

La referencia a los modelos de gestión empresarial que pueden ser útiles para pensar la economía en sus rangos más relegados, invita a examinar las distancias entre un uso de instrumentos de gestión que explota la función mercantil mediante la especulación en pos de la maximización del lucro y otro menos dispuesto a enriquecerse por “apuestas” contra las mayorías. Planteando el tema desde lo que se ha llamado “teoría del valor”, esta exploración intenta identificar las claves de una

---

<sup>23</sup> Un reconocido enfoque de sociología pragmática que analiza modos de reestructuración del capitalismo en la segunda mitad del siglo XX y un conjunto de representaciones compartidas que contribuyen a justificarlo (Boltanski, 2017, pp. 180-182) plantea que cuando los sujetos se relacionan en las “ciudades”, ya mencionadas en otra parte, son puestos a “prueba” bajo principios diferentes de “evaluación” y obtienen reconocimiento en tanto son capaces de tener/generar algo de valor, ajustándose al régimen de justificación de su ciudad. De modo que “el resultado de estas pruebas es finalmente el que confiere la solidez al juicio y el que hace difícil que sea puesto una vez más en tela de juicio”. En esa línea, la “grandeza” refiere a un valor atribuido a los sujetos bajo un modo de vínculo, en la medida en que sea producto de un procedimiento legítimo.

economía asumida en la práctica por trabajadores/as “hacedores(as)” de valor a considerarse como los/as verdaderos/as “creadores de riqueza” (Mazzucato, 2019, p. 31). La diferencia entre estos “hacedores” y los “capturadores de rentas” radicaría en que éstos últimos son reconocibles por su esfuerzo en la generación y cobro en exceso de ingresos más que por la producción de algo nuevo (Mazzucato, 2019, p. 31). Asimismo, esta investigación, al revisar los procesos de gestión popular se pregunta por el valor democrático en la toma de decisión, tratando de no recurrir a la clásica concepción económica que reduce el valor al precio de mercado, de modo que, como asegura una conjetura pragmatista, el valor sea tratado como si perteneciese a un juego discursivo de “justificar” y “criticar” la cuantía considerada (Fraser, 2017, p. 64).

## **2.1 Modelo de empresa moderna: crítica “política” de procesos de productividad del trabajo**

Introduciendo un signo particular a los cambios que atañen al trabajo y a la empresa moderna, el desarrollo de la llamada “economía popular” plantea interrogantes en torno al cariz democrático de las decisiones en la organización, sobre todo en lo que refiere a la valorización de la experiencia y la implicación de los/as trabajadores/as con la empresa. Desde esta premisa, el apartado aborda los rumbos y marcos de la toma de decisión en el proceso de gestión popular, teniendo en cuenta que, con frecuencia, las normas en los diferentes tipos de empresa se sostienen en criterios políticos de distinción cuando se trata de juzgar a quienes son o pueden ser parte de un proceso de “empresa recuperada”. Entendemos que las funciones de las organizaciones populares en el último tiempo se han complejizado y diversificado en su reunión no solo con la demanda social sino también con los múltiples enfoques dirigenciales bajo los cuales la sociedad organiza intereses e identidades. En virtud de ello, nuestro registro anuncia que el proceso de engranaje y evaluación de competencias, en este particular modo de gestión económica, frecuentemente se basa en la experiencia de trabajo dispuesta aunque, al mismo tiempo, puede incluir una valorización especial de quienes demuestran (o no) adherir al proyecto de empresa, permitiendo distinguir “quién estuvo” y “quién bancó más” en la administración popular.

La pregunta sobre el *cómo* y el *quién* decide en la gestión “popular”, consideramos, invita a reflexionar acerca de la clase de economía y los tipos de relaciones económicas particulares que ésta mantiene con actores diversos y con la comunidad. Aunque no se pretende detallar una conclusión definitiva, en estas líneas se referirá a tales procesos como unos de diversidad que, por tanto, resisten a la clasificación en un tipo puro ideal. Entre otras cosas, en esta categorización, rescataremos una diferenciación clave entre el modelo de empresa tradicional y el de finanzas: mientras el primero será identificado por sus funciones de gestión productiva y de guía hacia la obtención de beneficios, el segundo es menos asociado al proceso técnico de la producción y sí, en gran medida, a las operaciones bursátiles. De ahí que, abordando el material empírico, la designación de la “economía popular” como “solidaria” plantea a su vez una distinción práctico-moral con la visión neoclásica de la economía y el cooperativismo concentrado, por ejemplo, cuando identifica que éste último basa su gestión en compromisos de regulación con entidades financieras. La presunción es que, numerosas administraciones de fondos especulativos cambiaron sus sobrias presencias en la vida y economía por otras que definen el ámbito de la incertidumbre “sin ningún modelo”, “método” o “instrumento” que sirva de guía para evaluar y contener efectos de los riesgos, cuando lo que intentan es “explotarlos” (Appadurai, 2017, p. 71).

Entre los puntos destacados del apartado, se pretende profundizar el carácter de la toma de decisión y democratización de la gestión “popular” atendiendo a la experiencia productiva y a sus aspectos diferenciales con la gestión privada, por tanto, a las valorizaciones preferenciales, de jerarquización y de dirección que éstas preservan. Desde tal línea de indagación, repondremos una imagen *romántica* desde la ciencia social que encuentra en el momento de crisis y asamblea la posibilidad de registrar un tipo de empresa cautivante por representar una imagen radicalmente opuesta a aquella que conocemos como “real” y, por tanto, a muchas de sus ruinas y vicios. Apoyándonos en el enfoque de una economía de las convenciones, dirigiremos la mirada hacia los modelos diferenciales de la *acción* para explicar que la coordinación de la acción funciona en base a acuerdos sobre la evaluación del escenario, las cosas y las personas. En esa sintonía, se intenta asimilar los modos en que toda evaluación se vuelve un intento de justificación:

La coordinación de representaciones puede entenderse como una «convención» ya que, tal como existen muchos comportamientos posibles, existe una pluralidad de modelos de evaluación y formas de establecer un acuerdo entre las personas (...). Los juicios se expresan a través de «pruebas» (*épreuves*) que permiten establecer la «grandeza» (*grandeur*) de los seres en presencia. Cuando son formalizadas, estas pruebas suponen inversiones de forma. Cuando la validez de las pruebas es amplia, podemos decir que están «instituidas», lo que significa que deben ser aceptadas como legítimas y sostenidas por un sistema de justificación de alcance general que incorpore una definición del bien común (Chiapello y Gilbert, 2019, p. 163).

En virtud de un discurso de dirigencia social con experiencia en procesos de pequeña y mediana empresa y cooperativismo a nivel local, al tratar aspectos de la construcción de vínculos políticos comunitarios, constatamos que la “empresa recuperada” define a veces su gestión según criterios de reputación y liderazgo asimilables a los de la empresa privada. Siguiendo tal hipótesis, sostendremos que el proceso de “empresa recuperada” es con regularidad atravesado por sentidos de un *anteproyecto gerencial* que vincula al actor con la comunidad. No es un asunto menor entonces tener en cuenta “*quién estuvo*”, “*quién no estuvo*” o “*quién se bancó más*” para comprender los rasgos y conflictos particulares de una comunidad productiva. En una medida similar, toda idea de “empresa recuperada” podrá circunscribirse, en la caracterización de su propia conducción, a un antecedente directivo y, por tanto, a un particular modo de construcción de relaciones de poder y cooperación y de regulación del conflicto, destacándose “*el perfil que le quedó impregnado a esa comunidad de trabajadores*”. La acción directiva de gestión “popular” en contextos de vida cotidiana conservaría entonces, para ser efectiva, cierto rigor privatista que, en la dinámica “colectiva”, es reautorizado de modo permanente. Aun así, no todo se reduce a ese historial y/o a principios clasificatorios habituales de la gerencia privada, puesto que los liderazgos que tomen protagonismo durante la administración “popular” también tienen su influencia en la comunidad directamente relacionada con la empresa. Teniendo en cuenta esta instancia de nuevos protagonismos podrá atenderse a una calibración de los liderazgos y a la



construcción de “otra” comunidad productiva.<sup>24</sup> Destacamos el relato del interlocutor para explicarlo:

Las complejidades pueden aparecer de distintas maneras pero no es menor esa cuestión de que quién estuvo, quién no estuvo, quién se bancó más, quién se bancó menos, pero son las tensiones que aparecen en una construcción de comunidad como la que se da en una fábrica, entre otras cosas. (...) Y ahí podes comprender entonces el perfil que le quedó impregnado a esa comunidad de trabajadores, muy fuerte, muy fuerte. Y vos decís, “pero entonces ¿cómo es? ¿El de Rubrik era re piola? que en Rubrik son...”. No, ahí influyó muchísimo los liderazgos, “y en Envión ¿qué onda?”. Y en Envión bueno, se conjugó que tenían la actitud de un tipo que ellos entendían que era el más dañino, que era el último que compró la fábrica, y pudieron equilibrar los liderazgos, lo pueden hacer... ¿de qué manera? Y esforzándose, porque en definitiva, no es que la comunidad, vos estás de culo hoy y viene alguien y te convence de... no. De vos también depende que quieras construir, qué tipo de energía en ese ámbito, en esa comunidad. Y bueno ahí se conjugan las energías y los ánimos de las personas. (IC1, p. 17)

En vistas de lo mencionado, cuando la tesis trata modos de organización de la empresa moderna y sus vínculos con la comunidad, fundándonos en una reconocida teoría del lenguaje (Wittgenstein, 1988, pp. 202-203), advertimos que la existencia de la técnica de gestión supone reconocer que su transmisión se realiza mediante la costumbre, implantándose los asuntos de la economía como asuntos de gestión pública. En tal sentido, alegamos que seguir una “regla” es una práctica cuyo sentido no es una interpretación sino que viene determinado como una “técnica” en la costumbre: seguirla no es por tanto una creencia privada sino una constatación pública.

Al indagar modos de gestión y objetivos de eficiencia en empresa “recuperada”, en contextos en los que un efecto “sujeción” económico gerencial determinó inserciones y redes, hemos relevado una evaluación *managerial* de saber según aspectos

---

<sup>24</sup> Una tesis extendida sobre el caso de una “empresa recuperada” del sector industrial permite observar contradicciones entre lo “viejo” y lo “nuevo” habituales en este tipo de procesos de gestión común que repercuten en la elaboración de una “identidad” productiva. El estudio nos es útil para advertir cómo un conjunto de “clasificaciones” (espaciales, técnicas, morales) y “estilos” de conducción heredados de la empresa privada ofrecen dificultades a quienes gestionan un proceso de “empresa recuperada” para “inventar” una nueva comunidad que resuelva diferencias y ambivalencias sin la exclusión de un/a otro/a (Balladares, 2005).

actitudinales de trabajadores/as. El análisis de evaluación de desempeño organizacional en empresa recuperada, cuando considera problemas de crisis de liderazgo económico, ha podido registrar junto a los modos de juicio evaluativos esperables en un tipo de gestión que se afirma “popular” o “social”, otros que juzgan la eficiencia apelando a valores comportamentales o personales, análogamente a como se los entiende en procesos manageriales modernos. Tomando en cuenta una experiencia de trabajo obrero directo, la investigación identifica, por ejemplo, una particular valoración de la función administrativa en torno a su gestión de tiempo de trabajo. Esto hace referencia a que, de no haber contado con esos conocimientos en el sector administrativo, los operarios de planta en su intento de aprenderlos hubieran comprobado una radical demora de lo conseguido hasta la actualidad. Nos proveeremos, siguiendo estas referencias, de un dialogo entre una mirada de dirección formada en ejecución directa y otra de administración, experiencias de trabajo registradas ya desde la gestión privada, para abordar una específica estimación de competencia corporativa en el desarrollo de esta gestión “recuperada”. Desde el punto de vista de una administración de empresa “popular” con experiencia en gerenciamiento privado lograr una organización competente estriba en la posibilidad de contar con trayectorias adecuadas a cada puesto de trabajo. Diríamos, en vista de ello, en asumir una distribución diferencial de saber, tradicional de la gran empresa. Esto sería clave para que la empresa tenga “buena organización”, rasgo que generalmente escasearía en este tipo de gestiones de empresa “popular”. En suma, dicha evaluación asevera que generalmente los trabajadores en este tipo de organización económica, aunque pueden contar con “potencial”, no cuentan con “incentivación” suficiente. En ese sentido, la tesis repara en que el discurso *managerial* más extendido suele diferenciar a los “altos potenciales” o “potenciales directivos” de los “empleados rasos” como si estos últimos solo tendrían cualidades técnicas sin preferencia o “aptitud” para el liderazgo (Luci, 2016, pp. 69-71). Inferimos entonces que esa evaluación del rendimiento organizacional tiende a medir la eficiencia o éxito laboral a través de aspectos conductuales del trabajador, por ejemplo, asociados a referenciales actitudinales y de relacionamiento y no tanto a aspectos técnicos, de un modo que encontraríamos cercano a procesos de capitalismo gerencial modernos. Por su parte, desde el enfoque dirigencial relevado se afirma que es importante no tomar una postura “caprichosa” que obstruya una voluntad de

“*equipo*”, en el que puedan aceptarse y encadenarse trabajo obrero y trabajo administrativo contable. A continuación extendemos el dialogo obtenido respecto de este tema:

Directivo de empresa recuperada: sí, creo que eso también nos ayudó mucho para poder quedar afuera y quedar completos, ¿por qué? Porque ella es administrativa y nosotros somos de planta. Es una cooperativa y es un equipo, y es un grupo esto. No dije yo que no íbamos a hacer lo de administración...

Administrativa de empresa recuperada: pero les hubiera costado un montón.

Directivo de empresa recuperada: es lo que le dije a ella [la investigadora]. Por ahí dentro de un año, pero dentro de un año ya es tarde.

Administrativa de empresa recuperada: no sé si hubieran podido hacer todo lo que hicieron. (...) el problema que tiene la mayoría de las cooperativas es que... no sé, hasta ahora los únicos que vi, de todas las cooperativas que conozco que están bien organizados, bueno yo, que estaban bien organizados, era Alternativa. Pero cambiaron de presidente y ahí ya tuvieron problemas. Y otros que tuvieron problemas, que yo veo que están bien organizados son estos que son de capital, ¿cómo es...? ¿Caucho?

Directivo de empresa recuperada: Caucho

Administrativa de empresa recuperada: esos estaban bien, muy bien organizados, pero quedaron muy... ¿cómo se llama? Me parece que quedaron como nosotros, de todas las áreas. (...) Vi que están bien organizados pero la mayoría, yo veo que no están... es como que les falta algo, potencial, tienen por ahí el potencial, pero les falta incentivación, no sé.

Directivo de empresa recuperada: no, y a veces capricho, porque viste que yo te digo, este es un equipo, más que un grupo, más que una... Es un equipo. (p. 19)

Desde el punto de vista de una dirigencia social que intermedia en procesos de empresa “recuperada”, en una región en la que no pocas veces la política social ingresa en el debate público de la mano de organizaciones populares<sup>25</sup>, en un momento en el que la tesis indagó el rol de directivos empresariales locales, relevamos datos novedosos acerca del *cómo* y el *quién* decide en una gestión “popular”. En ese aspecto, nuestro registro reconoce una diversidad de procesos, de empresa y de finanzas que resisten a la clasificación en un tipo puro ideal. De tal forma, el análisis sugiere que no hay recetas dogmáticas en los procesos de “fábricas

---

<sup>25</sup> La afirmación describiría en términos amplios una tradición de alrededor de veinte años en el Conurbano bonaerense (Garay, 2018, Capítulo 5, p. 173).

recuperadas”, es decir, “*No hay «una» forma, «un» modelo*” (IC1, p. 5). Entre otras cosas, esto supondría que dichas experiencias no caben en parámetros estandarizados, como el de ser organizadas por un singular actor o conjunto de actores.

Descrito aquel marco que reúne procesos productivos “desde abajo”, donde no habría únicamente un orden a considerarse como válido, la diversidad resultaría provocadora al punto tal que puede adquirir protagonismo el empresario o “*patrón*” como actor que impulsa o alienta la formación de empresa recuperada. En la actualidad, entonces, la idea de que sólo trabajadores/as sean participantes activos/as en este tipo de procesos quedaría desfasada. Adicionalmente, ocurriría que el patrón “*aparece de distintas maneras*”, por ejemplo, cuando entidades bancarias buscan injerencia en la empresa “recuperada”. Creemos que esto responde a que, en un momento de progresivo avance de la economía financiarizada y de masiva entrada de trabajadores/as a la informalidad sin acceso a la banca formal, el endeudamiento se torna mecanismo obligatorio para el acceso al consumo y la subsistencia y a través de él el/la trabajador/a no pierde su funcionalidad frente al capital (Chena y Roig, 2017, p. 6). Entendemos que estamos ante un proceso que podría interpelar las habituales modalidades de gestión y reciprocidad “desde abajo”. Veamos al respecto cómo lo sugería nuestro interlocutor:

Antes el patrón se escapaba, se iba, arreglaba con su estudio jurídico que era el motor del concurso, zafaba aunque sea los trapos y se iba, o en muchos casos peleaba por su fábrica. Acá lo que aparece en este tiempo es, el patrón está dentro del proceso, o para dispararlo, para animarlo, porque los trabajadores no es que se mueren por hacer una fábrica recuperada y yo los entiendo lógicamente, el hambre es lo que nos lleva a esa posibilidad. Entonces el patrón no es menor, bueno, por eso se llama patrón ¿no? Aparece de distintas maneras, este último tiempo qué sé yo, los bancos nos consultan por sus clientes. Nos llaman de los bancos para consultar, para ver si podemos atender o entrevistarnos con algunos clientes que ellos tienen en situación de querer informarse (IC1, p. 5)

La economía actual, en contextos de inestabilidad empresarial, deja al descubierto que los modelos corporativos con frecuencia asientan su funcionamiento en un sistema diferenciado de roles y desempeños, más de “reciprocidad” que de “competencia”, para coordinar saberes e intereses de acción diversos y conflictivos. Entretanto, la evaluación de desempeño colectivo se tornó dramática para la empresa

recuperada cuando, en determinada coyuntura, cierto enfoque ideológico “de mercado” impugnó sus modos de gestión por considerarlos “ineficientes” (Programa Facultad Abierta, 2016). El asunto podría complejizarse si la productividad de este tipo de empresas es medida por sus propios/as ejecutores/as o actores autorizados del mundo laboral en función de un encastre distintivo de roles donde solo algunos puedan “administrar”.

Tomando en consideración un particular enfoque sindicalista de nuevo cuño, femenino, asociado al sector financiero, una empresa recuperada, en contextos de desequilibrio gerencial, afirmarí­a su eficacia basándose no tanto en un régimen de saberes integrales del proceso de trabajo sino en uno de distinción de saberes y de roles. En términos generales puede corroborarse que las empresas “recuperadas”, aun cuando cuentan con “*saberes hacer*” diversos, con frecuencia, no resuelven el problema de carencia de trabajadores/as con experiencia en administración. Si bien este discurso sindical asegura desconocer en detalle la organización de estas empresas, revela que éste aparente vacío gerencial podría ser utilizado para “*bajarle el precio*” a la acción directiva que allí se practique, ya que, al fin de cuentas, buena parte de esas empresas “*de alguna manera después lo resuelven*”. Pese a esta última afirmación, el desajuste administrativo plantearía un problema para la gestión popular que necesitará “*buscar quien haga esa tarea*” ya que cada trabajador/a conoce sus “*virtudes*” y “*limitaciones*”. De tal modo, entonces, se tornaría necesario encontrar a la persona indicada para la realización de la tarea, dado que cada trabajador/a tiene su “*fortaleza*” y que una organización efectiva requiere que cada uno/a tenga su “*rol*” (Dirigente sindical bancaria, pp. 10-11).

Ahora bien, ciertos modelos “cooperativistas” podrían asentarse, según lo indagado, en pautas de organización técnica y financiera no solo poco adecuadas sino incluso contrapuestas a proyectos “populares”. Mirado desde el Estado a nivel local, cuando la tesis trató el dialogo entre autoridad estatal y organizaciones del distrito en tiempo presente, advertimos una necesidad política de distinguir a la llamada “*economía popular, social y solidaria*” de aquella *mainstream* o del cooperativismo concentrado. Nuestra investigación corrobora que, a veces, las regulaciones y supervisiones de ciertas entidades financieras dan forma a los programas cooperativos favoreciendo el impulso de determinados modos de gestión “elitista” de la riqueza, de las competencias y de la organización técnica. Podrá afirmarse que una

fracción amplia de la llamada “economía popular”, en la que se encuentra la “autogestión”, no posee marcos normativos en los que asentarse dado que los vigentes están mayormente ajustados a la empresa capitalista convencional. Esta “otra economía”, orientada por valores de una *solidaridad política*, marcaría distancias con la economía neoclásica cuando retrata “una actitud ideológica distinta a la competencia y al individualismo y a la especulación”. Además, este tipo de gestión colectiva tendría notables diferencias con un cooperativismo que podríamos definir “desde arriba”. Esto responde a que, en algunos casos, por el volumen de negocios o cantidad de asalariados/as, las cooperativas han sido asemejadas financieramente a grandes empresas (Quijoux, 2016, p. 5). El punto es que, aun teniendo objetivos aparentemente asociativos, conservarían los esquemas de una economía concentrada mercantil, es decir, incluso en sus orientaciones financieras se regirían, según esta crítica, por lo que ha sido denominado regulaciones “*de Basilea*”<sup>26</sup> (IC2, p. 3).

Ciertos modelos de una gestión que aquí designamos “popular”, con regulaciones similares a las de una empresa capitalista, pueden ser leídos por sus ejecutores/as en función de un autosometimiento “beneficioso” a los criterios de eficiencia imperantes. Modos de “actuar emprendedor”, decimos, que no operan vía vigilancia y castigo sino “autoconducción” (Bröckling, 2015, p. 75). En los marcos de una experiencia técnico política compleja sobre la empresa recuperada, interrogada sobre la factibilidad de un concepto tecnológico de competitividad generada “desde abajo”, hemos podido advertir que la empresa recuperada puede adoptar criterios de una “autoexplotación beneficiosa” cuyo efecto coactivo, entendemos, tomando una lectura foucaultiana, es justificado por un “imperativo de eficiencia (y utilidad)” que opera socialmente (Dreyfus y Rabinow, 2001, p. 179). Diremos que se trata de una

---

<sup>26</sup> Probablemente el argumento es cercano a una mirada especializada en mecanismos de crédito y deuda de sectores populares en el país que sugiere una revisión de los sistemas de crédito para que éstos sean fundados bajo una lógica “cooperativa y mutual”, adaptados a las necesidades y urgencias de organizaciones “populares”: “gran parte del sistema crediticio bancario argentino se rige en función de los criterios de Basilea, que hace que gran parte del cooperativismo y el mutualismo esté excluido, de facto, de la posibilidad de acceso al crédito. Entonces ahí hay que desarrollar el sistema de crédito cooperativo y mutual. (...) la eficacia está en la posibilidad de constituir mundos vivibles. Cada cooperativa y mutual crea un mundo que hace la vida más vivible por esa solidaridad que produce la cercanía, la participación, la democracia” (Roig, 2021a).

tecnología aleccionadora, económica y moralmente, que funcionaría reformando hábitos ciudadanos y valores que dirigen las acciones, un modo específico de subjetivación técnica, “autocolonización” (Dreyfus y Rabinow, 2001, p. 217). De modo que, el trabajo, en experiencias de gestión recuperada, podrá requerir, en clave “capitalista”, de una “intensificación” para alcanzar niveles competitivos significativos. La llamada competitividad entonces forzaría necesariamente una implicación aumentada del sujeto en el proceso de trabajo por intensificación productiva, una “autoexplotación”, en función de su “propio beneficio”. De la siguiente manera es reflejado en la entrevista:

Entonces, yo vengo a producir esto, yo sé que tengo un techo que son 8000, no puedo bajar de 8000, tampoco puedo subir de 8000 porque cago a los demás que estoy haciendo esto también, pero en general el promedio termina siendo 6000, ¿por qué? Y porque se tapó no sé qué cosa, la máquina no sé qué otra, no vino la materia prima, bla, bla, bla. Eso en la formalidad del trabajo. Entonces siempre andamos en el promedio de 6000. Cuando todo eso se cayó porque no está más el patrón, no están más los sindicatos, no está más nadie, ahora resulta que soy yo, yo sé que esta máquina puede hacer 19000 por hora, depende de mí, depende de mí. Eso lo sé. Ahora depende de mí, de que el otro que está allá, que le tiré la materia prima allá, tenga el mismo criterio que yo y que equilibremos la máquina, pero da para 19000. Vos me vas a decir eso se llama autoexplotación, se llama competitividad en todo caso, así le ha puesto el capitalismo, sino preguntale a los chinos y a los indios que son las economías emergentes más importantes, y todos sabemos perfectamente que son súper explotados. Acá estamos hablando de procesos industriales donde vos lo único que tenes que hacer es intensificar, en función de tu propio beneficio ¿no? (IC1, p. 12)

Desde un enfoque especializado en gestión managerial de la gran empresa, que repara en la expansión de ese espíritu gerencial en ámbitos distintos al de la empresa tradicional, la tesis considera el avance de criterios de evaluación por competencias y distribución del desempeño habituales de la empresa privada en gestiones de tipo “popular”. Asumimos que, en el estudio de los procesos de gestión popular como el aquí abordado, con frecuencia, el analista social recurre, en su derecho y poder de pensar e imaginar la sociedad, a un tipo de *utopía recuperadora* que parecería ofrecer una imagen “sin imperfecciones” del objeto analizado, aún en instancias críticas. Nos preguntamos en qué medida estas empresas recuperadas replican

“*miserias*” de la empresa privada cuando, por ejemplo, incorporan o reproducen pautas de trabajo y de evaluación de la gerencia tradicional. Así, el hecho de que se evalúen comportamientos “*colectivamente*”, como puede suceder en el caso de asambleas, no implicaría una anulación automática de criterios tradicionalmente evocados por la empresa privada. Incluso, éstos podrían generar efectos “*igual de opresivos*” a los de la empresa tradicional, entendiendo que la opresión en este tipo de sistema es un tema recurrente en aquellos que practican la crítica social. En ese sentido, puede derivarse de la teoría social una “*visión romantizada de la recuperación*” (IC3, p. 5) que, además, pasaría por alto que este tipo de cooperativas tiende a generarse en contextos de crisis, no son iniciativas planeadas. En un sentido similar, es registrable una lectura teórica “*funcionalista*” del cooperativismo, que desatendería similitudes en cuanto a criterios de selección, jerarquización y dirección entre cooperativismo concentrado y empresa privada.

Nuestro análisis no elude la consideración de que las evaluaciones formalizadas, útiles para acreditar valor en el mercado de trabajo y en sociedad, en este caso, adaptadas a las necesidades de sectores relegados, pueden favorecer el “entendimiento” entre actores acerca de cómo serán probados, en ganancia de estabilidad y acuerdos (Boltanski y Chiapello, 2002, p. 430). Desde una sociología de las herramientas de gestión, las “convenciones” sirven de soporte en la coordinación de acciones y representaciones, sobre todo en contexto de incertidumbre (Chiapello y Gilbert, 2019, p. 163). La investigación a la que recurrimos para abordar la dirección de empresa en los niveles más alejados del núcleo de poder, además de referir a la influencia de las “herramientas de gestión” en los comportamientos individuales y colectivos en las organizaciones, contribuye a pensar la oficialización y atribución de valor de las mismas. La coordinación de la acción funcionaría entonces porque los actores están de acuerdo sobre la evaluación de la situación, las cosas y las personas que intervienen. Los juicios se pronuncian por medio de “pruebas” que permiten establecer la “grandeza” en la atribución de valor y cuando la validez de las pruebas es extensa, puede decirse que están “instituidas”, por tanto, deben ser aceptadas como legítimas y sustentadas por un sistema de justificación de trascendencia generalizada que reúna una conceptualización del bien común (Chiapello y Gilbert, 2019, p. 163).



## 2.2 Gestión democrática y economía real

Las prácticas de la empresa con base en la “economía popular”, como se ha tratado de manifestar en el presente abordaje, innumerables veces evidencian que no pueden ser encuadradas meramente en una conceptualización economicista, y que ciertas nociones de mediación normativa y productividad expresan la reconstrucción de toda una perspectiva política “desde abajo”. Como intentaremos ver en el apartado, la economía de esta gestión “popular”, habitualmente medirá el valor de sus instituciones en base a la disposición de los actores a reconocerse entre ellos como interlocutores válidos. De esta manera, una gestión que pretende asegurar calidad democrática proporcionaría una garantía decisiva en la agregación de valor expresada en la vigencia productiva de la interrelación múltiple y el acuerdo. Desde nuestro punto de vista, el análisis sobre estos modos de gestión “popular” y los de un intercambio de base “igualitaria” en esta etapa del capitalismo está forzado a realizarse, so pena de equivocarse, considerando la introducción de la variable financiera, si no quiere convertirse en irreal. En función de ello notaremos que, para ciertos sectores involucrados en una toma de decisiones que se pretende “popular”, hacerse cargo de los costos de las crisis económicas y financieras supone una desestabilización integral de la vida de éstos, que excede cualquier cálculo predictivo en relación a las “deudas” e “intereses” que un sistema que opera sobre el futuro pudiera forjar.

El abordaje de cierto desajuste de economía y sociedad podrá puntualizarse cuando nuestra indagación refiera al cruce entre planificación eficaz y democracia. Desde una teoría comunicacional como la tratada antes, interesa abordar las conflictividades entre razón práctica y razón estratégica en la sociedad contemporánea que tal teoría traza extensamente. Así conseguimos bosquejar, siguiendo los objetivos de esta tesis, indicadores sobre el desplazamiento de capacidades de dirección o “razón comunicativa” de sectores populares impulsado, con frecuencia, desde el enfoque tecnocrático de la economía. El estudio aludido, que considera que la realidad se capta cuando el intérprete se vuelve sobre ella y a la vez sobre sí mismo en un contexto que constituye e incluye a ambos, advierte sobre una escisión entre “vida contemplativa” y “praxis política” en donde la contemplación solo conduciría a la “inflexión”, al considerar que “la necesidad práctica no puede acontecer lo suficiente

en la teoría pura”. Desde esta perspectiva, la teoría contemplativa se aparta de la realidad, perdiendo actualidad y conduciendo por eso a un idealismo aislado de los problemas de la práctica política. Precisamente aquello, es decir, la renuncia a la acción, la tornaría inverosímil (Habermas, 1987, pp. 205-206).

En un marco como el expuesto, en el que la financiarización, sustentada muchas veces en contratos etéreos y endebles, mantiene una fuerte presencia en la economía moderna, la gestión pública puede tener impacto dramático cuando se muestra desconectada de la realidad social, en particular, sobre quienes están más alejados del núcleo del poder. El análisis respecto del *qué* y *cómo* se produce en la gestión “popular” convoca, entonces, a reflexionar sobre los criterios de valorización productiva cuando además se ponen en riesgo las bases de esta economía relegada. Esto supone asumir, visto desde un enfoque especializado en finanzas populares, las dificultades de un proceso de valorización “sin referencialidad”, es decir, excluido de regulaciones colectivas de trabajo y mercantiles que conceden una condición de negociación del valor (Roig Al., 2017, p. 89). A tal respecto, la tesis provee una nueva caracterización a la clásica distinción entre “productores” y “consumidores” que solo consideraría a estos últimos motivados por una lógica estética. Esto dado el caso de una experiencia de *consumo organizado*. Práctica, ésta última, que apelaría a valores de solidaridad habitualmente asociados a la vida en comunidad de los sectores menos pudientes, en particular, frente a escenarios de finanzas deterioradas. El examen de la toma de decisión de sectores subalternos introduce otra contradicción cuando advierte una implicación del espíritu managerial en ámbitos de gestión “popular”, habitualmente considerados fuera del rendimiento gerencial. La pregunta que permanecerá entonces es si los “gerentes”, en este nivel de la economía, comparten o no intereses con los de, por ejemplo, la empresa transnacional, sin ignorar que las técnicas del *management* consiguen extenderse más allá de esta, en la academia y en el sentido común. La pregunta por la democracia en la gestión también habilita a reseñar una distinción entre “empresa” y “firma” (como suele nombrarla la literatura managerial) que expresa las divergencias entre dos modos de concebir la economía y las finanzas y, en vista de ello, las responsabilidades laborales y comerciales. Entonces, mientras la primera basa su estructura en la tradicional gestión de producción, la segunda, como sostiene una investigación ocupada de la estrategia lingüística del capitalismo financiero, puede generar una

particular ingeniería contable que, sustentada en grandes “promesas” lucrativas, llegue a *apostar* contra las mayorías en pos de una maximización del lucro (Appadurai, 2017, p. 76).

Que la economía sea entendida como asunto meramente de la administración técnica puede derivar en un problema político de envergadura, en particular, si el Estado refuerza de algún modo esa concepción. El problema sería identificable cuando, como lo plantea un discurso de gestión municipal, el Estado desconoce planteos de actores socialmente desvalorizados y solo encuentra racionalidad económica en el orden del capital o la especulación. Para los objetivos de esta tesis, la creciente tecnificación del sistema económico expresa una dificultad de la economía tradicional para responder a problemas de sociedad cuando los análisis que devienen de ella paulatinamente se alejan de la realidad social. En ese aspecto, a la vista de un enfoque “práctico” de economía política (Abeles y Lampa, 2018) es advertido un problema epistemológico central en el campo de la investigación social al indagar las condiciones sociales, políticas y culturales en las que se desenvuelve la economía. Una de las críticas planteadas desde el enfoque teórico referido es que muchos exponentes del keynesianismo, aun considerando el contexto, tienden a comprender la sociedad capitalista moderna como un trasfondo generalizado, “inmodificable”, lo que generaría consecuencias importantes en la aplicación de investigaciones y en la “praxis política y social” de quienes las fundan. Entonces, aun cuando estos consigan distinguirse del simple reduccionismo y poner en evidencia una mayor porosidad histórica, la tendencia a la tecnificación económica expone el riesgo de asignar a las recomendaciones devenidas de sus investigaciones la misma condición objetiva, la misma pretensión de validez universal, que la corriente neoclásica admite en las suyas (Abeles y Lampa, 2018, p. 47).

Siguiendo con el planteo de economía política mencionado, el problema radicaría en que temas como la estabilidad económica o la reducción del desempleo o de la desigualdad pueden ser abordados más como “problemas técnicos” que como “problemas de la sociedad”. Entonces, si el problema era técnico, la transformación de las instituciones necesaria para su superación “no requería en medida alguna a la «población» –especialmente si se trata de las clases subalternas– ni suponía ninguna interpelación al sentido de ninguna práctica social” (Abeles y Lampa, 2018, pp. 47-

48). Al contrario, según releva ese análisis, éste podía resolverse directamente, “sin mediaciones”, mediante el criterio de la clase dirigente.

El problema de que impere una lectura técnica de la economía y, en tal sentido, de desvinculación de la clase dirigente dominante con el mundo “real”, no es ajeno a esta tesis. Así pues, proponemos tratar dicho conflicto desde un discurso gubernamental municipal cuando, por ejemplo, indica que el Estado está preparado “*para apoyar la reproducción del capital y no la reproducción de la vida*”. El punto problemático residiría en que el Estado “*no ve*” al actor si no está “*compitiendo*” o “*especulando*” y si no lo ve, no colabora con él, “*no puede darle un lugar*”. Teniendo en cuenta el marco político descrito hasta aquí, la implementación de ordenanzas, como la que opera en el distrito, propondría una alternativa razonable para que sectores populares como los analizados planteen demandas y consigan diferenciarse de sectores asociados, por ejemplo, con la economía concentrada o financiarizada. En resumidas cuentas, como queda expresado en el siguiente fragmento de entrevista, estas disposiciones son tomadas como bases legales para el reconocimiento de necesidades que repetidamente han sido excluidas de marcos normativos:

las ordenanzas, la creación de ordenanzas desde el mismo marco de los actores es muy importante porque va poniendo esos ladrillitos. Falta mucho todavía, porque falta, porque en realidad hay que transformar el Estado, porque el Estado está preparado, la estructura Estado está preparada para reproducir, prioritariamente, para apoyar la reproducción del capital y no la reproducción de la vida, entonces no lo ve a este actor. Si no lo ve compitiendo, no lo ve especulando, si no lo ve, no lo ve. Como no lo ve no lo puede ayudar, o no le puede dar un lugar, bueno, nuestras ordenanzas intentaron eso. (IC2, p. 4)

En los marcos del discurso de autoridad estatal local antes mencionado, particularmente atento a un desarrollo productivo que integre a parte del llamado sector “informal” de trabajo, la investigación se propuso abordar el *qué* y el *cómo* se produce en gestiones populares, a su vez, señalando una modalidad comunal de mercado que invita al *consumo organizado*. A la vista de ello, advertimos que los sujetos de una “economía popular” como la que aquí se estudia reflexionarían no solo sobre el “*qué*” sino también sobre el “*cómo*” se produce, diferenciándose de otras modalidades hegemónicas de gestión. De todos modos, la premisa de que “*no*

*todo lo popular es solidario, ni todo lo solidario es popular*” (IC2, pp. 10-11) da cuenta de un modelo que a veces se halla contrariado, por ejemplo, cuando el mismo se sustenta en resoluciones que, en la capitalización de beneficios, contrarrestan garantías de bienestar social. Al margen de esa posibilidad, un ensayo de gestión “*popular*” y “*solidaria*” podría tener un impacto “*transformador de la realidad*” y de las “*relaciones comunitarias*”, siempre que reconozca beneficios colectivos y confronte con la “*economía del capital*”. Prueba de esto sería la iniciativa de un consumo organizado.

Visto desde un enfoque especializado en condiciones de surgimiento y de desarrollo de *managers* en el país y en la identificación de éstos con valores difundidos por firmas transnacionales, la investigación asume que el “*espíritu managerial*” difícilmente puede ser discriminado, por aquellos que quieren habitualmente enfrentar el discurso de la dirección capitalista, de ámbitos que involucran una “*gestión de recursos*”. Aunque las empresas transnacionales pueden ser un campo privilegiado para observar la difusión de la función *managerial*, ésta conseguiría operar en otros ámbitos que se suponen, en principio, renuentes a esos criterios de conducción. La propagación de estos modos de gestión, posible por acuerdos entre empresas y consultoras internacionales impulsoras de la llamada “*industria del management*” (Luci, 2016), alcanzaría escala mundial, difundiéndose a través del Banco Mundial, BID, consultoras, grandes corporaciones y escuelas de negocios y alcanzando a pequeñas empresas (IC3, pp. 5-6). Cabe preguntarse de qué modo estos principios directivos se incorporan en procesos de economía popular considerando la desorganización de la vida e intensificación del trabajo devenidas, por ejemplo, de la crisis global reciente, que tienen un impacto particularmente empobrecedor en la organización social. A tal proceso lo calificaremos *crisis de economía de servicios*. Esta forma de desequilibrio económico, según un concepto sugerido desde lo que hemos llamado sociología feminista (Fraser, 2021a, 8m49s) permite observar, durante una crisis extendida, un aumento dramático de la intensidad de trabajo que impacta desorganizando la formación del sujeto como actor social, restringiendo o empobreciendo de modo significativo su acceso a patrimonios comunes de bienestar, al priorizar el interés económico por sobre el social.

Entre los cambios planteados en el contexto descrito, para la tesis, el mercado laboral así desequilibrado genera los términos de una subjetividad que se produce entre, por

un lado, una desorganización de la vida y, por otro, la demanda de un incremento de productividad. En suma, puede describirse el avance de una economía de alta vulnerabilidad debido a que, entre otras cosas, el mercado les demanda a los sujetos más carga horaria e intensificación laboral para atesorar lo necesario para sobrevivir. Entonces, la demanda de intensificación, referenciada, podría agudizar los efectos restrictivos y obligar, sobre todo a determinados sujetos, a padecer los embates de aquel desequilibrio cuando ven reducidas sus posibilidades de gestionar bienes de interés común. Como prevalece en el discurso social especializado en técnica managerial, este tipo de método gerencial consigue difundirse penetrando el Estado y el sentido común. De algún modo, tales criterios llegarían a la empresa recuperada, *“ya sea porque antes la empresa recuperada cuando se manejaba de otra manera se manejaba así, o porque el contador lo trae, o porque contratan otra consultora”* (IC3, pp. 5-6), y los cuestionamientos que suscite, en el interior de ésta, podrían ser resignados por los sujetos que la componen confiriéndole una nueva forma de práctica social, *tratamiento político*.

Así como, en más de una oportunidad, el discurso social en torno a la gestión “popular” ha destacado el carácter democrático de la acción asamblearia allí ejercida, cabe aludir a la productividad política de esa acción cuando brinda soluciones de status gerencial a problemas del trabajo, es decir, adaptándose al esquema empresarial convencional, sin fundarse en una fórmula meramente mercantilista. Las asambleas, ya sea que se practiquen en ámbito público o privado, han tendido a emplearse como instrumentos de resolución de problemas por trabajadores/as, por tanto, a distinguirse como un tipo de legado de organización “desde abajo”. La referencia a esa práctica colectiva en administraciones privadas es útil, entonces, en tanto permite distinguir puntos de vista, a veces antagónicos, respecto de las lógicas directivas que habitualmente rigen el mercado y el trabajo. De ahí que la tesis analiza caracteres de un conflicto de representación entre empresa y sindicato determinado, en este caso, por la mirada de cada una de estas partes sobre criterios de eficientización gerencial. Así, mientras un enfoque empresarial pudiera poner foco en el aumento de producción con igual o menor costo de trabajo, un discurso sindical, como el relevado, ofrecería una visión contrapuesta, discrepante con aquella que entiende que la racionalidad resulta eficiente al reducir las relaciones de trabajo a un mero cálculo de rentabilidad.

Al interrogarse la investigación por métodos assemblearios en la empresa privada, en base a la opinión de una dirigencia sindical del sector bancario, analizamos aspectos de su práctica y relevancia, así como su aplicación en sectores específicos de la empresa. Encontramos, en principio, una diferenciación entre entidad “*pública*” y “*privada*” que lleva a advertir cómo, en el primer caso, gerentes afiliados pueden formar parte de las asambleas, algo improbable en el segundo caso. Ese tipo de lógicas exponen de qué modo el conflicto en el ámbito público consigue pluralidad y extensión mediante la participación de actores diversos de la comunidad, donde incluso los intercambios entre “Estado empleador” y sindicalismo se tornan predominantemente políticos (Diana Menéndez, 2014). Además de notarse un sentido de “*identificación*” del trabajador o trabajadora según esa especificidad público-privado, también ese sentido estaría determinado por el sector del que forma parte. Se desprende de ello, entonces, que habrá quienes hallen mayor identificación para plantear demandas y llegar a acuerdos con la gerencia y quienes, aunque demuestren alto sentido de pertenencia con la empresa, encuentren identificación con el sindicato. Esto explicaría cómo ciertas áreas, como Recursos Humanos, tendientes a ser centrales en la definición de lineamientos técnicos de gobierno y de racionalización de “recursos” en la empresa capitalista, habitualmente registran bajo nivel de afiliación y pueden tornarse difíciles de descifrar y de seducir por la organización sindical.

Tal discurso de sindicalismo juvenil femenino con formación universitaria precisa así un conflicto de representación que pone en juego miradas irreconciliables acerca de la racionalización productiva. El punto es que “[Recursos Humanos] *es el lugar donde están viendo cómo eficientizar y racionalizar las relaciones de trabajo, cómo hacer para producir lo mismo o más con menos trabajadores*” (Dirigente sindical bancaria, p. 7). Por lo tanto, es un sector “*enemigo*” con el que el sindicalismo “*tiene que pelear*”. Es habitual entonces que el sindicato no se refiera constructivamente a las políticas de Recursos Humanos, sector que expresaría más bien una figura prototípica de adversario no comprometido democráticamente con la deliberación sobre demandas. En cambio, el sindicato acuerda y define asambleas “*con los que están abajo*”, aunque previamente a la instancia assemblearia es frecuente que el mismo se reúna privadamente con la gerencia en función de manifestar sus reclamos y buscar soluciones “*concretas*”.

En torno al problema de equilibrar objetivos de democracia y economía que es central en esta investigación, registramos que una dirigencia autorizada, como la sindical, puede verse políticamente impugnada cuando sus decisiones se fundan meramente en cálculos económicamente “eficientes”. Planteado un contexto de retroceso económico y pérdida salarial extendida en el país, desde una experiencia sindical de base con poder representativo, relevamos indicios de una “*politización asamblearia*” correspondiente con una mayor interpelación de las bases a las dirigencias. Ese discurso dejaría entrever cómo la legitimidad de la decisión dirigente, aun sosteniéndose en que el sindicato consiguió “*el mejor número que había*” en una negociación salarial, es cuestionada al no haber sido contrastada con los/as “de abajo”. El problema es relevante en la medida en que el sindicalismo menos cuestiona el predominio de la “racionalidad administrativa” por sobre la de “representación” (Diana Menéndez, 2015, p. 124).

Y nosotros, todo este último tiempo, yo lo viví mucho el año pasado y este año, se politizó mucho las asambleas. (...) y a nosotros en el año 2016 con nuestros afiliados nos pasó, y esto había sido como un problema de comunicación, que ¡estaban todos muy enojados!, porque claro, terminamos una paritaria de 38% en el 2015 y acá habíamos cerrado un 26%, 26 o 27% en el 2016 y parecía que la culpa era nuestra. Porque nosotros en un momento, cuando estaba Rocío y el secretario del otro sindicato negociando cerraron el número que después de todos los meses de conflicto, era el mejor número que había, y tuvimos un conflicto con los afiliados “¿cómo cerraron y no nos avisaron?” Pero para eso hay elecciones, vos le explicas cómo la organización sindical estructura, el voto de confianza que se le da. (Delegada general de comisión interna tutelar, informe SEPERLA)

Al abordar cuestiones de democracia y de productividad en la gestión común, y a la vista de un sindicalismo que adapta sus modos de resolución en base a ideas e intereses del management moderno y de sectores subalternos, hemos notado, comparando los modos de gestión de “empresa recuperada” con lo que habitualmente se entiende como gestión privada, una distinción entrecruzada entre “asambleísmo” y “decisionismo”. En tal aspecto, un proceso de toma no solo expresaría poder sobre una propiedad, sino la posibilidad de volver a atribuirle un valor de uso público del que ha sido despojada. En la indagación respecto de la funcionalidad y sistematicidad de las asambleas “públicas” en procesos de gestión “popular”, en base a la mirada de un tipo de dirección afinada en la ejecución directa, identificamos que su dinamismo



depende de cómo es resuelto el uso de la propiedad. De tal modo, en contraposición a lo que sucede en establecimientos “*alquilados*”, la posibilidad de un mayor despliegue público de las asambleas, en la “*calle*”, fue relacionada más directamente a procesos de “toma” de empresa. Conflicto que describiría, según advertimos, un intento de apropiación por parte del público de lo que le ha sido “robado” (Liedman, 2020, p. 145). En ese sentido, cabe decir que, en este tipo de escenarios, las asambleas donde la clase trabajadora comunica experiencias de índole diversa son frecuentes, llegando a hacer de ellas un “patrimonio colectivo” (Gramsci, 2011, p. 68). La mirada sobre esa preparación educativa común puede interpelar el análisis que se haga sobre un proceso de gestión de empresa popular en un inmueble alquilado, cuando su costo recae sobre un específico conjunto de trabajadores/as y el “*margen*” que podía ser invertido a interacción política comienza a ser limitado por sus propios ejecutores. Veamos al respecto la entrevista a un directivo de empresa recuperada:

y nosotros si, como te digo, tenemos... por ahí quizás... más relevante, más en la calle, y más en la vereda... y más todo eso, yo creo, no tengo la experiencia, pero creo que por ahí quizás, eso se hubiese hecho si nosotros estábamos en un inmueble tomado o algo de eso. Acá vos sabes que tenes que pagar, vos tenes un alquiler. (...) Es así de sencillito. Por ahí quizás en un inmueble, cuando está tomado por ahí quizás vos no tengas esa presión de que, del 1 al 5 de cada mes tenes que pagar un alquiler. O sea, es sencillito. Y por ahí quizás sí, venir y hay un tema ese día específico donde se le pueda dar todo el día, y... porque nos pasó allá, por eso te digo... O venía de la CTEP o venía del Movimiento Evita o venía, por ejemplo de, vinieron muchos chicos de... ¿cómo es que se llaman esos que tienen la bandera roja? de izquierda, del MAS o del Polo obrero. Claro, todo eso. Bueno, obviamente uno ahí tiene un poquito más de margen ahí, pero un inmueble alquilado creo que demanda mucho más responsabilidad. (Directivo de empresa recuperada, pp. 15-16)

Una gestión de empresa recuperada muchas veces construye su sistema de valoración en base a intercambios en la esfera pública, un funcionamiento que es influido por perspectivas diversas de trabajo y de propiedad en un explícito sentido político ideológico “neoliberal”<sup>27</sup>. Desde un discurso de dirigencia social con experiencia en

---

<sup>27</sup> Para el discurso que estamos comentando “neoliberal” significa necesariamente ausencia de democracia. La ocurrencia de vincular “neoliberalismo” con “antidemocracia” no es irracional en un país como en el nuestro ya que, aunque no se

organización popular, al tratar el tema de la ley de expropiación aplicada a empresas recuperadas, notamos que, en ciertos momentos, la ideología “neoliberal” puede, por efectos de su dominio sin contrapeso visible, performar la discusión pública en un sentido que restringe la producción de trabajo y el acceso social a la propiedad. Si bien a principios del siglo la ley de expropiación parecía un instrumento celebrado por la “clase política”, un contexto en el que se destacan dirigentes como “Maduro” y “Macri” pondría en riesgo su continuidad. Así, tal marco de referencia conduciría a que cada vez sea más inoportuno discutir y practicar políticas que puedan “violar la propiedad privada”. El asunto es que, en un momento en que son reveladas amplias necesidades de comunidad y de trabajo, la enunciación política sobre la propiedad privada desde la hegemonía “neoliberal” operaría restringiendo “ideológicamente” los marcos de acción e intercambio relacionados con el tema, al punto que la eliminación de necesidades sociales antes mencionadas queden fuera de debate.

Bueno, cambió la dirigencia política, se volvió más derechosa y no está de acuerdo con violar la propiedad privada sobre todo con esta época de Maduro y Macri. Es increíble que ante una situación de necesidad y de comunidad, aparezcan cuestiones ideológicas que, aplasten ese tipo de cuestiones, porque yo sé por ejemplo, personas de derecha, personas de izquierda, personas del centro, personas con sentido común, no importa qué ideología tengan, comprenden que el trabajo es central para la vida del tipo, para la vida de las comunidades, de las sociedades, pero sin embargo, parece que después todos empezamos a discutir la propiedad privada, que se yo, que se cuánto y de inmediato, ideológicamente decimos, bueno, “esto sí o esto no”. Y en el medio no se discute el foco central que es la fuente de trabajo, los empresarios, las comunidades, la sociedad, y terminamos dañando a la sociedad en su conjunto por

---

puede generalizar, hay una experiencia pública societal en Argentina que indica que en periodos dramáticos ciertos industriales colaboraron orgánicamente con una dictadura calificada como de “derecha” y “neoliberal”. Una alta autoridad de gobierno exponía ese compromiso antidemocrático de dirigentes con la dictadura de los años ochenta al referir a una sentencia que condena a exdirectivos: “esta resolución judicial viene a poner en su lugar la responsabilidad de sectores del empresariado en nuestro país para llevar adelante las graves violaciones a los derechos humanos para que quede claro que no solamente fueron las fuerzas armadas, las fuerzas de seguridad, los actores eclesiásticos y el Poder Judicial sino también el sector empresarial quienes llevaron adelante los crímenes de la dictadura cívico-militar”. (Gómez Alcorta, 2021)

una cuestión si querés más dogmática o más estúpida, porque hoy hablar de ideología es casi, me parece, gracioso. (IC1, pp. 6-7)

Desde nuestro análisis, el conflicto de propiedad de empresa “recuperada”, visto, en contextos en los cuales la ideología impide estructuralmente la satisfacción de necesidades urgentes como las financieras, deja de tener como objetivo la apropiación de la empresa. Lo que indicó cada vez con mayor evidencia que en la gestión empresarial moderna “el nexo entre poseer y operar una empresa no era esencial” (Szlechter, 2013, p 21). Nuestra tesis encontró entre las opiniones que suelen entregar trabajadores cuya experiencia es más de ejecución directa que de dirección, una particular forma de seguridad consistente en que prefieren el uso de la propiedad antes que su “disposición” económica; por ejemplo, cuando los/as trabajadores/as deciden alquilar en lugar de expropiar. Cuando tal experiencia ha de transformarse en una práctica de dirección, la posibilidad de resolver el dilema de “propiedad”, antes enunciado, lleva a pensar que el alquiler diluye preocupaciones difíciles de aliviar que generalmente acarrear este tipo de gestiones “populares” de empresas, consiguiendo reemplazar esa inestabilidad por una “*legalidad*” de proceso contractual. La entrevista provee de detalles al respecto:

Pero bueno, sí, con respecto a eso, para todos nosotros, yo creo que la gran mayoría está de acuerdo acá, y está consciente de que acá estamos mucho mejor. Está bien, tenes un alquiler en la nuca que antes no tenías, pero eso también te da tranquilidad, porque al estar vos, creo yo, en un inmueble así con una quiebra encima, donde todavía no está definido nada de lo que es los tribunales, nada de eso, es como que, en cualquier momento te puede caer un síndico, te puede caer alguien ¿entendés? En cambio acá estamos, vamos a decir, legalmente, porque vos pagas tu alquiler, el juzgado te dio el permiso para el traslado de las máquinas, te dio el permiso para la utilización de las máquinas, obviamente quedan varias cosas por ahí, en el aire, que hay que ir terminando pero hasta que no se cierra una cosa, no puede empezar otra y así. Pero, estamos más cómodos, más tranquilos, el inmueble está mucho mejor que el otro. Así que en ese sentido, muy conforme. (Directivo de empresa recuperada, p. 10)

A la vista de una dirigencia social muchas veces involucrada en relaciones estratégico-productivas entre Estado y trabajadores/as, y atendiendo a un contexto de incertidumbre económica, nuestra indagación se ocupa de una distinción entre gestión de la *economía* y el *valor* y gestión *financiera*. Inicialmente, como es

frecuente en este tipo de procesos de gestión recuperada, ante el eventual repliegue de la gerencia privada, la empresa queda “acéfala” y con deudas que pagar. Tal situación tendió a habilitar la puesta en práctica de una “ingeniería” política entre referentes sociales, trabajadores/as y funcionarios que “*permitió ver de qué manera compensar*” y “*destrabar*” mediante ordenanzas mecanismos que obstaculizan la reapertura de la empresa, entre ellos, el endeudamiento. Esto ocupa un lugar importante para trabajadores/as que, desde un principio, consideran necesario mantenerse “en regla” y “no deberle a nadie”, a saber, cuentan con una “obligación del pago de deudas incorporada” (Roig Al., 2017, p. 90). Ahora bien, lo que sigue, el camino a la “*formalización*”, aunque sea incipiente, es descrito como un “*camino al matadero*” (IC1, p. 10). Aun cuando estos sujetos consigan desprenderse de deudas heredadas, la formalización del trabajo repercute desigualmente en la carga financiera e impositiva que sobrellevan este tipo de organizaciones, si son comparadas con las grandes firmas portadoras de preferencias impositivas, atractivas oportunidades para innovar su sistema o generar ganancia mediante la apuesta financiera.<sup>28</sup> Así, las fronteras entre estos dos modos de gerenciamiento se reforzarían, y la restricción de vida de quienes sostienen la gestión recuperada, dada la carencia y privación de capitales, podrá ser marcadamente agresiva.

### **2.3 La gestión popular como pregunta por una redistribución legítima y práctica**

En el tratamiento de procesos de gestión popular, la investigación propone reflexionar acerca de cómo estos modos de organización, productividad y política “desde abajo” son fijados, con frecuencia, por economistas y dirigentes políticos, por fuera de los conteos de la “creación de valor”. En consecuencia, la indagación conduce a verificar los modos en que este tipo de gestión popular mide esfuerzos y ganancias según principios de una economía en la que, muchas veces, los tiempos y costos son evaluados con otros criterios a los de una fuerza objetiva determinada por oferta y demanda. Respecto a esto, nociones tales como productividad y

---

<sup>28</sup> El asunto respecto del posicionamiento e influencia en el mercado de grupos empresarios notablemente beneficiados por múltiples subsidios y proyectos estatales que reforzaron su poder comercial y de negociación en el país, en particular, en la segunda mitad del siglo XX, ha sido minuciosamente trabajado en investigaciones destacadas en la temática (Nochteff, 1991; Basualdo, 2001; Ortiz y Schorr, 2006).

competitividad podrán concebirse como conceptos que integran distintos modos de ver y hacer economía, si es que provienen de un valor colectivo del trabajo, que aquí llamaremos “popular”. En este nivel de análisis, abordaremos procesos de preservación del valor en niveles de alta dirección, partiendo de que las posiciones de poder y prestigio se juegan en función no solo de capitales económicos. En relación a ello examinamos de qué modo la formación académica en la empresa privada puede operar para el incremento de capital social en virtud de una mayor valoración de mercado. Tratando de no desatender la influencia de este sistema de credenciales en la distinción y jerarquización de competencias *manageriales* en la empresa moderna, nos preguntamos por la extensión de principios meritocráticos fuera de la empresa que consiguen alterar la dinámica de vida de aquellos/as más desplazados/as del centro del poder en función de objetivos de productividad.

En vista de un conflicto que podemos reconocer como de disputa por la distribución de valores en la sociedad moderna, y teniendo en cuenta que, como advierte un estudio especializado, la economía convencional suele rotular a la “economía popular” como “atrasada” y “escasamente productiva” (Chena, 2017, Capítulo 2, p. 41), registramos una idea de productividad que en lugar de definirse según su peso en el mercado lo hace en la comunidad. Como contraparte de un discurso de desvalorización de modos de gestión popular aludimos a un beneficio de “*tarifa social*” fundado en el reconocimiento de la organización como ente de *bien comunitario*, rótulo que permitió otorgarle carácter productivo a una práctica que acumulaba ganancia en su ejercicio y proyección común. En este recorrido, la propuesta es reconstruir una imagen de la *productividad* que halla su realización e incremento al saldar una *deuda con la comunidad*, es decir, con quienes han sido despropiados/as del trato igualitario. A tal efecto, la “generación de valor” aludida acentuaría que la ganancia obtenida de la cooperación no puede computarse del mismo modo a como lo hace, en contraposición, la derivada de la competitividad en la organización técnica mercantil clásica. En este conteo, en principio, “no mercantilizado”, el trabajo aparece asociado a determinadas condiciones de vida que no serían simples de “monetarizar” al involucrar, por ejemplo, demandas de protección y seguridad social en su balance que aseveran que ciertos estándares de trabajo y vida merecen priorizarse a la hora de formular una política empresarial.

Desde un modo de dirigencia social que ejerce a la vez docencia universitaria recuperamos la idea de que, en procesos de gestión popular como los analizados, el tema de la *competitividad* se funda en criterios que provienen de una valorización colectiva del trabajo. La tesis es que puede insinuarse una idea de “competitividad” medible según criterios de experiencia. El argumento parte de que muchas empresas recuperadas en el último tiempo han refinado su capacidad productiva, optimizando el volumen de producción en cierto periodo de tiempo: *“Hoy una empresa se recupera en un mes, como loco, y nunca se deja de producir”* (IC1, p. 12). De esta manera, la experiencia actual sería distinta a la de décadas atrás<sup>29</sup> cuando, por ejemplo, *“el conflicto duraba un año y medio”* y los/as trabajadores/as transitaban ese periodo con la empresa paralizada, con restricciones al uso de servicios públicos. Así, entre otras cosas, debieron aprender *“cómo devolvían la luz o el gas”* para no continuar frenando la producción. Hoy la situación aparenta ser diferente: el paso a conformar una empresa “recuperada” conseguiría hacerse sin parar la producción, como resultado de lo que podría consignarse como una acumulación de saber de gestión. Este tipo de empresas de administración popular, de modo similar a como lo hace la empresa mercantil convencional, hoy, conseguiría evidenciar parte de su competitividad al alcanzar ganancias de tiempo.

Aun cuando, es frecuente encontrar planteos de economía dominante que cuestionan modos de gestión de empresa recuperada al referenciar su escasa o nula capacidad de generación de valor, analizaremos de qué modo estas empresas determinan la búsqueda de productividad y competitividad sin perder de vista el detrimento de las relaciones de vida y trabajo que puede exigir tal propósito. La referencia es hecha teniendo en cuenta la premisa de intensificación de la jornada de trabajo o reducción de tiempos muertos que ha basado tradicionalmente a la organización taylorista y fordista para la generación de ganancia. En efecto, la racionalización precisada por estos patrones de acumulación, con frecuencia, supuso redefinir formas de trabajo, profundizando el carácter rutinario de las tareas, también, arrebatando la garantía de mantener una vida sin cadencia reglamentada. Al respecto, intentaremos reflexionar

---

<sup>29</sup> La referencia alude a la crisis de principios de siglo a partir de la cual los procesos de “empresa recuperada” tuvieron gran notoriedad pública y se multiplicaron en el país. Estas experiencias partieron de acciones defensivas de los puestos de trabajo frente a diversos modos de vulneración salarial y promovieron procesos de autonomización en el ámbito productivo (Rebón y Kasparian, 2018, p. 11).

acerca del rol de Estado y de empresarios, en un momento en el que la intensidad de trabajo, en el país y un poco más allá de éste, pareciera estar nuevamente en el centro del debate organizacional de las gerencias. De este modo, consideramos pertinente concentrar el análisis en *quiénes* y *cómo* determinan objetivos de productividad en la economía contemporánea.

En relación a ese problema de intensificación que puede impactar en las economías más relegadas desorganizando y sofocando el valor de prácticas cotidianas, desde el enfoque de una dirigencia sindical del sector financiero, la tesis advierte un problema de envergadura en el impulso de planes de incentivos vinculados directamente con la productividad. Si bien es cierto que no es un hecho novedoso que las empresas hagan uso de incentivos para la mejora de productividad, el contexto reciente de crisis pandémica habría de profundizarlo. El argumento es que el trabajo a distancia será utilizado como justificativo para emplear jornadas “*por objetivos*” y que esto derivará en jornadas cada vez más intensivas, con objetivos difíciles de conseguir en tiempo pautado. Tratamiento de la jornada que se vería reflejado en un aumento de la cantidad de horas laborales y una rutina de trabajo que pasa a interrumpir tareas del hogar y vida cotidiana, apropiándose de éste tiempo productivo. Entonces, hay una pregunta clave que giraría en torno al debate de productividad: “*¿quién determina el objetivo?*” El discurso sindical femenino por el que optamos alega que la jornada por objetivos fue siempre un propósito perseguido por los empresarios y expresa, en parte, disconformidad con una reglamentación elaborada recientemente sobre el asunto<sup>30</sup>, mediante la cual el Estado posibilitaría atribuciones “*peligrosas*” a las empresas. Esto debido a que las jornadas de trabajo, diversificadas entre presenciales y virtuales durante la crisis pandémica, podrían gestionarse apoyándose en una particular política pública “*economicista*” o “*productivista*”, “*neutral*” ante los efectos erosivos de la calidad de vida derivables de tal crisis. El siguiente fragmento sirve a modo de síntesis para presentar el problema descrito:

es una explotación grande, más allá de que nuestro convenio es bueno, pero creo que con el teletrabajo se va a justificar más porque [es] por objetivos. Y bueno, yo por ahí no llego en las 7 horas 30 y necesito 8, después necesito 9, después necesito 10,

---

<sup>30</sup> Ley 27.555 de 2020 [Honorable Congreso de la Nación Argentina]. Régimen legal del contrato de teletrabajo. 14 de agosto de 2020.

después necesito 12, después estoy todo el tiempo ahí conectada, por la productividad, no me levanté de la silla, y es complejo. Claro, ¿quién te determina el objetivo? (Dirigente sindical bancaria, pp. 9-10).

Nuestra investigación, en contextos en los que la política pública adoptó principios propios de la economía y de la administración empresarial, relevó una crisis de rutinas en la empresa recuperada poniendo en cuestión la relación de valor entre intensidad del trabajo y calidad de vida. En la indagación respecto de las relaciones entre dirección de “empresa recuperada” y administración estatal de nivel distrital, tomando la perspectiva de un directivo con experiencia en trabajo obrero directo, nuestro análisis identifica cambios en la organización de hábitos y tiempo de trabajo. Teniendo en cuenta el periodo inicial de cuarentena en el país en el año 2020, la mirada aquí ilustrada revela que el regreso a los puestos de trabajo por tandas cada semana, con el objetivo de disminuir los riesgos de salud, alteró la organización de la empresa. Si bien el trabajo por “*grupos*” fue modificándose en las semanas siguientes tomando una modalidad más parecida a la experimentada antes de la cuarentena, fueron suplidas rutinas compartidas de desayuno y almuerzo. En cierto sentido, la organización del trabajo se rigió al mismo tiempo de una “organización del riesgo”. Otro factor dado en situación de cuarentena es que muchas familias, al permanecer en sus hogares más del tiempo habitual que en periodo pre-pandémico, elabora sus propios comestibles. Este cambio de hábito hogareño impactó en la demanda de trabajo debido al carácter industrial que define a la empresa en cuestión, lo que reflejó un aumento de las ventas. Dicha demanda devenida de la economía doméstica de la ciudadanía fue satisfecha en la medida en que el tiempo dentro de la fábrica se concentró en la elaboración de bienes y se redujo el destinado al descanso, según las transformaciones antes mencionadas. Desde la dirección de empresa se anuncia entonces que “*hay más tiempo ahora quizás para entregar el trabajo que para hacer otra cosa*”. Posibilidad que podríamos decir es respetada voluntariamente, aparentemente, en virtud de un “cuidado racional de los intereses” del conjunto (Weber, 2014, p. 341).

Si acá, por ejemplo, cuando se decretó la cuarentena estuvimos las primeras 3 semanas, como la gran mayoría, después un par de semanas más hasta que nos acomodamos porque primero vimos para venir un grupo y después otro, como para no ser muchos y no arriesgar tanto. Pero vimos que tampoco era efectivo, entonces



decidimos venir todos pero cuidarnos también a la vez, porque antes acá, por ejemplo, al mediodía se comía, comíamos todos juntos, había un compañero que se dedicaba a cocinar y después al mediodía se ponía la mesa, comíamos, después cada uno se limpiaba su plato y así. Bueno entonces, esa fue una de las cosas que decidimos dejar por el tema de la pandemia y todo eso, el mate, bueno, todo eso. Así es que hay más tiempo ahora quizás para entregar el trabajo que para hacer otra cosa. Y bueno, después arrancamos y se trabajó bastante bien en lo que es plena pandemia acá, nosotros, yo creo que por el tema más por lo de repostería que por otra cosa, porque en esa época ya todos sabemos, que había mucha gente en la casa que hacía postre, que se dedicaba a cocinar. Entonces a nosotros también nos favorecía eso, porque acá se hace tanto las granas para las tortas, el azúcar impalpable, las esencias, la esencia de vainilla, todo eso y eso también ayudó a que nosotros también tengamos más trabajo. (Directivo de empresa recuperada, pp. 14-15)

A la vista del discurso de dirigencia social ya aludido, nuestro análisis sugiere que en el tipo de dirección popular estudiada la noción de competitividad, generalmente determinada por “expertos”, distingue su valor político cuando hace referencia a un tipo de economía que se realiza según la calidad de vida comprometida en la actividad. El hecho es que, por ejemplo, los/as trabajadores/as de empresas “autogestionadas” que consiguen mantenerlas en pie o recuperarlas en contextos críticos, sin interrumpir la actividad, medirían la “competitividad” de empresa en función de cómo ésta interviene sobre la calidad de vida. Así, una diferencia clave en materia de competitividad entre la “empresa recuperada” y la empresa tradicional residiría en el costo de vida comprometido en cada una de ellas, dado que, en la primera se requerirá de un esfuerzo mayor a la hora de responder a parámetros de competitividad y productividad establecidos. Esto agregado a que, con frecuencia, en función de ellos, los/as trabajadores/as deciden “*optimizar la producción*”, diremos en ese sentido, alcanzar un uso más “eficiente” de los recursos, aunque en clave de no perder consenso colectivo.

Entonces la competitividad también varía en función de lo comparativo con otros procesos. Entonces vos decís, entonces ¿pero cómo? ¿Entonces de las más viejas, Rúbrica es la más competitiva, de las viejas? Y de las nuevas... ¿Envién sería la más competitiva? Bueno, seguramente si hacemos... tomamos algunos indicadores... se podrían sintetizar así burdamente como yo lo estoy haciendo. Hay otras que también así, pero sí, sin ninguna duda. Ahora, la diferencia con respecto a la competitividad

de una cooperativa y una empresa formal tiene que ver con que en una empresa recuperada la competitividad la garpan con su cuero. O sea, o mayores o menores beneficios, y en muchos casos pueden optimizar unos beneficios intermedios por optimizar la producción, pero tiene que ver con cómo esté el núcleo que son el grupo de trabajadores, ahí está la clave. (IC1, p. 12)

El asunto de la creación de valor en la gestión “popular” supuso, ciertas veces, que los problemas de la eficiencia sean definidos según una distinción de productividad por delimitación política. El juicio sobre la acción asamblearia arroja una problemática en torno a la noción de productividad, a propósito de una sentencia de ineficiencia que muchas veces marca la valoración de opinión pública del trabajo que es asistido por el Estado. Planteado el tema de la sistematicidad asamblearia como práctica habitual de una empresa recuperada, la investigación refiere a una distinción de productividad de trabajo entre asambleas del “adentro” y del “afuera” de la empresa. La evidencia que sale a relucir desde un modo de dirección de “economía popular” es que los encuentros, por ejemplo, con funcionarios del distrito, empiezan a reducirse para dar una respuesta más concreta a la demanda de trabajo “*en sí*”. Asumimos que esto se insinúa en referencia al trabajo de operación manual con maquinarias, aunque también a diversas tareas de gestión administrativa. Por su parte, si bien no son eliminadas, las asambleas dentro de la fábrica son fijadas con un ajuste controlado de los temas y tiempos, dándose en lapsos muy breves: “*un ratito antes de irse*”, “*después de bañarse y terminar toda la producción*”. En ellas los/as intervinientes tienen el objetivo de abordar y resolver asuntos de un modo preciso y mediante una dedicación horaria reducida. En este caso en particular, la mirada dirigencial refiere a la posibilidad de una mayor disponibilidad del tiempo de trabajo a partir de una restricción de vínculos con actores políticos diversos. Ahora bien, tal supuesto que parece colaborar con una imagen de “autovalía”<sup>31</sup> puede, según consideramos, por momentos destinar a la empresa a una reclusión política de sí

---

<sup>31</sup> Un minucioso trabajo problematiza el uso de este concepto en su relación con el desarrollo de políticas sociales en la historia argentina reciente. Sin abordar todos los sentidos del término allí contemplados, una breve definición de la autovalía refiere a “la capacidad para vivir del propio trabajo, libre de dependencias y tutelas”, “entonces, *vivir del propio trabajo* puede comprenderse y vivirse como puro mérito individual, aislado, ajeno e inmune a las condiciones generales y particulares para que sea efectivamente posible vivir de él” (Grassi y Hintze, 2018, Presentación, pp. 17-18).

misma, entre los riesgos que históricamente este tipo de gestiones menos habría considerado tomar. Entendemos que el problema radicaría en una consideración de que el criterio de productividad “economicista” requiere imponerse por encima de cualquier otro de “iniciativa política”, como si ésta última además no fuese expresión de economía (Gramsci en Campione, 2014, p. 75). Veamos cómo es presentado el problema por el directivo:

acá hay asambleas, sí, cuando por ejemplo nosotros tenemos algún tema tanto de horario, por lo que por ejemplo, priorizamos para comprar ya sea materia prima y todo eso, sí obviamente, se comenta, se habla, se hace una asamblea, se habla pero bueno, no es una asamblea que se dedique 3 o 4 horas. Es, ya sea un ratito antes de irnos, que mayormente es así porque entonces ya uno cuando entramos, entramos temprano y ya cada uno va a su sector y ya arranca la máquina y ya empieza a trabajar. Recién a la tarde, después de bañarse y terminar toda la producción es que más o menos nos encontramos. Y ahí, dedicarle la asamblea y el tema que hay por hablar, así es que... Digo de, por ejemplo, en el sector de la municipalidad y de otros sectores donde antes nos veíamos más. Ahora, bueno ahora se cortó por el tema de, el trabajo en sí. (Directivo de empresa recuperada, p. 15)

En sintonía con el análisis de la generación de valor en la gestión, desde un enfoque especializado en técnicas *manageriales* de grandes empresas argentinas, advertimos que la formación gerencial en la empresa moderna, habitualmente posibilidad de grupos dominantes y clases medias, antes de funcionar para la adquisición de conocimientos, puede hacerlo como proceso colonizante de cultura.<sup>32</sup> Reconociendo el lugar de la enseñanza superior para determinar la instrucción profesional y la elaboración de dinámicas de distinción social y económica en la sociedad moderna nos serviremos del caso del *Master of Business Administration (MBA)*<sup>33</sup> para tratar los modos en que un cuadro directivo se torna notoriamente “*apetecible en el*

---

<sup>32</sup> Ha influido en la caracterización del problema y obtención de resultados, en esta parte especialmente, una investigación destacada en procesos de gerenciamiento privado (Szlechter, 2015, pp. 80-81).

<sup>33</sup> De acuerdo con un abordaje especializado en técnicas de gestión empresarial, el MBA o maestría en dirección de empresas es considerada la formación de posgrado “más prestigiosa” dentro del ámbito de los negocios local. Describe un curso de uno o dos años de duración que otorga a sus egresados/as el grado de *máster*, pero que se distingue del estudio académico estándar no solo por su alto costo, sino porque es un posgrado de formación de “líderes”, de “futuros dirigentes del mundo de los negocios” (Luci, 2009, p. 319).

*mercado*”. Lo llamativo de este instrumento es que muchos de sus destinatarios/as lo realizarían no tanto para “*aprender*” sino para “*aumentar su capital social*” (IC3, pp. 8-9). Con esto, el argumento habitual de que las evaluaciones de desempeño y titulaciones aplicadas en la empresa privada condensan valoraciones meritocráticas quedaría objetado, al quedar sujetas a un sistema de jerarquización de credenciales, no necesariamente de conocimientos.

No obstante, parte de ese orden “meritorio” de empresa moderna llegaría a incumbir a la ciudadanía ampliamente cuando los criterios de productividad determinan incluso el tiempo disponible fuera de la empresa. Por un lado, como se insinuaba antes, los MBA ubican y exhiben a los sujetos en el mercado, jerarquizándolos, generando un “*ranking*” MBA (IC3, pp. 8-9). Además, por su alto costo, estas especializaciones “en liderazgo” se vuelven inaccesibles para una parte importante de la población y empresas que pretendan financiarlas. Por otro lado, los principios “*meritocráticos*” habrían podido desplazar sus condiciones de valuación a diferentes regímenes productivos, aun a los que en principio serían renuentes a aceptarlos y, al mismo tiempo, tener injerencia en la regulación de la vida de las familias y de los tiempos que rigen fuera del trabajo.<sup>34</sup>

Ocupándonos de distinciones entre gestiones cooperativistas en el último tiempo, desde una mirada de administración gubernamental local atenta a modos de participación de trabajadores/as de “empresa recuperada”, la tesis examina un mecanismo de valorización político institucional que a veces contrarresta el signo productivista de organizaciones populares. El planteo cabe ubicárselo a partir de la elaboración de una herramienta como la “tarifa social”, mencionada anteriormente, que tendría un valor crucial para comprender cómo elaboran medidas Estado y

---

<sup>34</sup> El análisis de la organización de la producción “dentro” y “fuera” del hogar, tratado ampliamente por la llamada teoría económica feminista, ha permitido dilucidar los modos en que ésta es configurada y conflictuada no solo por el patriarcado sino también por el capitalismo. Entre otras cosas, este tipo de estudios permitió dar cuenta de cómo el tiempo invertido en los quehaceres domésticos recayó primordialmente en las mujeres, aun cuando éstas tenían un trabajo asalariado y sus maridos no. Asimismo, la frontera cada vez más “flexible” entre la producción del hogar y la del mercado expone que los hombres no son los principales “beneficiarios” de los aumentos del tiempo de trabajo de las mujeres sino que es un requisito central para el control y expropiación de valor del sistema capitalista, incluso muchas veces potenciados por una reducción del tiempo total dedicado a la gestión doméstica (Hartmann, 2000).

empresas de gestión “popular” en función de un objetivo comunitario. Así como muchas empresas recuperadas buscaron amparos por aumentos tarifarios, sobre todo en momentos de crisis en el país, muchas otras decidieron avanzar en un proyecto de “*tarifa social*”. Para conseguirla, estas empresas requirieron ser reconocidas como “*organizaciones de bien comunitario*”<sup>35</sup> y tal certificación supuso que fueran registradas por la autoridad gubernamental local como, por ejemplo, “*biblioteca popular*”. La situación habría de poner en evidencia que organizaciones sociales, comedores, bibliotecas populares o merenderos, a diferencia de las llamadas “empresas recuperadas”, contaban con una acreditación que las reconocía como entidades de bien público. Al mismo tiempo, un aspecto problemático es que esa designación no expresaría el carácter “*económico*” o “*comercial*” de ese tipo de gestión, ya que, aunque su fin no sea la mera “*acumulación de ganancia*” como puede quedar manifiesto en la empresa capitalista tradicional, “*no deja de ser una empresa*” (IC2, p. 6).

El análisis de la toma de decisión en empresa recuperada es útil para comprender formas de subjetividad “comunitaria” de sectores populares originados en la industria y la habitual consideración pública de su gestión como carente de valor agregado. Desde un punto de vista “territorial” y académico en los términos planteados antes, que interesa por su experiencia en procesos de gestión local, la idea de alentar la valorización del “sujeto” popular adquiere relevancia pública en tanto ésta se configura al mismo tiempo como valorización de comunidad. Según puede advertirse, el proceso de reconocimiento de esta “economía popular” costoso de ser conducido incluso por sus ejecutores/as requiere, a veces, de respaldo institucional. La situación alude a que, por ejemplo, en paralelo a la conformación de una “empresa recuperada”, se tornaría necesario recuperar al “*sujeto*”, lo que describe un hecho aún más complejo sobre todo si se tiene en cuenta lo que el informante llama “*estado de descomposición*” de la sociedad actual. Diremos que dicho estado referiría, en buena medida, a lo precisado por una reconocida obra que trata el

---

<sup>35</sup> Ordenanza 1617 de 1965. [Municipalidad de General San Martín]. Registro Municipal de Asociaciones Culturales y de Bien Público no Fomentistas del Partido de General San Martín. Una vez que las asociaciones del territorio obtienen el certificado que las reconoce como Entidades de Bien Público, que “no persiguen propósitos de lucro”, tienen la posibilidad de acceder a beneficios y a herramientas y programas municipales. 4 de junio de 1965.

“ascenso de las incertidumbres” desde el advenimiento del llamado capitalismo postindustrial, esto es, a cómo ciertos públicos en “déficit” respecto del régimen común de empleo y protecciones son abatidos por dinámicas de “descolectivización” y “reindividualización” (Castel, 2012, pp. 24-28). Recomponiendo estos argumentos, la idea de reparar en el sujeto no supondría dejar a un lado el rescate de la comunidad sino más bien lo contrario. El proceso de valorización del sujeto impactaría extensamente sobre la comunidad modificando el estadio de desintegración que ésta pudiera experimentar. Veamos cómo el tema es expuesto por nuestro entrevistado:

Y a veces es costoso en el ámbito cotidiano de la fábrica que ellos mismos puedan valorar o valorarse. Entonces, tenemos que ir mucho frecuentemente a animar esa posibilidad. A mí me parece que, uno de los desafíos del Estado, parece una locura lo que estoy diciendo, pero a mí me parece que es indispensable generar políticas que, estén direccionadas a la valorización de la persona, porque en definitiva recuperar una fábrica es re fácil, ahora recuperar una persona es mucho más complejo. Y en un estado de descomposición como en el que vivimos, como una sociedad toda, me parece muy valioso el gesto de estos tipos que se animan a recuperar el trabajo. Entonces, me parece a mí, que si atendemos a ese proceso del sujeto, es muy posible que no solamente se anime a recuperar la fábrica, es muy posible que ese tipo se anime a recuperar la vereda con su vecino, es muy posible que ese tipo se anime a recuperar la esquina si es que hay alguien vendiendo paco, es muy posible, es muy posible. (IC1, pp. 3-4)

La mencionada valorización del sujeto, para hacerse efectiva, entendemos queda muchas veces determinada por un ejercicio organizado de cuidado que resuelva las múltiples relegaciones con las que aquel convive. En vista de un discurso de dirigencia social con experiencia en el sector del reciclaje, corresponde señalar que la gestión popular muchas veces reflexiona sobre su aporte en materia de “*contención social*”. Esto referiría a un desafío habitual que tienen estas organizaciones, que consta de propiciar la (re)inserción comunitaria del sujeto, y por eso, su estabilización en rutinas de sociedad. Como lo anuncia el siguiente relato, la “inserción” laboral de sujetos en marginalidad variada demandaría a su vez para la dirección popular atender y resolver un conjunto de problemas domésticos y públicos que los atraviesan:

Y que además tenemos que hacer un trabajo de contención social que es mucho más grande que la tarea del trabajo en sí mismo. Por de dónde venimos, y cómo estamos,

porque la verdad es que el compañero que llega a la cooperativa llega hecho pedazos, digo una situación de marginalidad absoluta. Porque no cualquiera va a buscar trabajo a la quema. Va el compañero que sale de estar preso, el compañero que viene de una granja de adicciones, la compañera que nunca trabajó en su vida que el marido la caga a palos y que tiene 6-7 pibes, que no sabe dónde dejarlos. Y primero tenemos que resolver si conseguimos guardería, resolverle la comida en la semana para que se fortalezca porque viene con una desnutrición que no se puede creer. Después de que sorteamos todo eso y que la invitamos a ser parte de la cooperativa, recién ahí ingresa en las lógicas del trabajo. (Dirigente de cooperativa de reciclaje, informe SEPERLA)

Haciendo referencia a un modo de gestión estatal local atenta a la implementación de políticas de comunidad, entendidas como estrategias coordinadas prácticamente con dirigentes sociales, la tesis observa una consideración productiva de proyectos de integración “popular” realizada según criterios de visibilización y valoración política. Es descrita entonces una singular toma de partido del Estado local definible como reconocimiento “técnico” a grupos que han sido frecuentemente marginados de la escena política. La decisión evocada intentaría no regirse de modo impasible ante el aporte de un valor cooperado *no competitivo*, si es que además recupera, entre sus agregados, una dimensión que compensa la desprotección social y estatal. Al desglosar este registro reparamos en que las autoridades municipales suelen aprobar proyectos de cooperativas de trabajo que involucran saberes no exclusivos del sector productivo en el que se inscriben y que aportan valor a la comunidad. La aprobación es acompañada por la exoneración anual a la organización de la tasa de seguridad e higiene o, al menos, del 80% de la misma. Por su parte, los proyectos de “*devolución social*” son variados, hay empresas que cuentan con jardines maternos, bachilleratos o que incluso brindan entrenamiento laboral a jóvenes con discapacidad. Muchas de estas empresas ejercen dichas iniciativas desde hace años y ésta ha sido la manera que han encontrado para que el Estado de cuenta de ellas y reconozca que esto impacta en la sociedad, además de que no son acciones habituales de la gran empresa. En consecuencia, este tipo de gestión desarrollaría una economía con criterios diferenciados de los de la empresa capitalista moderna en tanto consigue asociarse más a valores de cooperación que de “*competencia*” (IC2, p. 5).

### **Capítulo 3. Crítica de la legitimidad de dirección: saber popular, saber político y gestión “recuperada”**

Poniendo énfasis en las cuestiones de la legitimidad dirigencial del saber no autorizado, vale decir del saber popular, la tesis en este apartado pretende abordar ciertos asuntos de la gestión de empresa “recuperada” en relación a su realización según criterios técnicos de productividad y saber político. La investigación plantea, desde un enfoque especializado en herramientas de gestión, dar cuenta de cómo la sociología y los abordajes sobre los dispositivos técnicos de la vida organizacional son, aun en la actualidad, muy restrictivos en lo que refiere a la relación mutua entre gerencia “científica” y gerencia “democrática”. Por tanto, destacaremos que la toma de decisión en el quehacer gerencial tiene caracteres que se mostrarán conflictivos, en tanto que, en ella, funcionan lógicas sistémicas e instituyentes. En relación con lo mencionado, el texto alude a una razón de dirigencia popular que, con frecuencia objetada por carecer de efectividad técnica desde la teoría mercantil clásica, asume, entre contradicciones y contraposiciones, las dificultades de congeniar estándares de eficacia y democracia. En tal sentido, proponemos reflexionar acerca de los alcances de una crítica social que interpele recursos convencionales de la jerarquización del saber y el poder.

Tal estilo conflictivo de la toma de decisiones, fruto corriente de una crítica a su efectividad técnica, puede ser conceptualizado recurriendo al tipo de aporte teórico comunicacional que hemos introducido desde el inicio de la tesis. En ese sentido, abordamos criterios de una dirección artesanal y de poder “desde abajo” como reproductora de técnicas y tradiciones políticas. Para ello, nos serviremos de un estudio que, poniendo el foco en los problemas de la comprensión en diferentes situaciones de la vida, analiza la aplicación del saber práctico y de la técnica del poder, cuestión que permite repasar las pugnas metodológicas entre las orientaciones que desde la práctica y la técnica organizan la sociedad. De tal enfoque acopiamos que la obra de Maquiavelo “disuelve el saber práctico de la política en una habilidad técnica”. Para éste, “de la política solo queda la competencia artesanal del estratega”, lo que “refiere tanto a la competencia para el arte de la guerra en sentido literal, cuanto también a aquella destreza que se configura cuando la política se desarrolla exclusivamente bajo el punto de vista estratégico”. Esto se traduce en un “arte” que



no encuentra correspondencia en los preceptos de las artes tradicionales. Aquí residiría el hallazgo de Maquiavelo, en comprender el “arte de la conducción” como “poder técnico”, es decir, como una competencia estratégica que tiene como objeto no a la naturaleza sino al comportamiento de los sujetos (Habermas, 1987, p. 65).

Partiendo de una disputa por la legitimidad de saberes técnico-políticos en la experiencia popular, la investigación propone avanzar sobre la cuestión de la toma de decisión en procesos de economía tendiente a ser retenida, restrictivamente, por el poder dirigencial autorizado. Disputa que aun así revela, en más de una oportunidad, las posibilidades de crítica y táctica de un modelo de gestión común en permanente demanda de reconocimiento. Diremos que este tipo de gestiones populares asumirá una dicotomía establecida entre un soporte “técnico científico” y otro “político” a tornarse “tecno-cívico” en cuanto consigue extenderse como ciudadanía política (Rojas y Greco, 2013, p. 148). Podrá advertirse el desacierto sistémico que puede tener lugar en ciertos procesos de organización popular, cuando los cálculos sobre el futuro no consiguen reducirse a meras ponderaciones de juicio técnico. Entonces, el saber popular en la encrucijada metodológica entre valor “tecno-sistémico” y valor “orgánico instituyente”, podrá inscribirse como una “crítica patrimonial” que, a la vez que es apropiable y acumulable por cualquiera, genera rupturas con tradiciones sacralizadas (Rojas et al., en prensa). A partir de este registro sociotécnico de la experiencia obrera, recuperamos, asimismo, indicios de un tipo de mediación pública que adquiriría sentidos particulares de una interpretación práctica de la justicia.

### **3.1 Contradicción y contraposición: eficacia, democracia y saber popular**

Se pretende en estas líneas abordar los asuntos de la empresa y el trabajo en sectores de la llamada “economía popular”, en primer lugar, atendiendo a los patrones que indican en mayor o menor medida el logro de los objetivos profesados y de formas de decisión colectivamente adoptadas. En segundo lugar, la tesis intentará avistar las maneras en que puede determinarse el juicio del prestigio social que allí se utiliza, esto es, la grandeza ética acumulada desde la organización. Dados los fines de esta investigación, corroboramos que aún son incipientes los estudios sociológicos de dispositivos técnicos que estarían en el centro de la experiencia de trabajo, de las organizaciones y de la sociedad. Diremos que se trata de recursos “objetivos” mediante los cuales se evalúan y codifican desempeños para favorecer la acción

gerencial o imponer la búsqueda de mayor eficacia. Al respecto, procuramos atender a los límites de una mirada “funcionalista” de la técnica y sus herramientas en su relación con el orden y la eficiencia productiva en la empresa. Algunas derivaciones de tal perspectiva funcionalista alentarían la idea de que la estructura del proceso de trabajo tal y como está no debe modificarse, que cada cual tiene su “función” en la sociedad, y que las asimetrías de poder que condicionan esa interdependencia no requieren cuestionarse.<sup>36</sup>

El análisis acerca de los problemas que acarrea esta particular gestión popular cuando los grupos directivos debaten las contradicciones entre eficacia y democracia en su organización, podrá encontrar indicios de los modos en que se evalúa jerárquicamente, desde esta teoría social, a los creadores de riqueza en el capitalismo contemporáneo. Los conflictos del poder serán vistos, según el enfoque de esta tesis, atravesados por las relaciones entre la empresa de signo “popular” y, por ejemplo, instituciones consagradas que asumen que el funcionamiento eficiente de la sociedad depende de una distribución de posiciones por escala de valores. En ese aspecto, determinados programas de trabajo que apuntan a solidificar las funciones de “los más competentes” en las direcciones visibilizan, a menudo, la distribución diferenciada de posiciones de acuerdo a las calificaciones adquiridas mediante la experiencia o la educación tradicional. En sintonía con esto, el análisis incorpora una crítica al modelo tradicional de jerarquización del saber desde una gestoría universitaria que anuncia la necesidad de reconocer saber en aquellos sectores habitualmente plantados, por este tipo de mecanismos estratificados, en los niveles más bajos de la edificación del valor.

Con la pretensión de indagar el saber gerencial en los niveles más apartados de la toma de decisión autorizada pretendemos reflexionar acerca de la legitimidad de una dirección que funda su valor en modos heterogéneos, ambivalentes o informales de ejercicio del poder. Inspirada por esta primera indicación, la investigación sugiere que la contradicción antes evocada entre gestión eficiente y decisión por asamblea pone en juego un modo de intervención que se apartaría de la necesidad de consumir

---

<sup>36</sup> La tesis se sirvió en esta parte de un abordaje pormenorizado de corrientes funcionalistas centradas en la relación entre educación y desarrollo, que permitió ver de qué modo cierta estructura “organicista” de funciones, impuesta en el mundo del trabajo y la sociedad, consigue cimentar jerarquías y desigualdades (Szlechter, 2015, pp. 75-76).

una neta acción “calculada”. Uno de los hechos que evidencia ese compromiso más “relacional-cooperado” que de “costo-beneficio” puede ejemplificarse con la práctica de lo que podríamos denominar reflexión intersubjetiva ensamblaria, donde se reunirían experiencias multiformes, a priori, sin objetivo de lucro. Estas oportunidades relacionales, donde “las fichas caen”, dejan a la vista, reiteradamente, normas de intercambio en parte no codificadas, aunque asimiladas y transmitidas por sus miembros. Un proceso de tal magnitud no solo valorizará un “saber hacer”, generalmente de lenta adquisición, sino también un “saber vivir”, reflejado en la formación de “nuevas relaciones” y posiblemente una “nueva cultura” (Iribarne, 1994, p. 32). Es un proceso en el que se combinan competencias técnicas especializadas y otras de socialización en función de una lógica de calidad.

A nuestro entender, el análisis del trayecto de legitimación popular permite abordar los modos en cómo estos sectores, con frecuentes obstáculos a la integración institucional de sus intereses, intentan promover, vía consenso o socialización, criterios de una cultura productiva difícilmente equiparable a los de la economía capitalista tradicional. Aun así, cabe decir que podrán observarse administraciones “cooperativas” que tendrían, como aquellos grupos dotados de mayor fuerza en la economía de mercado, mayor habilidad y oportunidades para fijar precios y concentrar riquezas y, aún más, capacidad de reproducir un modelo que se desentiende de responsabilidades con la esfera pública. El caso conduce a examinar el carácter “no-neutral” de las herramientas de gestión, en tanto pueden legitimar jerarquías y constituirse en recurso de dominación y desigualdad (Chiapello y Gilbert, 2019, p. 105).

Desde la fuente teórica antes citada, al poner en cuestionamiento la concepción de que la técnica de gestión le debe su funcionalidad a la espontaneidad o al talento natural, es posible subrayar la idea de que, a menudo, la postura dominante que prevalece en las ciencias sociales ignora u oculta el rol político cultural de la técnica. La tesis es que, en la medida que la técnica pueda comprenderse como “acto tradicional eficaz”, el análisis social conseguirá rebatir la comprensión “naturalista” y “espontánea” que desde el poder se hace sobre ella y que avasalla su uso y efecto práctico político (Chiapello y Gilbert, 2019, pp. 60-61). El potencial justificativo de una dirección, en el nivel de la economía que estudiamos, dependerá, entonces, de

medir resultados de la gestión no solo en el orden de la acción instrumental, en efecto, sin desconocer dimensiones de poder y de subjetividad.

Entendemos, a los fines de esta tesis, que el supuesto de separación u oposición entre técnica y sociedad requiere ser diluido con el propósito de analizar minuciosamente las herramientas organizacionales especialmente de sectores que padecen los excesos de la desvalorización social. Sobre esto, como ya se ha insinuado, puede aseverarse que la sociología no ha conseguido imponerse en el tratamiento de los estudios relacionados con la instrumentación utilizada por las organizaciones. Por el contrario, estos temas, más bien reservados a “expertos” en administración, suelen ser parte de debates en torno al funcionalismo de la herramienta de gestión. Empero, algunas miradas regionales que sitúan a la técnica en las ciencias sociales reconocerían en ella una agencia tradicionalmente negada. Sin perder de vista los aportes de un riguroso trabajo que reflexiona acerca de indicadores de dirección en los modos en que se produce y justifica la organización “en red” en *el nuevo espíritu del capitalismo*, nos serviremos de una investigación próxima a esas líneas de indagación para abordar de qué forma las herramientas de gestión son coordinadas por los actores en la empresa.

A la luz de una reflexión sobre las herramientas de gestión en América Latina, corroboraremos que, dentro del campo de la investigación, el lugar que ocupa el abordaje de los dispositivos técnicos de la vida organizacional es limitado (Gutiérrez Crocco y Soto Roy, 2019, Prólogo, p. 14). Desde el enfoque social aludido, si bien es cierto que la mirada “funcionalista” ha sido criticada en el último tiempo en la región, ésta continúa destacándose en los debates públicos. Muestra de ello sería la poca oferta de estudios empíricos directamente relacionada a la problemática de la instrumentación en esta área. Aún más, el mismo abordaje al que hacemos referencia afirma que, salvo algunas excepciones, la herramienta de gestión para el alcance de propósitos habría ganado visibilidad fuera del ámbito de los estudios del trabajo y de la organización, en lo que suele conocerse como los estudios de “la acción pública”<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> El método de acción pública que trata el orden de la política y sus efectos en las organizaciones ha sido indagado en la obra de Eric Verdier (1997), con el fin de evaluar prácticas colectivas a la vez técnicas y políticas. La acción pública, desde esta propuesta socio-institucional, presenta un avance en sentido real que se expresa en el control del Estado y el impulso y el ejercicio de cálculos practicados por actores en el orden público.

o de “las ciencias y la tecnología”. Al mismo tiempo, es posible señalar un avance teórico a través de estudios pioneros en la región que brindan aportes relevantes en vista de que sitúan la “técnica” en las ciencias sociales, “invistiéndola de una agencia que le había sido tradicionalmente negada” (Gutiérrez Crocco y Soto Roy, 2019, Prólogo, pp. 14-15). De todos modos, la reflexión invocada deja ver que, aun cuando la carga teórica parece ampliarse, las reflexiones sobre la instrumentación técnica continúan siendo escasas y poco reconocidas en el debate específico de la gestión, la dinámica organizacional y el trabajo.

Considerado el punto de vista de una dirigencia social que reconoce la trama conflictiva entre impulsores de una economía clásica y financiera y gestores de una “economía popular”, aludimos a un recurso de institucionalidad del saber “popular” a partir de un singular vínculo estratégico productivo en el distrito analizado. El propósito es examinar la relación y presumida impugnación entre dos prácticas organizacionales habitualmente consideradas contrapuestas: por un lado, una que pondría énfasis en el aprovechamiento de ventajas para acrecentar ganancias sin poner en riesgo beneficios y, por otro, una que pondría el foco principalmente en la generación de intercambios según objetivos de igualdad. La investigación, teniendo de trasfondo esa distinción, aludirá a relaciones de poder entre dos ámbitos comúnmente respetados por sus aportes en materia de economía y sociedad, como son la empresa y la academia. A tales efectos, brindará un particular abordaje de la jerarquización del saber y poder cuando de dichas instituciones depende la validación de calificaciones adquiridas por la experiencia y el aprendizaje.

En base a la ya aludida visión de dirigencia social con desempeño también en el sistema universitario, la tesis afirma que el conflicto concerniente a la condición democrática, en estos procesos de gestión popular, se reviste de una trama compleja e irreductible en tanto múltiples sujetos la configuran y determinan. El planteo entonces es que, así como por momentos puede prevalecer la palabra de trabajadores, otras veces puede hacerlo la del empresariado. Esto puede ejemplificarse observando experiencias de empresa recuperada y de otras empresas pequeñas y medianas en las cuales prácticas como la transmisión de información tienen un valor acuciante. En ese aspecto, una institución académica puede ser convocada por empresarios y/o trabajadores/as por sus funciones de “asesoramiento”. Así, esta entidad consagrada, al mismo tiempo, mantiene un dialogo con sectores que en apariencia defienden

intereses disímiles, sin limitar su posibilidad de intercambio a un actor o grupo. Con el fin de dar una versión más integrada de esa función “comunicativa”, este enfoque dirigencial destaca la decisión universitaria de “poner a disposición” (IC1, pp. 5-6) su conocimiento en el territorio y no desentenderse, así, del desarrollo de procesos de gestión “popular”. Con arreglo a una *teoría de la acción comunicativa*, diremos que, a medida que la práctica científica es entendida como de sociedad se abre paso un modo de acción capaz de autonomía y de acotar las pérdidas de sentido que la tecnificación de los expertos puede imponer a la vida social (Habermas, 1990, p. 466).

El conflicto público generado en torno a intercambios entre universidad y comunidad, en una escena que, al mismo tiempo, reúne intereses deliberativos y privativos, permite divisar los modos en que una gestión en comunidad, como aquella que habría de encontrarse cuando se estudia una “empresa recuperada”, puede fundarse en contradicciones, arena discursiva que posibilitaría un entendimiento extendido. Tipo de entendimiento basado en una disputa de saber e interés muchas veces contrapuestos y que por eso puede valorarse como político práctico eficaz. Tomando en consideración experiencias de organización en empresa privada, puede corroborarse que determinados trabajadores/as, de áreas como Recursos Humanos, generalmente han sido exceptuados de la resolución pública de conflictos, ya sea, por ejemplo, porque el sindicalismo no los encuentra pieza confiable para ello y/o porque, a la inversa, su desempeño y calificaciones son distinguidos y restringidos, de diversas maneras, por la dirección de empresa. Esto a veces puede derivar en una contienda que deja a la vista la dificultad de sectores sindicales y gerenciales para llegar a acuerdos y lidiar con la poca apertura pública del tratamiento de problemas. El punto es que tal conflicto puede impactar formidablemente en la organización gerencial, animando reclamos entre cuadros directivos, desorientándolos en el uso y transmisión de información, entorpeciendo la resolución de problemas, generando, después de todo, un conflicto de comprensión dirigencial.

Desde un punto de vista sindical con experiencia financiera de sector privado, aunque generalmente Recursos Humanos sería reconocido como ámbito adecuado para “resolver problemas”, la gestión que allí se hace de los mismos, muchas veces, impide el entendimiento entre los/as afectados/as. La representación sindical de

organización en fábrica habitualmente recurre a la gerencia cuando necesita solucionar un inconveniente del proceso de trabajo, pero su reparación depende del nivel de “*comprensión*” político gerencial, que reconoce la situación de conflicto y puede intervenirla. En vista de eso, no es de extrañar que la comprensión se vea obstaculizada en ámbitos privados. Entonces, quien cumpla funciones como delegado/a decidirá ir “*más arriba*” si el gerente consultado “*no tiene nivel de comprensión, no tiene manejo*” (Dirigente sindical bancaria, p. 8). Este tipo de demanda hacia arriba puede ocasionar un revés para la dirección empresarial cuando, entre mandos gerenciales, se adeudan explicaciones por no haber brindado una solución cuando tuvieron oportunidad de hacerlo. Tal conflicto interno de mando ilustrará cómo este sindicalismo consigue, a veces, beneficiarse de esa desorganización gerencial, señalando ineficiencias en la resolución de problemas. Otro lugar parece administrarse a las asambleas, más bien formuladas para debatir este tipo de irregularidades gerenciales y “*hacer público el conflicto*”.

En esa clave de lectura, partiendo del enfoque de una dirigencia social con experiencia en procesos de interrelación directiva en el ámbito público, a la vez, con funciones docentes en una universidad, la tesis trata el asunto de la legitimidad del saber común mediante una crítica de orden institucional. En tal sentido, es posible indagar un particular conflicto en la gestión del saber y el poder, expresado como una contraposición entre el conocimiento que le corresponde y el “deber ser” que ha de imponérsele. El problema expondría deficiencias de un modelo de gestión autorizado, regido “desde arriba”, con dificultades para reconocer valor en la comunidad. Para extendernos sobre este conflicto de horizonte referencial, la tesis recupera un análisis reciente que identifica en la crisis global una volatilidad política que puede trastocar dramáticamente el sentido ampliado de la vida pública. Lo hemos designado *crisis de distinción política*. En ciertos momentos, cuando colisionan una crisis de economía (de mercado) y otra política, puede registrarse al mismo tiempo un desajuste estructural de tipo político que puede llegar a entenderse como erosión dramática de la vida pública. Desde el enfoque sociológico feminista anteriormente señalado (Fraser, 2021b, 4m37s), la crisis global, puede referenciarse, al modo gramsciano, como un “interregno”, un estadio intermedio entre lo viejo que no termina de morir y lo nuevo que no termina de nacer. Se verifican entonces corrientes “morbosas” de lo más variadas (Gramsci, 1981, p. 37), peligrosas en tanto

ponen en riesgo los sentidos más amplios de la vida pública. En su rasgo más extremo, podrán derivar en una neutralización engañosa del conflicto que ineludiblemente caracteriza toda política.

En este escenario, el análisis social sugiere que los movimientos “emancipadores” anticapitalistas, en particular, pueden profundizar la ambivalencia que caracteriza a todo movimiento social cuando, por imperativo de la crisis, se alinean con tendencias mercantilizadoras. Esto ha de advertirse cuando mantienen una “relación peligrosa” con corrientes liberales conservadoras, favoreciendo un “nuevo espíritu” o la justificación de una nueva forma de capital calificada, ahora, de “respetuosa con la diferencia” (Fraser, 2020, p. 168). En parte, en este contexto de volatilidad, por demás enmarañado y desordenado, crecientemente muchas personas no encuentran en el mercado y en “las apuestas” las respuestas esperadas a sus problemas. Pero además, pueden verse personajes de la política cambiando permanentemente de posición, al punto de uniformizar intereses o desactivar la lucha por los mismos. Puede decirse entonces que esto revelaría un proceso de enmascaramiento de la política cada vez más profesionalizado, en tanto los sujetos renuncian a la lógica del desacuerdo como instancia de acción democrática. A partir de aquello será habitual encontrarse con gente que “no termina de saber quién está de su lado, en quién puede confiar” (Fraser, 2021b, 6m6s), en nuestros términos, miembros de una economía que, aunque persiste en llamarse “popular”, muestra signos de problemas con sus caracteres de legitimidad democrática.

Recomponiendo el análisis de procesos de “empresas recuperadas” en el último tiempo, desde un discurso de gestión académica, presentamos aspectos de una “crisis de valor” del sistema tradicional de conocimiento cuando dicho sistema registra operaciones de saber en los niveles más alejados de la economía convencional. El argumento parte de que una entidad consagrada como la universitaria, en su ejercicio de poder, tomaría una postura poco habitual como la de reconocer saberes “no valorados” por parte de la sociedad e instituciones que ejercen el monopolio del conocimiento. Este razonamiento, como crítica al orden institucional jerarquizado de saber/poder, pondría en cuestión el esquema de inconexión social sobre el que las universidades tenderían a cimentarse aunque, a la vez, éstas tengan la posibilidad y capacidad de “recuperar” y “sostener” saberes relegados. En ese sentido, un enfoque pragmatista de signo latinoamericanista atento



a desavenencias entre vida intelectual y vida popular nos es útil en tanto señala la necesidad de crear instituciones que hagan de la democracia una “experiencia cognoscitiva”. La condición es que éstas consigan mirarse “en el espejo de las experiencias” y que, sin abandonar la institucionalidad, tomen y abarquen una amplia parte de las iniciativas de saber de la comunidad (Rojas y Cuesta, 2015, p. 36). Esta paradójica reformulación institucional, en un intento de no cerrarse sobre sí misma ni meramente estandarizar conocimientos, propondría nuevas formas de abordar realidades cargadas de conflictos, una aproximación a los modos de producción de saber que desde los sectores populares pueden practicarse, demandarse y salvaguardarse. Cuestión no menor si se tiene en cuenta que generalmente las universidades, en el país, aunque tengan “*una matriz agotada, ya anacrónica*”, siguen teniendo legitimidad al momento de decidir sobre el futuro de las cosas. A efectos de reflejar más cabalmente nuestros puntos de interés, extendemos el registro de entrevista:

Hay saberes que no son valorados, entonces, nosotros creemos que deben ser valorados. (...) estamos en una era en que la crisis de valor es total... ese valor, esos saberes, hay que recuperarlos, hay que sostenerlos, y para eso está la universidad, donde el conocimiento... digo, donde el monopolio del conocimiento que está en cuestión, “la universidad” ¿no? Donde aparecen otras cuestiones como estas y decís, “ah mirá que interesante”. No qué interesante, qué importante que se den estas situaciones dentro de la universidad por más resistencia que haya, es una matriz. Las universidades son una matriz, ya agotada, ya anacrónica si querés, pero siguen manteniendo esa legitimidad de decir lo que más o menos debería ser. (IC1, p. 6).

En vista de un planteo dirigente con experiencia en procesos de empresa recuperada, y ante la pregunta por la eficacia del método asambleario en este tipo de gestiones, la tesis registra una práctica *comunicativa* en el proceso de trabajo y de creación del saber adecuada a necesidades de “economía popular”, tendiente a contraponerse a otra motivada por una mera racionalidad de matriz costo-beneficio. Atendiendo a este aspecto, el análisis releva una particular valoración de eficiencia según criterios de experiencia colectiva. Esto debido a que la práctica de toma de decisión colectiva en asamblea adquiriría trazos de una reflexión intersubjetiva donde “*las fichas caen*” (IC1, p. 15), lo que implica dar cuenta de un proceso de aprendizaje en el que cada cual se cultiva en el entendimiento con otro/a. Un proceso en el que “cada una de las

partes toma cierta conciencia de los límites de su propio saber y aprende *en el otro*” (Roig An., 2016). En este mecanismo de experiencia compartida se fundirían interpretaciones y sentidos de uno y otro lado, entre un “saber hacer” y un “saber vivir”. Con lo cual, intentamos exponer que todo sistema de gestión técnica incorpora capacidades prácticas para una mejora productiva.

Como anuncia una teoría especializada en la temática gerencial argentina, quienes ejecutan tareas de gestión ponen en juego una gran “reflexividad” en el entendimiento de sus prácticas, especialmente en situaciones de incertidumbre, aunque, en general, en la empresa privada aquella tenga un carácter marcadamente personalizado (Luci, 2016, pp. 53-55). Entonces, continuando con la investigación antedicha, por ejemplo, tolerar y manejar prudentemente momentos de frustración serán tareas meramente del líder, de su capacidad de “autocontrol”. En contraste, las formas de sobrellevar problemas en organizaciones subalternas como las estudiadas presentarían sus particularidades. Una cuestión sobre la que se insiste es que en asambleas muchas veces el sujeto comparte experiencias y aunque, al principio, pueda tener una mirada considerablemente individual de las miserias que le toca vivir, aprendería a ver más allá de las propias. Tal proceso “intersubjetivo” conseguiría reunir y referenciar entre sí tres órdenes diferenciados de aprendizaje: transmisión de saberes, solidaridades y formación de una identidad (Rojas, 1994, p. 12). En este estado de cosas, adquiere relevancia una instancia de reflexión que saca a relucir su condición pública, su sentido social a partir de vivir la experiencia con otro/a. Conforme con la sociología weberiana explicativa de la dominación legítima indicaremos que el sentido de la acción “social” ha de vincularse (subjektivarse) con referencia al que le dan “otros”:

Por “acción” debe entenderse una conducta humana (bien consista en un hacer externo o interno, ya en un omitir o permitir) siempre que el sujeto o los sujetos de la acción enlacen a ella un sentido subjetivo. La acción “social”, por tanto, es una acción en donde el sentido mentado por su sujeto o sujetos está referido a la conducta de *otros*, orientándose por esta en su desarrollo (Weber, 2014, pp. 129-130).

En una experiencia de dirección “popular” como la detallada, los problemas de la gestión muchas veces pueden no resolverse en función de obtener un beneficio monetario sino de mejorar la vida compartida entre trabajadores/as de la empresa en

cuestión, familia, universidad y dirigentes estatales. La tesis ha podido relevar en un discurso muy particular por su diversidad práctica y teórica de movimiento social, política territorial, y hasta de dirigencia universitaria y pedagogía, una estrategia de dirección de “economía popular” particularmente compleja en cuanto a sus técnicas y prácticas. Estrategia política interiormente diferenciada cuya realidad haría más factible el entendimiento del conflicto de propiedad habitual en “empresas recuperadas”, al priorizar las relaciones de trabajo y de vida común antes que la pura mercantilización del producto. El caso parte de una posibilidad de “*compensación*” propuesta por un juez al momento de la quiebra de empresa, esto es, de dejar no la empresa pero sí los medios de producción en manos de trabajadores/as. De ahí en más, se abre una instancia de “*construcción*” entre trabajadores/as, universidad y Estado local para buscar una alternativa que permita seguir con la producción, aunque en otro lugar. Así, el objetivo irresuelto de expropiación, ciertas veces, supuso una mudanza de medios de producción que, aun con el alto costo que representa, habría mejorado la “*calidad de vida*” de trabajadores/as. En casos como estos, los “costos” que debieran pagarse no serían comprendidos como resultados de una fórmula matemática, es decir, reducibles a una cuantía fija, sino como recolección de datos de la experiencia vivida. A propósito reparemos en el relato del entrevistado:

lo que pudimos lograr en este último tiempo fue, en esta construcción, con el Estado local, con el municipio, ir logrando estrategias que nos permitan sostener que esa gente siga produciendo en otro lugar, no importa, pero que sigan produciendo. No, no se abaratan costos, nunca se abaratan costos porque ya una mudanza es traumática, salvo en algunos casos. El caso de Envi6n, por ejemplo, es un caso emblemático porque la mudanza le signific6 una calidad de vida total porque la f6brica donde ellos estaban era de un estadio penoso. El lugar que ellos pudieron alquilar, muy caro, pero es un lugar que la calidad productiva y de vida de los trabajadores es admirable. (IC1, p. 8)

Planteado el problema de la legitimidad en un modo de direcci6n “popular”, seg6n un discurso estatal municipal ocupado de estrategias empresariales en la regi6n, la tesis alude a un “cooperativismo” que, teniendo control centralizado de recursos p6blicos, puede despolitizar su funci6n social. Una administraci6n de ese tipo entendemos encuentra puntos de coincidencia con una economía capitalista en la

medida en que basa su organización en la “concentración” y “centralización” de riqueza e impacta agresivamente en la (re)configuración productiva de medianas y pequeñas empresas (Azpiazu y Schorr, 2010, p. 78). En efecto, es registrado un asunto problemático en tanto que la provisión de servicios de bien público tendería a quedar en manos de gestiones que forzarían y profundizarían un manejo oligopólico de recursos. Aunque en el último tiempo confederaciones y federaciones estarían retornando al “*espíritu cooperativo*” (IC2, pp. 15-16) que originalmente les dio forma, algunas de ellas ilustrarían la deriva “privatista” descrita anteriormente. COOPERAR, por ejemplo, al reunir cooperativas que brindan servicios de luz, agua, gas, teléfono en el interior del país sería reconocida por haber acrecentado su poder a lo largo de los años. El punto es que, en estos lugares del país, la provisión de servicios públicos como la electricidad no la realizan empresas como Edenor o Edesur, de gran poder monopólico en prestación eléctrica, sino cooperativas. Lo mismo ocurriría en partes de la costa atlántica con servicios de transporte provistos por cooperativas que a la vez controlan otros de internet o luz. El supuesto que aparece en la entrevista es que estos casos referirían a cooperativas de notable poder económico, que tenderían a asimilarse más a una empresa capitalista tradicional que a una de gestión “popular”.

Una mirada sociológica especializada en herramientas de gestión (Chiapello y Gilbert, 2019) nos permite abordar el asunto de la representación legítima en la empresa capitalista y la cooperativa, sin ignorar el carácter cultural que atraviesa la actividad directiva, no reductible a un criterio de “eficiencia”, solo definida técnicamente. Considerando la perspectiva social aludida, la técnica como “acto tradicional eficaz” consigue transmitir una determinada expresión crítica de la visión naturalista y espontánea (dominante por estar ajustada a la idea de progreso) que, desde el poder, se tiene sobre ella reduciendo su uso y efecto práctico moral (Chiapello y Gilbert, 2019, p. 60). El enfoque sociológico aquí recuperado entendemos invoca una reflexión sobre la instrumentación de la gestión que permite alejarse de posturas dominantes que niegan o tienden a ocultar el rol y efecto de la técnica, y que impiden su signo cultural. En ese sentido, quizá un tanto alejado del afán conexionista que remite a la agilidad y movilidad permanente en el *nuevo espíritu*, la propuesta de Ève Chiapello y Patrick Gilbert (2019) pone énfasis en la fijeza y acumulación de saber.

A raíz de la contraposición de valores en la gestión “popular” que atiende el capítulo, recupero esa última investigación para comprender cómo, mediante argumentos maussianos<sup>38</sup>, la técnica es considerada “acto tradicional eficaz”, lo que sugiere que ella contiene “tradicición” y “eficacia” o, de otro modo, que no existe técnica y transmisión si no a través de la tradición (Chiapello y Gilbert, 2019, p. 60). Para dicha exploración científica, es esto lo que distinguiría al humano de otros seres vivos porque transmite sus “técnicas”, y muy posiblemente oralmente. De tal modo, las técnicas corporales son entendidas como las formas en que los sujetos y las sociedades, mediante costumbres, saben hacer uso de sí mismos. En esa línea, la investigación citada se sirve de la teoría maussiana para resaltar cómo los gestos en una sociedad, que podrían considerarse “espontáneos” y “naturales”, son modos socialmente adquiridos que se distinguen de los practicados en otras sociedades. Así y todo, la noción clásica de la técnica como algo que se reduce exclusivamente a la acción sobre la naturaleza y sobre las cosas permanece vigente, debido a que se ajustó a la idea predominante de progreso en la sociedad industrial (Chiapello y Gilbert, 2019, pp. 60-61).

### **3.2 Dirección autorizada y economía popular, conflicto de legitimidad**

Los problemas que conciernen a la gestión legítima en los eslabones de la economía más alejada de los núcleos de poder, nos conducen a indagar la clásica antinomia entre la mirada de una dirección autorizada y la de aquellos sectores “no registrados” o “no convencionales” del mundo del trabajo. Se trata de un conflicto político por el reconocimiento de un saber dirigenal que se pretende a la vez jurídicamente fundado. El hecho supone, con frecuencia, que la toma de decisión dominante en el movimiento obrero, en su ejercicio de representación y responsabilidad colectiva, quede establecida por los alcances de una regulación legal. En ese aspecto, reconocer una complejidad del saber y un sinnúmero de dimensiones autónomas en una clase trabajadora que se fragmenta y diversifica implica, aun admitiendo modos de obrar tradicionales en ella, avistar divergencias cuyas lógicas pueden ser homogeneizantes.

---

<sup>38</sup> La investigación de Chiapello y Gilbert (2019, pp. 52-53) hace uso de la obra de Marcel Mauss recuperando uno de los aportes centrales de su teoría como es el “hecho social total”. Los/as analistas señalan el profundo interés que Mauss tenía por el estudio de las técnicas y el lugar que ocupan en la vida social. Indagar entonces la técnica de gestión como un hecho social total les permite reconocer y describir cómo funciona la dimensión cultural en ella.

En virtud de ello, es inteligible encontrar en dicha caracterización, que la intervención pública del sujeto de la “economía popular” ocupa un lugar clave en la disputa por las necesidades en el capitalismo contemporáneo.

En este estado de cosas, rescataremos una línea de indagación que reconoce en la versión autorizada y sacralizada del movimiento obrero un dramático rechazo al avance social de los grupos más relegados (Abal Medina, 2017, p. 23). En nuestro caso, repondremos una disputa social, categórica y política sobre la reforma laboral que interpelaría a buena parte de las dirigencias de sectores dominantes desde las mayorías “no obreras”. Argumentaremos así que, con frecuencia, la clase política dirigente ha sido incapaz de captar el valor trabajo asociado a la mantención del empleo y a una particular productividad de gestión popular que, aparte de comprender la economía y política habitual, atesora modos de gestión de barrio y comunidad. Entre las piezas de representación de la demanda popular, esta investigación retrata, en parte, el singular enfoque de la Central de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP)<sup>39</sup> respecto de la demanda retributiva, así como también su configuración en el entramado de la administración capitalista tradicional. A partir del desarrollo de esta específica organización “popular” de la economía, el estudio se propone sugerir una desavenencia entre la visión de “empresa nacional popular” y la llamada “economía solidaria”<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> De acuerdo con algunos estudios especializados en prácticas de organización de trabajadores/as de sectores populares en Argentina, la CTEP describe una organización gremial formada en el país a fines de 2010 que tiene el objetivo de representar a trabajadores/as de la “economía popular”, “entendiendo por ello a quienes, habiendo quedado fuera del mercado de trabajo, «se inventaron el trabajo para sobrevivir»” (Fernández Álvarez, 2019, p. 121). Desde entonces puede decirse que la CTEP, también considerada por sus propios miembros como una “CGT de los excluidos”, refuerza su capacidad para expresar intereses de “otro movimiento obrero” que integra “informales, precarios, externalizados y de subsistencia” (Abal Medina, 2016, pp. 82-83)

<sup>40</sup> Un reconocido enfoque dentro del campo de investigación de la llamada “economía solidaria” (Coraggio, 2020, pp. 8-12) propone comprenderla como “formas de organización y relaciones económicas donde predominan la complementariedad, la reciprocidad, la justicia distributiva, el reconocimiento del otro, sus valores, sus características diferenciales, sus modos de ser y sus necesidades”. Desde este punto de vista, desarrollar una “economía popular solidaria” supone transformar el sistema capitalista, incluyendo a la “economía popular” allí inmersa, en vías de alcanzar mayores niveles de “libertad” y “creatividad”.

Preguntándonos por la legitimidad de gestión subalterna, desde el punto de vista de una autoridad gubernamental local cuando repasaba instrumentos estatales de asistencia y capacitación, nuestro informe registra experiencias de trabajo heterogéneas y/o segmentadas que precisan la complejidad del sujeto de la “economía popular” y su distinción de la “informalidad desorganizada”. Divisaremos así, modos de trabajo que ponen en juego complejidades del saber y de su institucionalidad, en particular, dadas sus dimensiones heterogéneas y autónomas y, al mismo tiempo, un pronunciamiento público del sujeto de la “economía popular”, habitualmente no validado por el movimiento obrero tradicional en la etapa actual del capitalismo. Teniendo en cuenta esa diversidad y la problemática legal que tiende a operar en la vida y el trabajo de los sectores más vulnerables es advertida una extensión del trabajo informal frecuentemente autónomo y pauperizado. La imagen que pareciera ajustarse a esa descripción de un sujeto cada vez más alejado de toda inscripción en el derecho es la del “cazador” de recursos, que expone la marcada inestabilidad en la que éste es colocado día a día (Merklen, 2010, p. 34). Aun ante ese proceso de individuación y desajuste de criterios de estabilidad y protección del empleo pueden observarse oficios en los que se ponen en juego saberes complejos, mixtos y específicos. Un aspecto singular del último tiempo habría sido que esa situación individual “*espontánea*” derivó en otra “*organizada*” (IC2, p. 9) de inscripción colectiva, en gran parte, por la acumulación de experiencias conflictivas de las últimas décadas.

En función de lo expuesto, y desde el discurso estatal ya insinuado, habría un particular modelo representativo de trabajadores/as, dado el crecimiento político de movimientos sociales, en especial, la CTEP, mediante el cual el sujeto de la “economía popular” conseguiría organizarse e intervenir públicamente. Si bien puede mencionarse la disputa por reconocimiento, bienestar y derechos colectivos de trabajadores/as no asalariados/as protagonizada por esta confederación (Fernández Álvarez, 2019, p. 121), ésta tendría diferencias programáticas con otras organizaciones más enfáticamente formuladas según demandas medio ambientales o cuestionamientos a modalidades clásicas de consumo capitalista.<sup>41</sup> En sintonía con

---

<sup>41</sup> Conforme a una investigación minuciosa acerca del Movimiento Evita en el que se articula la CTEP, si bien ese movimiento es dinámico y heterogéneo respecto a sus definiciones ideológicas, éste “no tendría como prioridad la superación del

ello, el enfoque estatal relevado, formado en “inclusión financiera” de sectores de bajos ingresos y en planificación “asociativa creativa” en contextos de crisis, proporciona una crítica al modelo capitalista en vías de marcar diferencias con gestiones como la CTEP y posicionarse “*ideológicamente*” contra ese régimen de producción y consumo:

Desde hace un tiempo tenemos una acción muy fuerte que se transformó en la CTEP y en otros movimientos, y por parte de otros movimientos sociales, que fue organizar a ese actor para que tenga capacidad de incidencia, para que tenga capacidad de “che, acá estamos”, de pelea y de conseguir derechos, y está muy bien, yo lo celebro. Pero no disputan. En el fondo no disputan la cuestión ideológica de la economía. La economía del capital nos divide, depreda, mata, depreda el medio ambiente, quita ilusiones, quita sueños, genera esclavos con sueldos o con plata en el bolsillo, a veces no es sueldo, con plata en el bolsillo, capaces de consumir, porque es una economía que necesita que todos estemos consumiendo, lo que sea, cuando sea, pero rápido, cada vez más rápido. (IC2, pp. 9-10)

El planteo de una dirigencia social con experiencia diversa en procesos de economía “real”, situado en un distrito de tradición industrial no obstante atravesado por grandes desigualdades en el tiempo reciente, ha sido útil para repensar los modos en que una dirección obrera autorizada influye en procesos de disputa por legitimidad social. Así pues, en esta parte, el tratamiento que realiza la tesis de la dirección en los sectores “no obreros” releva un conflicto social categórico y político sobre la reforma laboral que interpelaría a una fracción de los grupos dominantes. En base al material empírico recogido, alegaremos que los cambios tecnológicos que han intervenido en la organización de la empresa y el trabajo han dado origen a una serie de planteamientos que “desde abajo” interpelan a la palabra autorizada y sacralizada del sindicalismo. Esto quedaría evidenciado, por ejemplo, cuando alrededor de temas asociados al derecho laboral que suponen un consenso generalizado entre centrales obreras y clase trabajadora se forjan, entre los trabajadores, miradas disidentes sobre la dirección de los procesos, generándose un canal propicio para demandar una ampliación del debate público.

---

capitalismo”, aunque sí llevar a cabo una serie de transformaciones estructurales para mejorar el lugar de los sectores populares en la “correlación de fuerzas” (Longa, 2019, pp. 72-77).



De acuerdo con el panorama descrito, el debate político respecto de la adecuación de normas en procesos de gestión económica en niveles alejados de la toma de decisión autorizada, como sucede con el debate de reforma laboral que se generalizó en el país, nos posibilitaría traer a colación una idea de *público autorepresentado* para así dar contenido a la expresión de intereses y proyectos provenientes de las bases. Para tratar las diferenciaciones públicas de esos enfoques de la dirección económica en debate, retomaremos la noción de “público” de Fraser (1994) como una esfera política construida según principios de conflicto de redistribución y reconocimiento. En efecto, esta mirada registra los modos en que diversos agrupamientos de sociedad civil traducen opiniones e intentan articularlas en una representación adecuada a sus intereses. Desde tal enfoque, toda esfera pública registra una pluralidad de públicos competitivos y relaciones entre públicos permanentemente conflictivas. En ellas los “contrapúblicos subalternos” disputan normas excluyentes y a la vez elaboran estilos alternativos de comportamiento y normas de discurso extensivo. Además, estos contrapúblicos manejan una función “dialéctica” entre retirada y reagrupamiento que les permite compensar, aunque no erradicar, injustos privilegios de participación (Fraser, 1994, pp. 93-100).<sup>42</sup> En síntesis, el conflicto de legitimidad de dirección que es pauta cotidiana de cualquier empresa, en particular de las “recuperadas”, expresa una disputa abierta a la sociedad, cuya fuerza, intensidad y protagonistas resultan necesariamente indefinibles a priori.

Al respecto, el proceder autorizado de ciertos públicos que pueden considerarse “fuertes” (Fraser, 1994, p. 108), posibilita a los mismos imponer significados y fijar lo que cae dentro de lo establecido, innumerables veces contraponiéndose a los

---

<sup>42</sup> En una ampliación del concepto de lo “público”, Fraser (1994, pp. 111-112) observa cómo en las limitaciones de la deliberación un asunto que no era público en el pasado puede convertirse en un tema de interés común: “la esfera pública produce consentimiento vía la circulación de discursos que construyen el «sentido común» y representan el orden existente como natural y/o justo, pero no simplemente como un ardid que es impuesto. Más bien, la esfera pública en su forma madura incluye suficiente participación y suficiente representación de intereses y perspectivas múltiples que permite a la mayoría de la gente reconocerse a sí misma en sus discursos. A pesar de todo, la gente que está esencialmente en desventaja para la construcción social del consenso logra encontrar en los discursos de la esfera pública representaciones de sus intereses, aspiraciones, problemas y ansiedades que están lo suficientemente cerca para resonar con sus propias y vívidas autorepresentaciones, identidades y sentimientos”.

esquemas de valor con los que operan otros públicos no incluidos en la toma de decisiones. Poniendo el foco en las imposibilidades de justificación de aquellos/as “fuera de la ley”, el relato de una dirigencia social, que acá recogemos, indica que los promotores de convenciones consagradas no permitieron un debate jurídico ampliado sobre la reforma laboral que se evocó más arriba. El desafío político de los sectores populares estaría entonces en conseguir desbancar ese comportamiento “corporativo” de los sectores de poder que se han apropiado de discusiones de valor categórico y que han apelado a construir los parámetros de lo correcto e incorrecto, de lo normal y desviado. Mientras esta perspectiva crítica de dirigencia social propone abrir el debate y ponerlo a disposición de públicos diversos, “no obreros”, también procura distinguirse del examen economicista puro. El ejemplo detallado invita a pensar cuán necesario es hablar de las nuevas formas de trabajo para un sector numéricamente importante, incluso mayor que aquel con acceso a beneficios formales del empleo. Veamos cómo el problema es narrado por un dirigente social:

¿Cuánto hace que se viene hablando de la reforma laboral? ¿O la uberización del trabajo? Resulta que parecen categorías que son políticamente incorrectas para algunos sectores, pero resulta que todo el mundo está fuera de ese orden, creo que el 20%, 25% está dentro de ese beneficio, y ese sector tiene una actitud corporativa tal cual como los sindicatos, donde quiere negociar él solo el tema de la reforma o no reforma pero sí de los derechos de los trabajadores. Entonces nosotros queremos aparecer ahí discutiendo un montón de cuestiones, porque yo quiero hablar de la reforma laboral. Pero no en el concepto de la reforma laboral de los neoliberales o de lo clásico, porque acá hay categorías que se les han apropiado algunos sectores y parece que no puedes hablar si no hablas correctamente. No, yo hablo de la reforma laboral en función de hablar de las nuevas formas de trabajo de hoy, donde no solo el 25% que tiene todos los beneficios, no. Son casi el otro 60% que no tiene casi nada. Entonces, a ver hablemos, yo quiero hablar de la reforma laboral. (IC1, p. 6)

El argumento esgrimido por una dirigencia social con conocimientos en procesos de administración popular y mediación pública territorial sirve, a los objetivos de esta tesis, para comprender cómo las decisiones de dirigencia autorizada pueden perder sentido de realidad cuando, en el auge de nuevas normalidades de empleo, no son apreciadas las experiencias de los sectores menos formalizados del trabajo. El hecho daría cuenta de riesgos que transitan las formaciones políticas más desprotegidas, especialmente, cuando su legitimidad es rechazada por los principales detentores de

poder en el mundo del trabajo. Diremos entonces que, la clase política dirigente ocupa un rol clave en la valorización de empleo y productividad barrial y comunitaria generados por sujetos que habitualmente han sido despojados de toda potestad para debatir la dirección de la economía.

En ese estado de cosas, el discurso “territorial” y académico ya referenciado subraya que hay una “*limitación histórica*” para integrar a sectores populares que no quedaría restringida a un partido gobernante sino que incluiría a la clase política dirigente en su conjunto, esto es, sindicatos, empresarios y políticos. La consideración es que la dirigencia no habría demostrado tener la capacidad para resolver temas que exigen atención, como sucede con la desigual carga impositiva. Como puede suponerse, con frecuencia, este tipo de asuntos evidencia la postergación de necesidades de sectores populares y condiciona el desarrollo de pequeñas y medianas organizaciones productivas, al trazar los límites de la creación y recuperación del empleo y de la productividad. Ahora bien, leyendo este contexto nacional y en diálogo con la gestión municipal, las empresas “recuperadas” habrían consignado propuestas que dieron cuenta de problemáticas como la financiera. El testimonio recogido manifiesta explícitamente que el reposicionamiento público de esos actores de empresa “popular” no hubiera sido posible sin antes una organización de las fábricas, de los barrios y de la comunidad:

No solamente con las empresas recuperadas, han cerrado cientos o miles de fábricas, entonces ahí me parece que cuando hablamos de política pública para el sector, podemos especificar la de la empresa recuperada, claro, podemos tener líneas específicas de políticas públicas o políticas activas para las empresas recuperadas, pero tenemos que hablar de trabajo, de trabajo. Y ahí claramente la clase dirigente tiene una clara limitación histórica. Digo clase dirigente porque ahí entra todo, entran los sindicatos, los empresarios, los políticos, entran todos, entran todos. Hay una matriz, fiscal, impositiva, de condiciones que limitan, limitan la posibilidad de recrear de manera ágil el empleo y la producción, la producción y el empleo. Esa es una limitación clara de la dirigencia, y de todos, porque nosotros no hemos tenido muchas posibilidades de efectuar, nosotros somos minúsculos en el mundo del trabajo formal, somos minúsculos. Sin embargo, hemos alcanzado propuestas y en el caso de San Martín, bueno, San Martín, no tiene antecedente en otro lugar que suceda lo que sucede en San Martín. Y eso salió gracias a la organización popular, la organización de las fábricas, la organización de los barrios, la organización de las

comunidades. Y entonces el Estado local de alguna u otra manera no tiene mucha alternativa, tiene que sostener ese tipo de cosas, quien sea. (IC1, pp. 9-10)

A la vista del entramado político productivo descrito y en base al discurso estatal municipal aludido, la tesis reconsidera tópicos de organización “popular” cuya lucha por el reconocimiento tiene lugar, al menos por momentos, como reclamo de autogestión del ingreso difícilmente institucionalizable. Esbozaremos, de modo incipiente y sin pretender caracterizaciones definitivas, un posicionamiento retributivo de la CTEP, en el último tiempo, que, como hemos mencionado antes, “no confrontaría” con el capitalismo tradicional. La indicación estaría presente, por ejemplo, cuando uno de los principales dirigentes de la confederación habría insinuado que *“a los trabajadores de la economía popular hay que ponerle plata en el bolsillo y ellos ya saben qué hacer”* (IC2, p. 12). Un punto conflictivo a considerar sin embargo para nuestro interlocutor es que los/as trabajadores/as, aun cooperativizados/as, pueden administrar según criterios de empresa tradicional y *“ser más jodidos que los capitalistas respecto a sus pares”*.

En la indagación de procesos de organización popular, y atendiendo a la influencia de técnicas de gestión privada en empresas recuperadas, la tesis advierte que en ciertas crisis de legitimidad directiva entran en pugna enfoques antagónicos de mercado y de justicia redistributiva. A veces, una crisis de legitimidad de dirección “popular” puede expresar una pugna entre órdenes de justicia de economía y política diferenciados, por caso, entre uno que podemos llamar de “balance mercantil” y otro de “planificación industrial”. Visto desde una experiencia de administración de empresa recuperada cuyos antecedentes provienen de la gestión privada, cuando atiende aspectos de cooperativas “bien organizadas” la tesis releva, en referencia a los problemas de legitimidad mencionados, un particular problema de estabilidad y gestión, a nivel de dirección. Puesto en el marco de un cambio de dirigencia en una cooperativa, aquello pudo deberse a las dificultades que suelen tener los trabajadores para comprender las tareas del sector administrativo. El asunto se reduce así a un cuestionamiento político sobre la gestión financiera. El tipo de juicio que emplean los trabajadores no utilizaría una noción contable de los gastos fijos empresariales, entendemos por eso, un cálculo de “mercado”, sino más bien uno práctico-moral, de

“redistribución”<sup>43</sup>: “*pensarían en repartirse más plata*”. Para la mirada administrativa comercial, durante la crisis de dirección cooperativa comentada, se impulsa un problema de desconfianza infundada ya que la fábrica “*estaba muy bien*” organizada. Inferimos de este análisis que un cuestionamiento político práctico de la legitimidad de la dirección de una empresa recuperada puede tener derivaciones técnicas distintas a las que comúnmente se consideran como propias. Por ejemplo, las de afirmarse en una *crítica industrial*, es decir, poner el acento en la capacidad productiva y resolutoria de la administración comercial de la empresa.

Por ahí pensarán ehh nos vamos a hacer millonarios, ¡para! No digas cosas que no son. Porque tenemos gastos fijos y bueno, pero bueno, es todo que tenes que ir aprendiendo. Y yo creo que en Alternativa pasó eso, verían que salía mucho, y “ahhhh tenemos que repartirnos más” y qué sé yo. Para mí estaban muy bien, y para mí por eso sacaron al presidente. Cambiaron todo porque pensarían que se iban a repartir más plata, qué sé yo, pero no es así, porque vos tenes una serie de gastos que no podés... Ellos si no tienen papel no pueden hacer los anotadores, son cosas lógicas, pero bueno. Por ahí como dicen algunos compañeros, el que fabrica no se da cuenta de eso. Desgraciadamente es así. Yo creo que eso le pasó a Alternativa. Ahora que lo veo con varios años de haber pasado todo esto. Yo decía “buee pero ¿cómo lo cambiaron si el tipo...?” A mí me parecía, para mi punto de vista... pero digo, no, no, el peor error que pudieron hacer. Y más que venía en decadencia el país, la crisis. Él manejaba las ventas, todo más o menos afiladito. (Administrativa de empresa recuperada, p. 21)

Planteado el tema de la eficiencia en la empresa, la discusión sobre la legitimidad de gestiones subalternas como las que venimos describiendo permite registrar un

---

<sup>43</sup> Partiendo de una lectura fraseriana, un análisis cercano a nuestra línea de investigación nos ayuda a destacar el carácter necesariamente político en las direcciones, observando los problemas relacionales entre poder institucional y sociedad civil en la disputa por la legitimación de demandas, como la redistributiva. En tal aspecto, el examen del régimen de legitimación política evoca una reflexión sobre el uso del lenguaje institucional que puede conducir a la exclusión de quienes no manipulen ese “habla”. Poniendo el énfasis en las disputas interpretativas y comunicativas de las necesidades, puede considerarse que estas requieren cristalizarse en acuerdos intersubjetivos para brindarle “autonomía política” a los sujetos, asegurando criterios de trato igualitario. Razón que certificaría que una demanda redistributiva puede referenciar, al mismo tiempo, una de reconocimiento. Ese ejercicio común, además, podrá posibilitar una toma de conciencia de intereses y de principios legítimos en la organización en cuestión (Roig, An. y D’Angelo, 2017, Capítulo 8, pp. 189-195).

conflicto de distinción ideológica entre un modelo de “empresa nacional” y otro de “economía solidaria”. En ese sentido, el discurso estatal ya aludido describe un planteo de tradición “*peronista*” que rechazaría a la economía solidaria por considerarla “*socialdemócrata*”, “*una tontería*”. El relato insinúa que se trata de un enfoque político productivo que enarbola las banderas de la “*empresa nacional*” y no consigue “*aggiornarse*”, esto es, renovar la imagen clásica de la empresa local y reconocer, por ejemplo, su dependencia creciente del mercado internacional o de la globalización. Veamos cómo es esbozado el asunto en el testimonio:

Pero también el problema es que el concepto de la economía solidaria, tal como te lo estoy contando yo, tiene olor a socialdemócrata, entonces el peronismo le echa fly viste, el peronismo cree en la empresa nacional, la empresa... pero no hay más empresas nacionales, son todas transnacionales, la globalización. O sea, el peronismo, el pensamiento de la soberanía económica, de la justicia social del peronismo que son las banderas que a mí me encantan, no se aggiornó en la actualidad que estamos en la globalización. Entonces ya no hay más empresas nacionales y empresarios nacionales con una visión del país. Haaay sí, no digo que no la haya, pero no son los mayoritarios. Después los precios los ponen los dueños de las semillas, los dueños de los molinos, y esas son todas transnacionales. (IC2, p. 12)

Atendiendo al problema de reconocimiento presente en el apartado, que tiende a exponer el debilitamiento de la relación entre representantes y representados/as, identificamos modos en que una dirigencia sindical, en contextos de crisis, modera su crítica corporativa al “pequeño empresariado”. Una postura novedosa viene dándose en el último tiempo, en la medida en que ciertos sindicatos asumen un involucramiento en procesos de empresa recuperada, por ejemplo, reconociendo la pertenencia al gremio de sus miembros y, con eso, su condición de trabajadores (Bentosela, 2018, p. 114). El tema resulta sugerente ya que este tipo de decisiones no serían las más habituales del sindicalismo, si es que se reconoce la tradicional confrontación entre éste y quienes dirigen empresas. En ese aspecto, desde un discurso sindical femenino, registramos que empresa recuperada y otras pequeñas tradicionales tenderían a asimilarse, por ejemplo, en relación a los problemas que afrontan en crisis de industria, y el sindicalismo tendría un rol más comprometido o cooperativo con esas direcciones:

yo quiero contar que en mi sindicato nosotros tenemos cuatro empresas, tres ya puedo decir que son recuperadas por los trabajadores. Una de ellas está situada en

San Martín, Etiqueta... que están pasando todas las empresas... no solo las que están recuperadas por los trabajadores sino que hay muchas empresas que son chiquititas que los tarifazos hacen que hoy, por ejemplo, los hornos estén suspendidos, por situaciones de luz, etc. Pero que nosotros no nos hicimos la vista gorda desde el sindicato, nosotros decidimos que esos compañeros sean sindicalizados y sigan estando dentro de nuestro sindicato con todos los beneficios sociales y gremiales que tiene nuestra organización. (...) obviamente que a los trabajadores nos cuesta sacarnos un mote para ponernos de patrón y levantarla y más en esta crisis que estamos viviendo en el sector de la industria. Pero digo, no es una realidad ajena a nosotros. (Dirigente sindical curtidora, informe SEPERLA)

### **3.3 Crítica y táctica: gestión popular y reconocimiento**

Tratar la cuestión del reconocimiento en sectores históricamente excluidos de la toma de decisión económica, supone, según nuestro registro, brindar referencias acerca de un proceso de crítica y táctica desde la llamada “gestión popular”. Se pretende con esto dejar ver las posibilidades de maniobra y movimiento de los participantes en torno a una lucha que no queda restringida a una redistribución material. Adicionalmente, sostendremos que la falta de reconocimiento no equivale solo a una desestimación sobre el sujeto sino a no valorar el “*status de interlocutor/a pleno/a*” en la interacción y, por eso, a desafectar la participación en igualdad de condiciones en la vida social (Fraser, 1998, p. 124). En línea con este punto, la experiencia de trabajo de los sectores más desfavorecidos señalada, a veces, como “economía del mientras tanto”, se expresaría desvalorizada cuando ciertamente sus tiempos y lugares parecen aplazarse o no ser materia privilegiada de políticas de Estado, y su rol en niveles decisorios de la economía y la sociedad padece el descrédito de las instituciones de poder.

Dado que la “táctica” del actor subalterno debe enmarcarse en terrenos que impone y organiza la ley de una oferta ajena (De Certeau, 2000), sostendremos que su eficacia se hallará entre los encastres de aquellos marcados por el despojo cuando, por ejemplo, disputan el reconocimiento jurídico de la experiencia común. La tesis trata una crítica de veracidad entre el “decir” y el “hacer” de la organización tradicional de defensa de los intereses obreros, que halla su justificación en que las principales reivindicaciones y tragedias de la clase trabajadora cada vez serían más desestimadas de la agenda sindical. En consecuencia, la crítica “popular” que sobrevive junto a

crisis programáticas, de organización u orientación en distintas instancias hostiles de la civilización moderna, consideramos, ofrece herramientas apropiadas para rever la escena decisoria de la política y la economía. Se tratará de indagar más a fondo la experiencia de la dirigencia “popular” y su encrucijada con la lógica del capital cuando la crítica hacia ella parece indicar un punto de agotamiento. La crítica, sin embargo, habrá de “satisfacerse” en el momento en que olvide “volver a medirse con el mundo” (Boltanski y Chiapello, 2002, p. 389).

Con la finalidad de especificar esa preocupación por justificarse midiéndose con el mundo, en tiempos de desequilibrio sistémico, indagaremos los modos en que una crisis global impone determinados efectos destructivos en el *cuidado* de la sociedad, una *crisis de la capacidad y del saber vivir bien* en la familia y en la comunidad. En base a una sociología feminista ya aludida, es posible registrar una crisis de sociedad consistente en la destrucción de capacidades comunitarias de producción de bienes. A saber, una crisis que “está sistemáticamente destruyendo las condiciones naturales y ecológicas para vivir bien, las necesarias condiciones políticas para estar protegidos contra amenazas y (...) nuestra capacidad de cuidado a nivel de comunidades o familias” (Fraser, 2021a, 7m4s).

En tal aspecto, la misma teoría social requeriría avanzar en una nueva conceptualización del capitalismo moderno, ajustando los modos de teorizar sobre la gestión de gobierno y de sociedad que le dan a ella sentido. El momento de crisis reciente supone, al mismo tiempo, rever de qué modo los regímenes políticos se involucran para brindar seguridad y protección frente a amenazas que no solo desgastan la naturaleza sino que desorganizan y vulneran las condiciones de vida de las familias y comunidades. Este nuevo panorama global entonces implicó para las administraciones de gobierno y la ciudadanía cambios relevantes, por ejemplo, al restringirse el acceso de ésta última al ámbito público. Como antecedente de la gestión pública estatal, además, cabe destacar que el Estado neoliberal, en el último tiempo, envalentonando los atributos de una economía de mercado tendió a desconocer aquella fundada en el cuidado de la sociedad.

El modelo de representación que tradicionalmente caracteriza el conflicto entre trabajo y capital expone otra cuestión relevante para esta tesis, a fin de comprender más en detalle los problemas del reconocimiento de la gestión popular y, por ejemplo, los de la economía del cuidado. Desde este punto de partida, examinaremos



el factor del desapoderamiento legal como indicativo de una carencia de reconocimiento que pone en jaque, con reincidencia, la legitimidad de la administración subalterna. A su vez, procuraremos ampliar el análisis respecto de la validez directiva de la experiencia común, abordando un tipo de economía política que encuentra sus orígenes en una alianza dirigente no tan convencional, dada la singular coincidencia entre expectativas diversas de gestión empresarial. En último término, la tesis esquematiza los caracteres de un intercambio que profundiza el reconocimiento de las partes involucradas a partir de la elaboración de una Mesa de Empresas Recuperadas. En el estudio de este instrumento, que pasa a potenciar su valor al designárselo “consejo consultivo”, identificaremos los rasgos de una institucionalidad laboral que reúne reciprocidades entre empresa, gestión académica y Estado.

Partiendo de la mirada de una autoridad gubernamental municipal, en un distrito en el que con frecuencia es reactivado un tipo de contrato comunitario ante crisis de economía y de sociedad, consideramos un discurso de deslegitimación productiva de modos de organización popular muchas veces oficializado desde el Estado. A este respecto, una idea de economía del “*mientras tanto*” resultaría invocada cuando dirigentes políticos reflexionan acerca de modos de “economía popular”. Definición que impugnaría la posibilidad de que la gestión “popular” sea entendida como economía, aun cuando, como sostiene un estudio del cooperativismo argentino de principios de siglo, se haya tornado necesario para la autoridad gubernamental contar con “estructuras de cogestión” en contextos de debilidad institucional (Arcidiácomo, 2012, p. 63). La valoración, antes descrita, instituida por parte de la dirigencia política se afirmará, por ejemplo, cuando ésta dice “*contener*” a los sectores populares “*hasta que consigan un trabajo de verdad*”. El hecho de que se haya puesto en cuestión el carácter “economía” de la economía popular permite reflexionar acerca de cómo sectores políticos dominantes consiguen negar el estatus de “interlocutores plenos” a sujetos de la interacción social y así devaluar las características que los distinguen o que se les adjudican válidamente (Fraser, 2006, p. 36). Según el discurso de dirigencia estatal mencionado, que puede leerse “democrático popular”, la deslegitimación de sectores relegados como los analizados sería muestra de un extendido proceso de abandono y violencia social y estatal a

superarse con la construcción de “*otra comunidad*” que ya no privilegie un tipo de economía competitiva:

Yo estuve muy involucrado también en eso. Digo, esto es *mientras tanto*. Son como: “hagamos cosas para contener hasta que logren conseguir un trabajo de verdad”. La economía del “mientras tanto”. Y yo no... Creo en otra cosa, creo que podemos hacer, con instrumentos, podemos hacer que haya gente haciendo economía que le transforme la vida y que transforme las relaciones de la comunidad. Nosotros somos una comunidad que nos matamos, que nos matamos literalmente, sobre todo a los más indefensos, a nuestros pibes, a nuestros viejos y a los discapacitados. Los matamos. Los matamos a palos, los cagamos a trompadas, los abandonamos, les soltamos la mano. Nosotros tenemos un hogar de ancianos. No vienen. Los familiares no vienen a ver a los viejos que tienen acá, que los dejaron y que se haga cargo el Estado. Son moneda corriente en la sociedad de consumo en el que vivimos. Entonces, nosotros decimos, yo digo, hay que construir otra economía que sea capaz de animar otros lazos, que sea capaz de construir otra comunidad, que para empezar no esté todo el tiempo compitiendo y viendo quién tiene más y viendo cómo hago para yo tener más y no me importa lo que le pase al de al lado. (IC2, p. 13)

En análisis de un tipo de dirección que construiría parte de sus argumentos siguiendo criterios no supeditados al crecimiento de ganancia, precisamos una crítica política de creación de valor, a partir de una problematización de funciones en la cadena de comercialización. Algunas relaciones encadenantes pueden expresar con determinación una crítica del valor en particular radicada en la experiencia de actores habitualmente ajenos a la formación académica. Preguntándose acerca de las relaciones entre dirección de empresa recuperada y administración de distribución, la tesis abordó una reflexión sobre el valor reconocido en modos de organización distintos. Planteado desde una mirada dirigente formada en experiencias de realización directa, las funciones de una empresa de gestión “popular” se distinguirían de las realizadas por una distribuidora en tanto ésta última reserva su acción casi con exclusividad a la venta directa al consumidor. Este tipo de ventaja comercial en manos de entidades encargadas de distribución revelaría una captura de valor agregado sobre bienes que demandan un proceso de elaboración integrado “*de calidad*” de parte de los trabajadores fabriles. En virtud de una lectura pragmática del valor puede decirse que ellos mismos trazan lingüísticamente una justificación y crítica de los precios, de modo que “el valor es lo que ellos invocan para

cuestionar(los)” (Fraser, 2017, p. 64). Paralelamente, el costo monetario y político afrontado pronunciaría las diferencias entre distribuidores y fabricantes, en particular, cuando es puesto en juego un cálculo de responsabilidad. Desde la experiencia de los productores, esto alude a una obligación de tener en cuenta “las *consecuencias* posibles” de su acción (Weber, 1967), y de verse evaluados según los términos de un juicio público.

O sea, cada uno lleva su proceso, por eso lo que digo que nosotros... no somos distribuidores nosotros. Porque acá se produce todo y estamos tan mal pagos, porque quizás el distribuidor gana más que nosotros, porque no está trabajando. (...) no está trabajando con máquinas, no está transpirando, no está ensuciando baldes, no está ensuciando cucharas, no está limpiando, no está pesando colorantes. No. Ellos agarran y así como agarran le meten 10% más, lo venden y ya está. Se acabó. En cambio acá nosotros no. Nosotros compramos por más que la harina sea... esta es de 000, puede ser de 0000, 00000 pero la calidad de esto sale de muy buena calidad por más que la harina y el azúcar sean malas. Nosotros le tenemos que dar el toque para que la grana salga de la mejor calidad, por más que la materia prima sea mala. Nos va a costar un montón, pero sale de la mejor calidad acá dentro. No porque vos compres de mala calidad sale de mala calidad, porque si no perdemos ventas. Y el distribuidor hace eso, así como viene lo revende. Demanda calidad, “ah no sé, fijate quién es el fabricante”, ponele Envión, “y bueno, quejate en Envión, yo soy distribuidor”. En cambio, nosotros no, nosotros tenemos toda esa responsabilidad. (Directivo de empresa recuperada, pp. 29-30)

Muchos discursos dirigenciales que parecen haber postergado irracionalmente la consideración del enfoque de ciertos sectores populares en debates decisivos de orden económico creen reforzar su crítica cuando se dirigen a objetar el carácter organizacional de estrategias “asistencialistas”. El desarrollo de un particular saber hacer territorial que podría asemejar su dinámica de aprendizaje colectivo a los de un saber industrial, fundado en conocimientos desarrollados y comunicados de un modo especializado es objeto, por parte de dirigentes sindicales, de una crítica al tipo de gestión “asistencialista”, sus distancias y contraposiciones. El núcleo del problema que aquí presentamos entonces, en gran parte, gira en torno a un cuestionamiento de las capacidades orgánicas de sectores populares, reiterando la desvalorización de una economía largamente vulnerada y cuestionada. Cabe mencionar que esta indagación nos orientará a abordar los caracteres de una crítica al modelo de racionalidad

económica, crítica para la cual el discurso de la economía convencional, sin fundamento público, pierde facultades de análisis razonable.

Al respecto, el enfoque de una joven sindicalista del sector financiero, recogido por esta tesis en tiempos de crisis pandémica, cuando es confrontado a problemáticas de la “economía popular”, actualiza una crítica al modelo económico vigente en Argentina. En este particular relato, el modelo excluye de modo irracional ciertos sectores de esa economía “desde abajo”, por ejemplo, las gestionadas por empresas recuperadas y pequeñas empresas. La propuesta es de un modelo por “*polos productivos*” fundado en la idea de desplazar la mirada asistencialista, habitual en el análisis económico, hacia otra que enfatice en las capacidades orgánicas identificadas en una región “distrito industrial”<sup>44</sup>. Es un asunto que, cabe decir, suele discutirse dentro de una organización política pero que no sería debatida del mismo modo en una organización sindical. El argumento concreto es que la provisión estatal de herramientas o de máquinas a estos sectores populares antes mencionados sería económicamente insuficiente si no se complementa con una “*política organizativa*”. En efecto, este discurso sindical de experiencia no industrial pone el foco en una pauta organizativa colectiva más que en una de autovalidación, en su referencia a modos de gestión de sectores populares. Éstos no podrían actuar solos sino que necesitan del conjunto: “*hay todo un entramado de organización que por ahí la persona sola no puede, tiene el saber hacer de una cosa pero necesita del conjunto*” (Dirigente sindical bancaria, pp. 1-2). Asimismo, ciertas formas de gestión “popular”, al recibir beneficios del Estado, reproducirían en buena medida los modos y resultados de una política “*asistencialista*”. Y aunque el discurso político sindical reconoce en ésta la posibilidad de una respuesta concreta en momentos de crisis, le critica la incapacidad organizativa productiva que induce en los sectores supuestamente asistidos.

---

<sup>44</sup> El concepto de “distrito industrial” tratado en la ciencia económica del desarrollo, en particular basado en las experiencias en la Emilia Romagna, en el norte de Italia, permite dar cuenta de procesos complejos de aprendizaje en pequeñas empresas interconectadas en un mismo distrito. Cuando concluía la etapa posfordista del capitalismo, desde la teoría social se aludía al comienzo de una “especialización flexible”, esto es, un modo de producción elaborado en una comunidad política que posibilita favorecer el desarrollo de competencias, innovación y profesionalidad (Capecchi, 1995).

Contemplada la mirada de una dirigencia social que interactúa permanentemente con actores empresariales y estatales involucrados en la administración económica de un distrito, cuando trata el problema de la productividad en gestiones “populares”, nuestra tesis analiza una crítica de veracidad del sindicalismo tradicional. En sintonía con esto, nuestro examen indaga el alcance de un reconocimiento de la experiencia común que pueda ser tratado como un tema de “justicia” y, por tanto, como una cuestión de “estatus social” para examinar los efectos del prestigio que suelen recaer en los actores sociales (Fraser, 2006, p. 36). En consecuencia, es posible que aquello nos permita examinar los efectos de los esquemas institucionalizados de valor cultural sobre el “prestigio” condicional de los actores de la economía popular comprometidos en nuestra exploración. El informe de entrevista aquí retomado señala una crítica a la capacidad representativa del sindicalismo tradicional, subrayando su carácter anacrónico por no haber integrado la “informalidad” o “ilegalidad” en su concepción del trabajo, al punto de infravalorar cualquier economía asociada a ellas.

Así pues, diremos, en referencia a la visión planteada desde esta dirigencia social, que la demanda colectiva que tradicionalmente motoriza al sindicalismo, en Argentina, pierde sensibilidad y hazaña política, renunciando a la posibilidad de reconocer y representar a una clase obrera complejamente compuesta. En vistas de este particular repliegue de la dirección sindical, nuestro interlocutor destaca que es posible encontrar experiencias obrero-populares que, padeciendo tal exclusión de representatividad política, confeccionan un nuevo marco “legal” a través de la figura de la “cooperativa”, como un modo de llenar el vacío del reconocimiento jurídico. El relato alude a un “*atrofiamiento*” del modelo de representación sindical dominante que les dificultaría a sus dirigentes dar cuenta de problemas de economía real que atañen a los sectores más vulnerables. Entre los puntos de crítica a este modelo encontramos que eventos específicos como “*el asado del día del metalúrgico*”, “*el asado del día del perfumista*” o “*una rifa*” (IC1, p. 14) se presentarían como puntos de encuentro con trabajadores/as desde hace décadas, expresando el abandono de un lenguaje y una práctica aferrados a la organización y el conflicto, y alejando a buena parte del sindicalismo de la posibilidad de leer políticamente los tiempos modernos. A la inversa, en ciertos ámbitos “informales” de producción de valor, sería posible

asistir a procesos de trabajo cada vez más atravesados por la retórica de lucha y conquista de derechos.

Desde el punto de vista de una dirigencia social implicada en debates empresariales y académicos sobre desarrollo productivo en poblaciones vulnerables, cuando delinea una distinción entre procesos de empresa “recuperada” de principios de siglo y los de actualidad, prestaremos atención a una particular equivalencia entre experiencia de trabajo y capital. Abordaremos aquí de qué modo la carencia de reconocimiento afecta al núcleo dirigente de “empresa popular”, una vez efectuado el desapoderamiento legal de la misma. A partir de esto, es posible retratar el advenimiento de una alianza directiva en el territorio de estudio, cuya estrategia productiva se sostiene en el reconocimiento de experiencias de gestión, aun en acecho o efectividad de pérdida de poder de aquellos que tradicionalmente han dominado la escena laboral. La experiencia es provocadora sobre todo cuando encuentra su contraposición en uno de los casos más emblemáticos de la zona. El caso expone el rol conflictivo de un directivo de empresa privada, considerada socialmente un baluarte de las metalúrgicas, antes de su crisis. Esto debido a que el empresario es recordado por tener un comportamiento distintivo durante la crisis de quiebre empresarial, a razón de que aun cuando ya había sido desapoderado legalmente de la empresa, continuaba percibiendo la empresa como “*suya*”. Asimismo, la tesis releva que el directivo de empresa capitalista privada, en el marco descrito, marcaba una “*alteridad permanente*” con quienes habían trabajado en su empresa.

entendía que él se tenía que preocupar de su culo. Él hablaba de su fábrica cuando estaba totalmente desapoderado, o sea, ya no era su fábrica, estaba desapoderado legalmente en el expediente, sin embargo, él hablaba de su fábrica, y había una cuestión de alteridad permanente. (IC1, p. 16)

En virtud del discurso de dirigencia social ya referenciado, la tesis releva que la participación de gestores/as “populares” en la toma de decisión se ha tornado valiosa para grupos que tradicionalmente han determinado ese ámbito de poder y desautorizado su acceso. En paralelo a los procesos de empresa recuperada que avanzaron en las últimas décadas, una fracción del empresariado de gestión privada habría formateado su propia visión respecto de quiénes pueden ser reparados como interlocutores válidos en el ámbito del gerenciamiento. Al punto tal que el

empresario “*descubre que el trabajador no es un enemigo*” (IC1, p. 17). Esto no significa que años atrás no pensarán igual, pero es posible que los antecedentes de estos procesos hayan colaborado en la actualización de sus diagnósticos y, muchas veces, posibilitado diálogos y combinación de estrategias productivas. Hoy en día, entonces, es posible que referentes de empresas recuperadas estén anoticiados de las problemáticas acarreadas por empresas pymes y que incluso evalúen “*posibilidades*” técnicas de las mismas “*en función de sostener el trabajo*”. Objetivo, éste último, que sería entendido como prioritario aun ante cualquier conflicto que pueda presentarse en un proceso de estas características (Fernández Álvarez, 2017, pp. 53-54). Por ejemplo, cuando una pyme guarda un compromiso ineludible en la persistencia de sus unidades productivas, pero tiene un desafío de gran complejidad al no haber entrenado personal que la dirija en el futuro.

Para quienes impulsan una “economía popular”, en coincidencia con pymes, la problemática técnica del trabajo puede implicar un tratamiento específico de la gestión como política de preservación de vínculos “*instituyentes*”<sup>45</sup>. La investigación recupera el enfoque “*territorial*” y académico anteriormente mencionado que, al referir a la relación entre Estado y empresas recuperadas, pone el centro en la política, entendida como un modo de gestión pública de interacción productiva entre Estado y comunidad, en sentido amplio, y de acuerdos para la estabilización de ese vínculo. Corroboramos que, mediante la elaboración conjunta de medidas entre Estado local, universidad y empresas recuperadas del distrito, como es el caso de la ordenanza de compra estatal, es reflejada una posibilidad de “*formalizar*” políticas públicas que aborden problemáticas específicas de empresas recuperadas. Aun cuando el gobierno no tenga el mismo signo partidario del municipio, este tipo de antecedentes habría conseguido cierta estabilidad y reconocimiento de grupos habitualmente marginados de la política decisoria. No obstante, este tipo de acuerdos

---

<sup>45</sup> Entendemos que la lógica “*instituyente*” refleja un proceso de aprendizaje de “*reflexividad*” y “*complejidad*” en el que se vinculan redes personales, históricas y sociales (Rojas y Greco, 2013, pp. 116-117). Desde la lectura sociológica evocada, tal reflexividad y el saber surgidos de la experiencia no son exclusivos de la voluntad política o de la erudición sino que suponen un diálogo con la sociedad en cuanto a los efectos de las decisiones que se puedan tomar. Por lo tanto, “*la forma en que las nuevas instituciones se constituyen parece implicar una específica construcción reflexiva y conversacional de la administración pública con más dimensiones de política que de gestión experta del Estado*”.

y permanencia en el tiempo sería posible siempre y cuando los actores involucrados “*equilibren*” posiciones en un marco de “*entendimiento*”, en vías de mantener una unidad productiva “*abierta*” que integre y no se “*cierre*” a la sociedad. Finalmente, este tipo de recursos posibilitaría que los nuevos procesos de empresas recuperadas se tornen más “*sencillos*” que en décadas anteriores dado que actualmente habría un medio “*institucional*” donde canalizar demandas.

Y entonces el Estado local de alguna u otra manera no tiene mucha alternativa, tiene que sostener ese tipo de cosas, quién sea, porque mirá acá estaban los del PRO y también lo tuvieron que sostener, era tan fuerte el compromiso que había, por ejemplo, las empresas recuperadas, con la mesa de empresas recuperadas donde está la universidad, el municipio y todas las empresas recuperadas, que no puede venir un gobierno y cambiarlo, tenemos tres ordenanzas, la de compra, la de las tasas, la de promoción de lo fiscal que te comentaba anteriormente, la tasa de habilitación. Digo, nosotros creemos que es posible formalizar esto, es posible si todos buscamos un equilibrio en el marco de entender que es mucho más importante mantener una unidad productiva abierta que cerrada, pero no para los trabajadores, para los empresarios, para la sociedad. (IC1, pp. 9-10)

En esta línea de argumentación, en base al discurso de una gestoría estatal local con interés por mantener una estrategia productiva coordinada con sujetos de una “economía popular”, referiremos a la gestación de una Mesa de Empresas Recuperadas, nomenclatura institucional laboral poco habitual para las formaciones intervinientes. La crítica de la legitimidad de la dirección presente en este capítulo permite retomar la noción de “política” provista por Max Weber (1967, p. 84) como lucha de agrupamientos sociales por influir en la toma de decisiones en un determinado territorio: “Política significará, pues, para nosotros, la aspiración a participar en el poder o a influir en la distribución del poder entre los distintos Estados o, dentro de un mismo Estado, entre los distintos grupos de hombres que lo componen”. En particular, la tesis pone el foco de atención en la conformación de una mesa de gestión local en la que conseguirían realizarse intercambios de formalidad jurídica en materia de trabajo y necesidad entre organizaciones y Estado. Destacaremos así la elaboración de un ámbito de comunicación empresarial y político entre Estado y sociedad que lleva el nombre de Mesa de Empresas Recuperadas de San Martín. Como ilustra el registro, esta mesa se constituye en



“*consejo consultivo*”, lo que le brinda una institucionalidad atípica al intercambio y “*gestión compartida*” entre Estado y sectores populares:

esa mesa quedó constituida como consejo consultivo, oficialmente. Adquirió una visibilidad y una formalidad que tienen pocos ámbitos de esa naturaleza. Por ejemplo, el consejo local de Liniers, el consejo de personas con discapacidad que están creados por ordenanza, esta también. Entonces es un ámbito de gestión compartida y de diálogo entre el Estado y las organizaciones, las empresas recuperadas, formal, eso es muy potente y muy raro. (IC2, p. 1)

### **3.4 Gestión popular y mediación pública en orden de justicia**

En esta parte del análisis de la dirección legítima en la gestión popular, la tesis indaga e intenta reconstruir modos en los que influye en puntos de decisión centrales del poder y la política, cuando el debate jurídico adquiere escala masiva. Interesa avistar, en la experiencia de gestión de estos sectores de la economía popular, los modos en que éstos componen un complejo entramado político-jurídico para el desarrollo de soportes institucionales en condiciones de pluralismo transaccional. Se trata de un proceso que impulsaría, en la identificación y satisfacción de necesidades, una intervención no como injerencia experta que refleje ajenidad e incompreensión de las realidades comprometidas. La tesis procura, en ese sentido, precisar las herramientas de una “acción pública” que encuentre validez en la aplicación de reglas que progresen según acuerdos y nuevos compromisos. He aquí un *ejercicio de profesionalización* de los recursos de un saber popular muchas veces ignorado por la erudición gerencial. El asunto convoca a tratar la relación entre saber jurídico y saber político para identificar modalidades de una acción pública no como facultad de Estado en tanto que diversos modos de intervención son orientados a la construcción de un bien común (Verdier, 1997, pp. 6-7).

Tener en cuenta los contextos y las necesidades diversas de los grupos participantes de la acción pública, nos conduce a revisar cómo ciertas instituciones consiguen formular una particular ingeniería legitimante para la intervención en materia jurídica. Indicaremos que la funcionalidad de los actores entrometidos está, en buena medida, en estabilizar expectativas, planificando comportamientos y afianzando interacciones. Puede suceder que entidades autorizadas, en tiempos en los que parecen cuestionarse formas clásicas de política, y ante una innovación de acciones colectivas de organizaciones populares que “se esfuerzan por discutir su gestión y

administración en materia de economía y de justicia”, pugnen por dar sentido legítimo a las decisiones que éstas motorizan (Cavallo y Cubilla, 2017, Capítulo 5, pp. 125-126). El objetivo entonces es describir la consistencia en la extensión de una práctica coordinada que justiprecia saberes “de arriba” y “de abajo” desde un principio de igualdad. La disposición de los sujetos a reconocerse pone a la vista, entre otras cosas, la necesidad de robustecer y estabilizar aquella práctica que hemos llamado acción pública, sobre todo, cuando los sectores relegados se encuentran en el tan frecuente “limbo” legal.<sup>46</sup>

Conforme con lo hasta aquí abordado, la definición de este actor así excluido, dicho en otros términos, “fuera de la norma”, implicaría, según una sociología para la cual los problemas de integración se fundan en una deuda del poder con sectores marginales, que autoridades legítimas como el Estado valoricen nuevas formas de reorganización del trabajo, “relaciones sociales que están pero que no se ven” (Roig Al., 2021b). Este vacío jurídico de normas ajustadas a realidades de sectores relegados habría podido llenarse, en parte, con la Ley de Monotributo<sup>47</sup> y el otorgamiento de créditos focalizado<sup>48</sup>. Basándose en ese marco, aunque no se dirige estrictamente a la actividad cooperativa, el Monotributo Social<sup>49</sup> será utilizado por el Ministerio de Desarrollo Social como recurso de “apoyo” a proyectos de economía popular y de “institucionalización” de actividades productivas, comerciales y de servicios, posibilitando una regularización de los emprendimientos proveedores del Estado (Grassi, 2018, Capítulo 2, p. 133). Así, el Monotributo social se impone como

---

<sup>46</sup> La idea de “limbo” o “abismo” jurídico es referenciada generalmente en estudios sociológicos que abordan procesos de empresa recuperada para marcar problemáticas de incertidumbre recurrentes en estos modelos de organización, como pueden ser la carencia de un marco normativo y la desigual condición en la que este tipo de gestiones se halla frente a la empresa de capital privado (Ruggeri, 2014, Capítulo 5; Cavallo, 2019). En tiempo de escritura de la tesis, esta “zona gris” quedó plasmada en la frecuente imposibilidad de trabajadores/as de cooperativas de acceder a políticas asistenciales como ATP o IFE (Ruggeri y Martínez, 2020, p. 14).

<sup>47</sup> Ley 25.865 de 2004 [Honorable Congreso de la Nación Argentina]. IVA Monotributo. 19 de enero de 2004.

<sup>48</sup> Ley 26.117 de 2006 [Honorable Congreso de la Nación Argentina]. Promoción del microcrédito para el desarrollo de la Economía social. Aunque no necesariamente es orientada a la actividad cooperativa, se dirige a brindar respuestas a grupos de bajos recursos que generalmente no tienen acceso a la banca formal. 21 de julio de 2006.

<sup>49</sup> Decreto Reglamentario 806/2004 [Poder Ejecutivo Nacional] complementario a Ley 24.977 de 2004. Régimen simplificado para pequeños contribuyentes. 25 de junio de 2004.

“categoría tributaria permanente, creada para facilitar y promover la incorporación a la economía formal de aquellas personas en situación de vulnerabilidad que han estado históricamente excluidas de los sistemas impositivos y de los circuitos económicos” (Observatorio del Conurbano Bonaerense, 2017, p. 11).

Ni la ejecutividad acelerada irreflexiva, ni la imposición disonante parecieran procesar efectivamente los problemas devenidos de la agenda popular. El éxito de su gestión “justa” no podría en tal sentido lograrse en aislamiento con la sociedad, según trataremos de ejemplificar mediante el examen de una ordenanza que saca a relucir una particular apropiación y agregación de valor jurídico desde sectores excluidos. Son estos primeros indicadores los que nos permiten considerar modos de rigidez política en la ejecución jurídica e indagar más a fondo herramientas preceptivas en la determinación de esquemas de dirección legítima.

En función del enfoque provisto por una administración estatal local, una vez referenciado el protagonismo de las empresas recuperadas en la organización consultiva del distrito, trazamos el desarrollo de un *proceso de aprendizaje* que, mediante transmisión de experiencias y conocimientos, concibe un particular modo de intervenir en los asuntos jurídicos de la “autogestión”. Esta instancia, con frecuencia consumada a partir de interacciones entre trabajadores/as y funcionarios y jueces que involucran negociaciones y asesoramiento variados hallaría su antecedente en el curso del 2001 (Fernández Álvarez, 2017, p. 173). Entendemos que este proceso del saber encuentra su actualización *territorial* y, en el último tiempo, exhibe una permanente asociación entre gestión popular y acción pública. Los detalles de ese vínculo, que por momentos parece expresar un reconocimiento de quienes, de modo sistemático, han sido relegados de los términos igualitarios de interacción, son tratados con atención en la tesis. Así, por ejemplo, en este desmenuzamiento del material empírico conseguimos resaltar una novedad de los últimos años que compete al distrito, cuando en los procesos de empresa recuperada toma protagonismo la figura del patrón, aunque ya no como el que deserta y se desentiende completamente del desenlace de la empresa y de operarios/as. Pese a que el abandono de la misma es inminente, el patrón adquiriría un papel más conciliador que en otras épocas, al punto de “*acordar*” la entrega de la dirección empresarial a trabajadores/as (IC2, pp. 2-3).

Ante discursos que frecuentemente desconocen o subvaloran el valor trabajo realizado por sectores populares, desde un modo de gestión municipal ocupado de coordinar estrategias productivas en clave comunitaria, la tesis resalta el uso de ordenanzas para la resolución de problemas de mediación pública. En tal sentido, las ordenanzas servirían como herramientas de “*apoyo*” a la gestión popular. Entonces, por ejemplo, uno de los puntos de la ordenanza establece la contratación de una experta que realice “*acompañamiento jurídico*” (IC2, pp. 2-3) a empresas recuperadas del distrito. Aun cuando tenga funciones en el área municipal específicamente involucrada con la economía de sectores populares, esa profesional es propuesta desde la Mesa de Empresas Recuperadas, es decir, no es el Estado local por sí solo quien toma esa decisión.

Visto desde la mirada de una dirigencia social, al referir a las problemáticas jurídicas en términos de propiedad que suelen acarrear las empresas recuperadas, registramos una serie de aspectos que invitan a pensar de qué modo saber jurídico y saber político se conjugan en respuesta a esas necesidades planteadas “desde abajo”. En este sentido, la tesis hace hincapié en que, en particular durante el periodo kirchnerista, dirigentes de esta economía popular aprenderían cómo contrarrestar efectos de la desestabilización legal y jurídica construyendo una ingeniería para la intervención y poniendo a prueba su propia legitimidad interactuante. Tal como señala una teoría especializada en gobernancia y contratos públicos, *estabilizar* lo que hemos llamado acción pública, especialmente en contexto de incertidumbre, resulta un hecho notoriamente complejo, que obliga a exigir “evaluaciones” permanentes para determinar el grado de cumplimiento de “compromisos” entre interlocutores sociales (Verdier, 1997, p. 7).

En un panorama en el que parece extenderse la falta de garantías sobre el futuro, sobre todo, de sectores humildes, identificamos que uno de los elementos que subraya una tendencia política intimidante hacia estos sectores de la organización popular, durante el gobierno argentino entre 2015 y 2019, es la obstaculización a la expropiación. Si bien la ley de expropiación nunca consiguió prevalecer como factor de estabilización en estas décadas, la decisión de suspenderla hizo más evidente su vulnerabilidad y debilitó toda posibilidad de acuerdo político respecto del paso de empresa quebrada a manos de trabajadores/as. La instrucción en análisis jurídico se volvió, entonces, y ya desde el último periodo “kirchnerista”, una herramienta

primordial a la hora de canalizar demandas propias de estos sectores populares. Un aprendizaje que, presionado por las circunstancias, plantearía “*especializarse*” en una particular lectura del proceder jurídico (IC1, pp. 7-8), apuntando a deshilar los típicos procesos de evaluación que realizan las sentencias judiciales. A nuestro entender, este aprendizaje jurídico expresa un intento de fuga de la “jaula de hierro” descrita por Weber (2013), que con regularidad amenaza la vida social. Así, ese aprendizaje técnico práctico de experiencia común expresa una particular expertez jurídica elaborada “desde abajo” y “desde arriba”, función ésta última que cumplen los funcionarios regionales involucrados en la comunidad. En un intento de destrabar los límites trazados por el poder dominante según vimos antes, el objetivo de estos actores fue generar una “*ingeniería*” de doble dirección que lleve a un entendimiento de justicia y de derechos en condiciones de funcionar para la operación económica en curso.

Las contraposiciones entre un enfoque direccional jurídico-legal y otro de experiencia común, de las cuales estamos tratando, pueden ser planteadas también como un conflicto tributario de expresión política pública. Desde el punto de vista de una dirigencia social con conocimiento en procesos de acción coordinada entre sectores de la comunidad en el distrito de estudio, la relación entre empresa y Estado delimita un conflicto tributario y jurídico, particularmente denso en contenido político cuando se trata de empresas “recuperadas”. En esta línea, puede corroborarse que, con frecuencia, el empresariado argentino, de actividades “*formalizadas*”, ha sido desde hace tiempo crítico de la política fiscal en el país argumentando que ésta pone en riesgo la “*seguridad jurídica*”. Tomando esa evidencia, la demanda de empresas recuperadas no sería lejana a la de aquellas más consagradas, aunque es menester mencionar que, por falta de recursos, las primeras estarían en una situación más vulnerable. En ese marco, el Estado habría tenido problemas para “*cuidar el trabajo*”, al no haber resuelto ese “*vacío*” fiscal que afecta a la empresa en todos sus niveles. Además, éste tampoco habría abordado de modo igualitario el despliegue de esas exigencias fiscales, lo que se ve reflejado en la deuda considerable que sostienen empresas de gestión “popular” con grandes desventajas por sus posiciones en el mercado. Al respecto observemos cómo es tratado el tema por el dirigente:

Si un empresario formal se queja de la inseguridad jurídica, si un empresario formal se queja de la situación fiscal, si un empresario formal se queja de tantas

circunstancias que tiene que atender el empresariado argentino que en muchos casos puede ser que sea cierto o no, nosotros creemos que sí, es una cuestión de equilibrar los abusos, imagínate qué nos queda a los trabajadores ahora entonces decidiendo estos vacíos que existen con respecto a lo fiscal, a la falta de promoción del trabajo. A la falta de promoción de este modelo de trabajo que, en definitiva, si bien cualquier innovación con respecto al cuidado del trabajo debe ser cuidada, entendida y beneficiada. Pero imagínate que a estos tipos no les queda otra. No son empresarios que se les ocurrió abrir una empresa. No. Son empleados que hace 20, 30 años que están en una empresa y lo único que no quieren es que cierre. Bueno, ahí sí, no hubo ninguna novedad. (IC1, pp. 2-3)

Leyendo un discurso de autoridad estatal a nivel de municipio, con funciones en un área denominada de “desarrollo social”, cuando trata prácticas del cooperativismo local, registramos una formalización productiva de empresas de gestión “popular” cuya forma institucional difiere de la dominante en la economía actual. En este sentido, la investigación aborda la definición de un actor que habitualmente ha sido negado de toda calificación justa y acordada. El argumento es que generalmente las cooperativas, forzadas a la “informalidad”, no son contenidas en los marcos normativos de empresa y trabajo, por lo cual sus ejecutores/as no son considerados/as “empleados” ni “empleadores”. El problema de categorización queda evidenciado así en su “no definición” (IC2, pp. 3-4). De tal manera “los que no son ni trabajadores en relación de dependencia ni son empresarios que contratan gente están en un limbo legal”. No obstante, normativas como la Ley de Monotributo Social, la Ley Nacional de Microcréditos y la Ley de Marca Colectiva<sup>50</sup>, aunque no hayan alterado los marcos de regulación y distribución del orden económico convencional, habrían facilitado la definición de ese actor que se encontraba “fuera de la norma”.

Un estudio que destaca la conformación de un particular cooperativismo en el país por el desarrollo de empresas recuperadas y la promoción estatal de cooperativas de trabajo entre los años 2003-2015 describe de qué modo líneas de acción como Marca Colectiva, Microcréditos o Monotributo Social consiguen complementarse y extenderse, por ejemplo, con el Programa Argentina Trabaja (PAT) iniciado en 2009

---

<sup>50</sup> Ley 26.355 de 2008 [Honorable Congreso de la Nación Argentina]. Marcas Colectivas. 25 de marzo de 2008.

desde el Ministerio de Desarrollo Social (Kasparian, 2020). En tal marco de avance de políticas públicas de impulso al trabajo asociativo y autogestionado, dicho análisis advierte que el PAT “constituyó una ventana de acceso institucional” para las organizaciones, favoreciendo además su “cooperativización”. De esta manera, por ejemplo, esas organizaciones, por un lado, reclamaban la incorporación de beneficiarios al programa, reinstalando la demanda por trabajo en una variante “asistencializada” y, por otro lado, disputaban la gestión de los planes sociales e intentaban incidir en su delineación y funcionamiento. Como veremos a continuación, las tres líneas de acción a las que referimos fueron consideradas, por el discurso estatal relevado, como las primeras leyes nacionales ocupadas de registrar una configuración social habitualmente no alcanzada por los esquemas normativos clásicos:

los marcos normativos poderosos, en nuestro país, en la región y en el mundo, son para los empleados, los que definen los derechos de los empleados y los que definen los derechos de los empleadores. Incluido pymes, porque hay ley pyme que establece quién es pyme, cuál es el marco en el cual vos sos pyme, pero más debajo de pyme no define nada, no hay definición. Entonces, los que no son ni trabajadores en relación de dependencia ni son empresarios que contratan gente están en un limbo legal, por eso son tan importantes las leyes que se lograron en el periodo 2003, 2015, respecto a este actor que es la ley de monotributo social, la ley de microcrédito y la ley de marcas colectivas. ¿Por qué? Específicamente capaz que no movieron el amperímetro pero por primera vez definieron un actor que no estaba en el radar, un actor que es un actor de la economía social, lo llaman y lo definen algunos... bueno, es la primera vez que aparecen unas leyes nacionales, así que por eso fueron muy importantes. No alcanzaron, no alcanzan. (IC2, pp. 3-4)

Volviendo la mirada al plano local, a juzgar por un discurso de funcionariado que destaca una amplitud de vínculos entre Estado y comunidad para la formulación de políticas municipales, sostenemos que la elaboración de ordenanzas incluye una específica apropiación y agregación de valor jurídico desde los sectores populares. A partir de esos diseños conjuntos entre Estado y parte de la ciudadanía una serie de herramientas preceptivas son readecuadas a demandas de grupos con frecuencia excluidos de la toma de decisión. Un ejemplo de ello se presentaría cuando es declarada la emergencia pyme y las autoridades municipales deciden adherir a la misma. Aprovechando la ocasión, gestores/as de empresa recuperada del distrito, en

interacción con autoridades universitarias y municipales, incluyen en la declaración nueve artículos orientados al fortalecimiento del sector de la gestión “popular” aquí estudiado. Entre ellos, como ya mencionamos en otras partes, uno consiste en ampliar un fondo de crédito, otro reconoce a la Mesa de Empresas Recuperadas como consejo consultivo. Esto no invalida la posibilidad de que en un futuro si cambiaran las autoridades estatales la ordenanza no fuera obstruida pero, aun así, se consigue sentar un precedente. Puede ocurrir, por otra parte, que los/as beneficiarios/as, como a veces ocurre con las normas jurídicas, no se “*apropien*” de ellas y no les agreguen contenidos o, lo que es lo mismo, “*no las lleven hasta donde quieren llevarlas*” (IC2, p. 2).



## Reflexiones finales

La presente investigación ha indagado problemas de organización, productividad y política “desde abajo” teniendo como objeto experiencias del Conurbano bonaerense en tiempos en los que esos problemas se difundieron masivamente. En este análisis notamos ciertos problemas cada vez que, en el tipo de gestión recuperada que estudiamos, la toma de decisión se definió entre objetivos de democracia y eficiencia. En tal sentido, que la gestión de la economía sea meramente regulada por el concepto de productividad consiguiendo reducir la participación política es un dato a resaltar, en especial, en contextos en los que el mercado pierde credibilidad como dispositivo idóneo de distribución. Respecto a la institucionalización participativa de estos sectores populares, corresponde señalar que, ciertas veces, la condición de fuerza legitimante consiguió definirse según un modo de *codirección instituyente* asentada en una particular idea de encadenamiento técnico-político entre Estado, empresa y comunidad.

Cabe destacar que los problemas de reconocimiento que incumben a estas empresas “populares” suelen tener sus fundamentos en distinciones establecidas en la política y sociedad, en términos de credenciales o habitus, que extienden una mirada generalizada de que las decisiones en manos de “expertos” son las más óptimas y nítidas en contextos de profunda incerteza. Por su parte, en tales gestiones “desde abajo” la puesta en práctica de un *saber híbrido* entre valor extensible y academia precisa la valoración positiva que puede hacerse en aquellas de estrategias de mercado y finanzas especializadas, aunque matizada, al mismo tiempo, por una estimación discrepante de la “producción de mercado”. Es decir, de aquella que oculta o resta importancia a la “producción de sociedad” escasamente rastreable en estadísticas oficiales (Mazzucato, 2019). Y en ese sentido, otro punto significativo de la tesis es que describe los modos de una *subjetivación técnicamente autodisciplinada* mediante la cual el/la trabajador/a procura gestionarse a sí mismo/a “eficazmente”, llegando, a veces, a privarse del encuentro ciudadano o familiar que tradicionalmente dio forma a esos procesos colectivos, un tipo de deuda de implicación comunitaria.

***I. Proceso de legitimidad directiva “desde abajo”: un modo deliberante de eficiencia con base en intentos de financiarización de la vida común***

Una de las conclusiones de la tesis advierte sobre una dirección realista de la “economía popular” en la cual conviven la búsqueda de legitimidad y los problemas de financiarización de la vida en el trabajo. La cuestión de la legitimidad considerada a lo largo de este trabajo es uno de los temas que se ha impuesto cuando reflexionamos sobre eficiencia y democracia en sistemas de dirección que llamamos “popular”. El tema condujo a desentrañar aspectos assembleístas y decisionistas de la política democrática de esos modos de gestión, dejando muchas veces en evidencia un conflicto permanente entre eficiencia y deliberación pública. En vista de las contradicciones entre tales valores o intereses o, más aún, de que el criterio de eficiencia consiguiera imponerse por sobre cualquier otro, el propósito fue identificar de qué modo cierto régimen productivista incidió en la determinación de la legitimidad directiva o intermediadora de los sectores de estudio.

Resultó significativo considerar una idea de *crisis de autoridad* en la investigación al divisar, por ejemplo, cómo los asuntos del trabajo estuvieron determinados por un régimen financiarizado que, en buena medida, disciplina al Estado, exigiéndole desinversión en materia de protección social (Fraser, 2020, p. 87). Una crisis de poder político-técnico que insta a ser comprendida a nivel estatal y empresarial, en contextos en que los problemas de financiación, organización y/o control institucionales son acuciantes, especialmente cuando la rentabilidad de los activos financieros avanza por sobre los productivos, generando incertidumbre y aislando o extrayendo valor de manera conveniente de ciertos actores e instituciones públicas. La investigación registra particularmente una conexión típica entre explotación financiera y deuda con fuerte impacto en la vida de sectores de bajos recursos, dada la captación de valor que suele aplicárseles mediante elevadas tasas de interés. Entendemos que los problemas de obtención de ganancias y de desigualdad son dirimidos en un momento de acentuación de una *crisis de poder público*, cada vez que firmas privadas retienen ventajas monopolísticas y aprovechan actividades especulativas para desbaratar actividades productoras o extraen ganancias desproporcionadas del sector público con respecto a las contribuciones que hacen en la sociedad. Los efectos de tales asuntos condujeron a tratar entonces aspectos de una crítica “desde abajo” de gestión política y financiera.

En vista de procesos de legitimidad directiva, puede ocurrir que la crítica “desde abajo” a resoluciones de dirigencia sindical sea vista por ésta como resultado de un

“*problema de comunicación*”, razón por la cual, a veces con severidad, los/as representados/as cuestionan los modos en cómo esta discurre políticamente, decide y atiende demandas. El asunto sería que el avance de esos problemas se debe a la carencia de una estrategia pedagógica más efectiva hacia las bases. La pedagogía económica se hace más compleja políticamente cuando, desde las bases, se la entiende como una deliberación de entendimiento común. Por otra parte, la conclusión dirigente es que su decisión sería la más eficiente dado que se entienden representantes “legítimos” de los intereses de trabajadores/as. Es a destacar que el sindicalismo argentino se caracteriza por su actividad de “mediación” permanente entre empresarios y trabajadores/as, por lo que los asuntos de la “democracia” difícilmente se resuelven sin costos políticos evidentes, como los que implica el intento de equilibrar “asambleísmo” y “decisionismo”. En procesos de interpelación colectiva, como los asambleístas indicados anteriormente, la legitimidad de la dirección así como el valor económico asociable a ella dependerá, más que del cálculo de “eficiencia”, del carácter “público” de la toma de decisión.

En diferentes oportunidades la tesis trata un vínculo político entre Estado local y gestión popular discernido aquí al modo de una estrategia de “eficacia económica” y “solidaridad político-social” (Rojas, 2020) para el reconocimiento de necesidades en contextos de desequilibrio económico y social. Tener en cuenta este tipo de tramas supuso advertir lo que hemos llamado *crisis de poder público*, para precisar los modos en que la economía dominante tiende crecientemente a privatizar valores del trabajo y de la vida compartida. Haciendo uso de una teoría de sociología política, feminista (Fraser, 2021, 3m22s), que aborda en particular el impacto de la crisis ecológica y política desplegada desde 2020, consideramos una crisis sistémica con consecuencias en la acción y el control de la ciudadanía en sus diversas modalidades políticas. Extensión de los desajustes económicos, sociales y políticos que tendría efectos aún más dramáticos cuando, por ejemplo, las gestiones de Estado y de empresa pierden interés en el valor público. De modo que el “vaciamiento del poder público”, anunciado por Fraser, deriva en una estrategia de privatización de la vida común. En tal aspecto, la crisis toma mayor gravedad y el rol de la gran empresa solo dedicada a incrementar ganancia, hacer crecer el valor de sus acciones y disminuir o desconocer sus deudas agudizaría la crítica política desde distintos sectores, como intento de modificar los límites normativos del orden social.

## ***II. Cogestión instituyente: una autonomía integradora y encadenadora de prácticas de Estado, empresa y comunidad***

Esta investigación registra que, con frecuencia, las gestiones urbanas de estudio definen lineamientos de organización, productividad y participación política en función de criterios de *cogestión instituyente*. Como ha sido mencionado en otra parte, los modos de gestión o el trabajo de movimientos populares distan con frecuencia de ser reconocidos socialmente, de ahí que inclusive la fórmula del hacer conjunto entre Estado y movimiento social pueda leerse, por ejemplo, por la dirigencia política, como el arribo a una crisis (estatal). El punto resulta crucial para la Argentina actual, cuando los núcleos de poder y formadores de opinión reavivan discusiones en torno a las capacidades de Estado, sobre todo cuando éste enlaza su funcionamiento con sectores populares. Allí, en esos debates, como en esta investigación, es posible asistir a una pugna para nada añeja entre “economía del mientras tanto” (“popular”, “informal”) y “trabajo de verdad”. El conflicto requiere particular atención cuando la política pública de “inserción laboral” o de “integración social” es delineada meramente en términos de mercado y en marcos de imposición del capital financiero. Y esto en base a que la deuda ejerce tal poder sobre la sociedad que introduce una moral propia del “esfuerzo” y del compromiso, a la vez diferente y complementaria de la del trabajo, que recae con violencia sobre la ciudadanía, consiguiendo profundizar, entre otras cosas, la imagen negativa de quien organiza su vida y actividad fundamentalmente por vía de políticas de distribución estatal, habitualmente calificado “asistido” (Lazzarato, 2013, pp. 37-38).

Entendemos que los vínculos entre Estado y organizaciones populares han adquirido mayor complejidad a lo largo de los años, y en torno a ellos se han originado enfoques diversos en materia de productividad desde el mundo dirigencial político y laboral. En ese sentido, relevamos una idea de estrategia organizacional como “*polo productivo*”, en la que el Estado adquiere un rol central al facilitar herramientas de trabajo o posibilitar nexos cooperativistas, incluso, dando lugar a un tipo de *autonomía integrante*. El asunto resulta llamativo dado que, como sucede con regularidad en el abordaje de políticas sociales en el país, especialmente de los llamados planes sociales, cuando vínculos como los mencionados suponen algún tipo de intervencionismo asistencial, suele emerger una crítica profunda sobre los modos de gestión “eficiente” y la capacidad autónoma e integración “desde abajo”.

El asunto resulta pertinente para esta investigación, dado que la búsqueda de “autorrealización” y toma de iniciativa de trabajadores/as tienden a asociarse, desde la empresa tradicional, a su involucramiento en los objetivos corporativos, aun a costa de que aquel o aquella debilita su rol en la familia o comunidad o, en otras palabras, su acción política. En esa clave de lectura, y siguiendo nuestros objetivos, entendemos que las dinámicas de comunidad y empresa, aun cuando por momentos parezcan indisociables, plantean de formas diferentes el *quién* y el *cómo* de la gestión “popular”, dejando a la vista intereses contrapuestos, por ejemplo, en torno al rendimiento o al lugar ocupado por el/la trabajador/a-ciudadano/a en cada uno de esos órdenes en los que organiza su vida y trabajo. En experiencias que pronuncian el (des)arreglo entre ambas dinámicas, como la de gestión recuperada, la dirección puede alternarse entre un proyecto de carácter “paternalista” y otro de índole “comunitaria”, con impacto significativo en la determinación de las relaciones políticas.

Abordar el camino del reconocimiento de la gestión común, en particular, en periodos críticos de economía y sociedad, implicó reflexionar sobre el rol estatal en sus diferentes niveles, específicamente, sobre criterios de promoción o desautorización del saber de sectores populares. El asunto supuso en alguna oportunidad detenerse a reflexionar respecto de una designación estatal que entiende a esa gestión “desde abajo” como provisoria, o concretamente, como una del “*mientras tanto*” (IC2). Esto en referencia a que ese modo de hacer economía popular necesariamente iba a reemplazarse por lo que ha sido considerado por ese discurso estatal “*trabajo de verdad*”. Dicha clasificación dejaría al descubierto la invalidación de un trabajo realizado por un conjunto amplio de sectores populares, por ejemplo, ocultando el valor que estos notoriamente agregan mediante “estructuras de cogestión” en contextos de crisis institucional (Arcidiácomo, 2012, p. 63). Todavía más, antes que ser destacado ese vínculo con sectores populares por su aporte social, económico, político o cultural, este ha sido visto por la dirigencia política como carga durante largo tiempo. Para aquellos el proceso empezó a ser visualizado como *deuda* recurrente (Roig, 2014). El hecho expresa un problema de estatus para esos sujetos en tanto fue negado su lugar como “interlocutores plenos” (Fraser, 2006, p. 36), por tanto, su participación en pie de igualdad en la toma de decisión económica, generalmente en manos de expertos.

Entre los enfoques que podemos designar de dirigencia socialmente autorizada, influyente en la imposición y normalización institucional de patrones de valor trabajo, como la del sindicalismo argentino, el tratamiento de la gestión común se entiende derivado de una propuesta de *“polo productivo”*, supuesto que en estos se desarrollan capacidades orgánicas de sectores populares. De acuerdo con la experiencia histórica del sindicalismo argentino, el tema ha sido objeto de discusión en organizaciones políticas más que sindicales. Para parte de ese sindicalismo, el planteo “productivo” de una política estatal de provisión de materiales y herramientas de trabajo dirigida a sectores subalternos es considerado insuficiente si ella no es acompañada con una estrategia organizacional. Planteo que, al referir a la exclusión estatal y social aplicada al sujeto del mundo popular en regímenes de ideología neoliberal, entiende la inserción laboral de éste mediante esquemas de gestión colectiva, destacando la capacidad “autónoma” integral que requeriría el individuo para no aislarse y vivir en sociedad. Necesitaría de un *“entramado de organización”* para integrarse públicamente. La formulación de una política estatal como la mencionada independiente de una dinámica organizacional suele ser entendida como *“asistencialismo”*. Aun cuando para parte de la dirigencia sindical y política ésta sería apropiada en contextos de crisis, con frecuencia, no es reconocida por favorecer la capacidad de organización productiva de individuos asistidos.

En vista de experiencias de dirigencia social, y atendiendo a procesos de comunidad y quiebra de empresa recuperada, advertimos que, ciertas veces, el rol del “patrón” de empresa privada determina modos de acción política en el proyecto de empresa autogestiva luego devenido. Esa figura determinaría quién es incluido en el proyecto de gestión y cómo éste funcionará, definiendo un modo de *“integración”*, estableciendo delimitaciones y una pertenencia asimilable a la de una *“familia”*. Sucede que cuando ese “patrón” ya no se halla en la dirección de empresa se perdería un marco de referencia que permitía a los/as trabajadores/as *“verse en común”* (IC1), reconocerse en los demás. La consideración sin embargo es que esa figura deja una *“huella”* que impacta en la vida de los sujetos, así como en el próximo proyecto empresarial que estos pudieran forjar. Puede ocurrir entonces, volviendo la mirada a los límites que habrían de establecerse en una gestión privada, que el modelo de empresa recuperada, a desplegarse posterior a ella, así como incluye a ciertos actores, exprese una visión excluyente sobre otros/as.

### ***III. Saber híbrido de valor extensible y académico: una crítica de los criterios mercantiles de valorización del conocimiento***

Otra de las conclusiones a la que arribó esta tesis indica que la resolución de problemas de gestión, productividad y política en empresa recuperada exigió muchas veces la puesta en práctica de un *saber híbrido* de valor popular y academia. Teniendo a la vista los problemas de reconocimiento del saber no académico, registramos una crítica político moral de creación de valor que, “desde abajo”, pone en cuestión el estatus otorgado a quienes en los eslabones de una cadena capturan ingresos significativos sin invertir o tomar riesgos como lo hacen otros integrantes de la misma. Ahora bien, una cuestión sugerente sale a relucir cuando desde la gestión subalterna se manifiesta el desafío o necesidad de disponer de un saber híbrido ajustado a un mundo en “red” y a la volatilidad del mercado. En tal sentido, el desarrollo de un saber direccional mixto que combine conocimientos de industria, mercado y finanzas conduce a la empresa recuperada a revisar permanentemente canales tradicionales de comunicación y esquemas organizativos.

El discurso de dirección popular en empresas recuperadas que hemos relevado por momentos cuestiona “moralmente” los modos con que es apreciada la creación de valor en circuitos productivo comerciales de empresa privada, introduciendo un modelo de gestión orientado más por principios de “calidad” de producto que de “ganancia”. En particular, es planteada una crítica del recurso al concepto de “valor” desde actores habitualmente ajenos a la formación académica en relaciones de encadenamiento comercial. Distinguiendo prácticamente la figura de “intermediario” de la del “productor”, de una manera que es la general en procesos de producción mercantil “capitalista”, ese discurso alude a diferencias significativas de sus tareas para reflexionar respecto del reconocimiento político del valor creado por cada uno de ellos. El valor comprometido constaría del trabajo invertido para la elaboración de un producto “*de calidad*” (Directivo de empresa recuperada), carácter no definido por la condición de la materia prima o técnicas empleadas sino por la calidad del trabajo colectivo aportado. Ese enfoque pretende marcar distancias de dirección con aquel que limita los criterios de calidad “productiva” a otros de resultados o desempeños de mercado. En ese sentido, quienes se encargarían “económicamente” de la distribución del bien no afrontarían ningún costo (político) de transacción. Es decir, para la gestión que llamamos “popular”, sobre los distribuidores que operan la

obtención de ganancia con criterios exclusivamente “económicos” no recae ningún imperativo de implicación o evaluación social, como sí ocurre con los que juzgan calidad desde los procesos de trabajo, operarios/as.

A la vista de un análisis especializado en gerenciamiento privado sostenemos que la gestión de “redes” en relación al mercado habitualmente es un problema determinante para la conducción efectiva de empresas. La consideración es que a los gerentes de empresas privadas les suelen exigir movilizar un “*capital social*” al que generalmente los/as trabajadores/as no tienen acceso o no se les reconoce aunque lo tengan. En consecuencia, la dirección de empresa recuperada tendría dificultades para manipular conocimientos y fundar vínculos con sujetos e instituciones particularmente asociados al sistema comercial y financiero. Lo que quiere decir que toda empresa requeriría que sus directivos desarrollen competencias de mercado y finanzas para el éxito corporativo. De esto se deriva que los/as trabajadores/as cuando ocupan lugares en la dirección de empresa recuperada necesitan “*reformatearse*” y que, en el mientras tanto, manipulan un “*saber híbrido*” (IC3), entre saber industrial y saber financiero. En algún caso de empresa recuperada ocurre que las “redes” vinculadas con la comercialización son coordinadas por quien ya contaba con experiencia en el área durante la empresa privada, lo que suele ser juzgado positivamente por quienes realizan o realizaron tareas de ejecución directa. El tipo de decisiones tomadas en esa área de empresa recuperada, en torno a la información financiera allí manejada, supuso dar cuenta de cómo ésta podía concentrarse y quedar confinada a un sector.

#### ***IV. Una subjetivación técnicamente autodisciplinada: deuda impuesta de implicación comunitaria***

Una conclusión singular que registra la investigación es que los problemas de productividad y política en procesos de gestión común dan cuenta de cómo se fecunda un tipo de subjetividad técnica de autosometimiento, aunque cabe aclarar que el uso de un término tan fuerte no fue sugerido por alguna entrevista o hipótesis. En la tesis se han relevado aspectos de un régimen de subjetivación definido por pautas de sobreexigencia que operan tecnificando la participación del/la trabajador/a en la vida social. Sostenemos que, si bien estas formas de subjetivación son regidas por “disciplinas”, como han sido descritas por Foucault, también los sujetos con sus prácticas van esbozando un “futuro controlado”, es decir, las líneas que dibujan su



futuro próximo contienen “disposiciones de *control* abierto y continuo” que actualizan la configuración del dispositivo disciplinario impuesto (Deleuze, 1999, p. 160). En tal aspecto, el modo de dirección política a la que referimos adquiere sentidos de un autosometimiento beneficioso, en el que el imperativo de eficiencia y, con ello, el temor a quedar “fuera de competencia”, ocupa un lugar clave. Reconocerse a sí mismo/a como sujeto empresarial autónomo y competente implica en tal caso un proceso de automodelaje determinado por “las ilimitadas imposiciones de la optimización” (Bröckling, 2015, p. 29). Un orden que describimos como de subjetivación técnica o colonización.

Al tratar el tema de la subjetivación y su expresión en procesos de comunidad “recuperada”, identificamos un tipo de desconexión del sujeto de la esfera pública cuando se desequilibran las relaciones entre sistema político y mundo de la vida, de un modo en el que las compensaciones propias de un Estado social y las posibilidades de autorrealización del sujeto en el trabajo y en el espacio público son desarticuladas y/o privatizadas. Hablamos entonces de una deuda que prevalece en la comunidad y que revela necesidades diferenciadas en los niveles de la economía que estudiamos. En tal aspecto, la noción de “comunidad” adquiere relevancia, particularmente, teniendo en cuenta contextos de crisis social, dado que es posible destacar el rol de ella en la “integración” de un sujeto influido significativamente por deudas de Estado y de sociedad. Esto quiere decir que, en la medida en que el sujeto es hundido en crisis, la “deuda” somete su economía y vida, incidiendo sobre su responsabilidad y culpa, determinando su poder de elección y decisión (Lazzarato, 2013, pp. 56-57).

Determinados modelos de gestión “popular”, con regulaciones similares a las de una empresa capitalista, son leídos por sus ejecutores/as como producto de un autosometimiento “beneficioso” de criterios de eficiencia de la economía dominante. Utilizando un lenguaje que podemos designar como de “tecnología social” para referirse a mecanismos de mercado y de la empresa (Bröckling, 2015), la movilización de valores de autonomía y autooptimización da lugar a una subjetivación mercantil. Modos de “actuar emprendedor” que no operan necesariamente mediante mecanismos de vigilancia y castigo sino por “autoconducción” (Bröckling, 2015, p. 75). Interrogada la factibilidad de un concepto tecnológico de competitividad generada “desde abajo”, advertimos que la

empresa recuperada puede adoptar, enfrentada a contextos de fuerte crítica política a su eficiencia, criterios de lo que estamos designando “autoexplotación beneficiosa”. En tal sentido, con recurso a una teoría de “tecnologías de poder”, sostenemos que el efecto coactivo de ese autosometimiento es justificado por un “imperativo de eficiencia” que opera socialmente (Dreyfus y Rabinow, 2001, p. 179). Se trata de una tecnología aleccionadora económica y moralmente que funcionaría reformando rutinas y valores que dirigen las acciones, un modo específico de subjetivación técnica o “autocolonización” (Dreyfus y Rabinow, 2001, p. 217). De este modo, el trabajo competitivo de la empresa recuperada, en línea con la lógica capitalista clásica, significa necesariamente su “intensificación” por medios políticos. Es decir, la competitividad exigiría una implicación aumentada del sujeto en el proceso de trabajo, intensificación productiva a considerar de su propio beneficio.

El análisis de estos procesos de gestión “popular” plantea que reconocer el estadio de recomposición y valoración del sujeto significa al mismo tiempo dar cuenta de cómo es reconstruida la comunidad en que trabaja y vive. En otras palabras, en dichos procesos, poner en valor al sujeto implicaría recrear niveles de integración en sociedad, restituyendo una ciudadanía social que privilegie la inserción pública. Entonces considerar la subjetividad en comunidad, o “recuperarla” para hacerla parte de ella, supondría reconocer un proceso de significativa complejidad, más difícil por multicausal que la de “recuperar” una empresa. La alusión se concatena con una consideración de experiencia social, según la cual *“es indispensable generar políticas que estén direccionadas a la valorización de la persona”* (IC1), entendida esta valorización de modo público extensivo. Especialmente la tarea es ardua cuando *“la sociedad toda”* entra en crisis de *“descomposición”*, al poner a la vista la ruptura de vínculos entre los sectores más desprotegidos y el Estado y la sociedad, no resarcible sin conflictos agudos. Ya sea porque las particularidades describen una complejidad extensa y heterogénea o porque los niveles de disociación y desconexión de la política con esas realidades han llegado a puntos críticos. La “recuperación” de esa ciudadanía desafiada o la “integración” del sujeto en dinámicas de economía subalterna supusieron, muchas veces, leer tal proceso como uno de reorganización comunitaria.

## Fuentes

- Ordenanza 1617 de 1965. Registro Municipal de Asociaciones Culturales y de Bien Público no Fomentistas del Partido de General San Martín.  
<http://normativamunicipal.sanmartin.gov.ar/mSM-Consulta-Normativa/verCI.jsf>
- Ordenanza 11.262 de 2012. Régimen de Empadronamiento de Empresas Sociales y Cooperativas.  
<https://articulacionterrit.wixsite.com/empresasrecuperadas/ordenanzas-san-martin>
- Ordenanza 11.327 de 2012. Fondo de Financiamiento Solidario San Martín.  
<http://observatorioconurbano.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/San-Martin.-Ordenanza-N%C2%BA-11.327-12-y-Reglamentaci%C3%B3n.pdf>
- Ordenanza 11.835 de 2015. Programa de incentivo de compras municipales a empresas sociales y cooperativas.  
<https://articulacionterrit.wixsite.com/empresasrecuperadas/ordenanzas-san-martin>
- Decreto 448 de 2017. Emergencia Económica por el que atraviesa el sector de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs).  
<http://normativamunicipal.sanmartin.gov.ar/mSM-Consulta-Normativa/verCI.jsf>
- Ordenanza 12.189 de 2017. Inclusión dentro de la Emergencia Económica para el sector de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), declarada por Decreto 448/2017, a las Empresas Recuperadas por los/as Trabajadores/as.  
<https://articulacionterrit.wixsite.com/empresasrecuperadas/ordenanzas-san-martin>
- Ordenanza 12.477 de 2019. Plan Gestión Diferenciada de Residuos Sólidos Urbanos - Grandes y Medianos Generadores de Residuos.  
[https://sibom.slyt.gba.gov.ar/bulletins/3149/contents/1420963/download\\_annex?annex\\_id=7605](https://sibom.slyt.gba.gov.ar/bulletins/3149/contents/1420963/download_annex?annex_id=7605)
- Ley 25.865 de 2004. Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes.  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/91903/norma.htm>
- Ley 24.977 de 2004. Pequeños Contribuyentes Eventuales. Sujetos inscriptos en el Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social. Régimen especial de los recursos de la seguridad social para pequeños contribuyentes. Asociados a Cooperativas de Trabajo.  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-806-2004-96016/texto>

- Ley 26.117 de 2006. Promoción del microcrédito para el desarrollo de la economía social. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26117-118062/texto>
- Ley 26.355 de 2008. Marcas Colectivas. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26355-138933/texto>
- Ley 27.555 de 2020. Régimen legal del contrato de teletrabajo. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>

Página web consultada:

<https://www.cooperar.coop>

## Bibliografía

- Abal Medina, P. (2016). Los trabajadores y sus organizaciones durante los gobiernos kirchneristas. *Nueva Sociedad*, (264), 72-86. <https://library.fes.de/pdf-files/nuso/nuso-264.pdf>
- Abal Medina, P. (2017). Los movimientos obreros organizados en Argentina (2003-2016). *¿Existe la clase obrera?* (pp. 21-61). Capital intelectual.
- Abeles, M. y Lampa, R. (2018). La ruptura epistemológica de Marx. Más allá de la «buena» y la «mala» economía política. *Nueva Sociedad*, (277), 42-52.
- Abraham, L. y Chena, P. (2022). “El universo de la economía popular”. *Página 12*. <https://www.pagina12.com.ar/420323-el-universo-de-la-economia-popular>
- Alonso, G. (2010). La política social municipal y el problema de la coordinación interjurisdiccional. El caso del municipio bonaerense de General San Martín, Argentina. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, (1), 17-51.
- Appadurai, A. (2017). *Hacer negocios con palabras: El fracaso del lenguaje como clave para entender el capitalismo financiero*. Siglo XXI.
- Arendt, H. (2015). *La condición humana*. Paidós.
- Arango, Y. A., Chena, P. y Roig, Al. (2017). Trabajos, ingresos y consumos en la economía popular. *Cartografías del Sur Revista de Ciencias Artes y Tecnología*, (6), 1-18. <https://doi.org/10.35428/cds.v0i6.85>
- Arcidiácono, P. (2012). *La política del mientras tanto: programas sociales después de la crisis 2001-2002*. Biblos.
- Azpiazu, D. (1994). La industria Argentina ante la privatización, la desregulación y la apertura asimétricas de la economía. La creciente polarización del poder económico. En D. Azpiazu y H. Nochteff, *El Desarrollo Ausente. Restricciones al desarrollo, neoconservadorismo y elite económica en la Argentina. Ensayos de Economía Política* (pp. 157-233). Tesis.
- Azpiazu, D. y Schorr, M. (2010): *Hecho en Argentina. Industria y economía, 1976-2001*. Siglo XXI.

- Balladares, C. (2012). Sobre el trabajo a façon en las empresas recuperadas. Notas a partir de un caso de estudio. *Revista Osera*, (7), 1-17. [http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_07/BALLADARES.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_07/BALLADARES.pdf)
- Balladares, C. (10-12 de agosto de 2005). *Dilemas de la autogesti3n en una empresa recuperada de la provincia de Buenos Aires* [Ponencia]. 7° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo (ASET), Buenos Aires. <https://aset.org.ar/congresos-antiores/7/pdf/12028.pdf>
- Basualdo, E. M. (2001). *Sistema pol3tico y modelo de acumulaci3n en la Argentina. Notas sobre el transformismo argentino durante la valorizaci3n financiera (1976 - 2001)*. Universidad Nacional de Quilmes.
- Bauni, N. (2020). Vigilar y autogestionar: estrategias de control del trabajo en empresas recuperadas. *Revista Del Centro De Estudios De Sociolog3a Del Trabajo (CESOT)*, (12), 75-116.
- Beaud, S. y Pialoux, M. (2015). *Repensar la condici3n obrera. Investigaci3n en las f3bricas de Peugeot de Sochaux- Monb3liard*. Antropofagia.
- Bentosela, D. (2018). El papel de los sindicatos en el surgimiento de las empresas recuperadas por los trabajadores en la Rep3blica Argentina. *Revista Idelcoop*, (224), 100-119.
- Boltanski, L. y Chiapello, È. (2002). *El nuevo esp3ritu del capitalismo*. Akal.
- Boltanski, L. (2017). Un nuevo r3gimen de justificaci3n: la ciudad por proyecto. *Revista de la Carrera de Sociolog3a*, Vol. 7 (7), 179-209.
- Br3ckling, U. (2015). *El self emprendedor. Sociolog3a de una forma de subjetivaci3n*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Burnham, J. (1967). *La revoluci3n de los directores*. Sudamericana.
- Bustos, G. (2021). *Empresas recuperadas de Argentina. Ocupar, resistir y producir derechos*. Fundaci3n CICCUS.

- Campione, D. (2014). *Leer Gramsci. Vida y pensamiento*. Continente.
- Capecchi V. (1995). Développement industriel et politiques de formation une approche régionale [Desarrollo industrial y políticas de formación con enfoque regional]. En A. Jobert, C. Marry y L. Tanguy, *Education et travail en Grande-Bretagne. Allemagne et Italie*. Armand Colin.
- Castel, R. (2012). *El ascenso de las incertidumbres. Trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Fondo de Cultura Económica.
- Cavallo, C. (2015). *Dirección y comunidad productiva obrera. El caso de una fábrica recuperada (2008-2015)* [Tesis de grado]. Universidad Nacional de San Martín.
- Cavallo, C. (16-18 de septiembre de 2019). *Recuperar e integrar el saber propio y de otros. Gestión común ante implicancias de conflictividad jurídica y deuda popular* [Ponencia]. IV Jornadas de Jóvenes Investigadores en Ciencias Sociales, Buenos Aires, Argentina. <http://noticias.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2021/04/GT-16.pdf>
- Chena, P. y Roig, Al. (2017). L'exploitation financière des secteurs populaires argentins [La explotación financiera en sectores populares de la Argentina]. *Revue de la régulation*. <https://doi.org/10.4000/regulation.12409>
- Chiapello, È. y Gilbert, P. (2019). *Sociología de las herramientas de gestión. Introducción al análisis social de la instrumentación de la gestión*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Chiaromonte, M. (2005). *El sector de pequeñas y medianas industrias del Partido de San Martín frente al proceso de desindustrialización: 1990-2002* (Documento de trabajo n° 11). Escuela de Política y Gobierno, Universidad Nacional de San Martín. [http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/argentina/idaes/dt24\\_Chiaromonte.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/argentina/idaes/dt24_Chiaromonte.pdf)
- Coraggio, J. L. (2020). *Economía social y economía popular: Conceptos básicos* (Documento n° 1). INAES, Ministerio de Desarrollo Productivo. <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/coraggio.pdf>

- Costa, A. (2019). *Todo precio es político. Por qué pagamos lo que pagamos*. Aguilar.
- Couto, B., Foglia, C. y Rofman, A. (2016). Políticas participativas locales en municipios bonaerenses: una aproximación político-territorial. En A. Rofman (Comp.), *Participación, políticas públicas y territorio Aportes para la construcción de una perspectiva integral* (1ed., pp. 73-118). Universidad Nacional de General Sarmiento.
- De Certeau, M. (2000). *La invención de lo cotidiano. I. Artes de hacer* (pp. XLVII-XLVIII). Universidad Iberoamericana.
- Deleuze, G. (1999). ¿Qué es un dispositivo? En E. Balbier, G. Deleuze, H. L. Dreyfus, M. Frank, A. Glücksmann, G. Lebrun, R. Machado, J.-A. Miller, M. Morey, J. Rajchman, R. Rorty, F. Wahl, E. Balibar, W. Seitter, R. Bellour, F. Ewald, P. Macherey, B. Barret-Kriegel, A. Pizzorno,... M. Donnelly, *Michel Foucault, filósofo* (pp. 155-163). Gedisa.
- Diana Menéndez, N. (2014). Lógica de acción y relaciones de los sindicatos estatales con el gobierno de Néstor Kirchner (2003-2007). *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, (30), 249-278.
- Diana Menéndez, N. (2015). Lo institucional como totalidad: formas de representación sindical tradicional. *Questión/Cuestión*, Vol. 1 (47), 119-141.
- Dirección general de Economía Social y Solidaria de la Municipalidad de San Martín (2019). *Informe futuro cooperativo. Diagnóstico de situación del sector en el distrito*. <http://noticias.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2020/05/informe-futuro-cooperativo.pdf.pdf>
- Donzelot, J. (2012). *¿Hacia una ciudadanía urbana? La ciudad y la igualdad de oportunidades*. Nueva visión.
- Dreyfus, H. L. y Rabinow, P. (2001). *Michel Foucault: Más allá del estructuralismo y la hermenéutica*. Nueva Visión.



- Fajn, G. y Bauni, N. (2010). Las regulaciones del trabajo en las empresas recuperadas. Orientaciones y alternativas. *Gestión obrera: del fragmento a la acción colectiva*, 10-30. Nordan.
- Fajn, G. y Rebón, J. (2005). El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas. *Herramienta*, (28).
- Fernández Álvarez, M. I. (2007). De la recuperación como acción a la recuperación como proceso: prácticas de movilización social y acciones estatales en torno a las recuperaciones de fábricas. *Cuadernos de Antropología Social*, (25), 89-110.
- Fernández Álvarez, M. I. (2017). *La política afectada. Experiencia, trabajo y vida cotidiana en Brukman recuperada*. Prohistoria Ediciones.
- Fernández Álvarez, M. I. (2019). Territorios móviles, políticas sociales y prácticas de organización de trabajadores de la economía popular. *Ciudadanías*, (4), 119-138.
- Fernández Álvarez, M. I. y Wilkis, A. (20-23 de octubre de 2004). *Empresas recuperadas y formas de organización política: nuevos dilemas para antiguas problemáticas* [Ponencia]. VI Jornadas de Sociología. ¿Para qué la sociología en la Argentina actual? Buenos Aires, Argentina. <https://cdsa.academica.org/000-045/192.pdf>
- Foucault, M. (2015). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI.
- Foucault, M. (2018). ¿Qué es la crítica? En M. Foucault *¿Qué es la crítica? seguido de La cultura de sí*. Siglo XXI.
- Fraser, N. (1994). Reconsiderando la esfera-pública: una contribución a la crítica de la sociedad existente. *Entrepasados. Revista de historia*, (7), 87-114.
- Fraser, N. (1998). Heterosexismo, falta de reconocimiento y capitalismo: una respuesta a Judith Butler. *New Left Review*, 123-134.
- Fraser, N. (2006). La justicia social en la era de la política de la identidad: Redistribución, reconocimiento y participación. En N. Fraser y A. Honneth

- A., *¿Redistribución o reconocimiento? Un debate político-filosófico* (pp. 17-88). Morata.
- Fraser, N. (2008). *Escalas de Justicia*. Herder.
- Fraser, N. (2017). ¿Una nueva forma de capitalismo? *New Left Review*, (106), 61-70.
- Fraser, N. (2020). *Los talleres ocultos del capital. Un mapa para la izquierda*. Traficantes de sueños.
- Fraser, N. [C5N] (2021a). *Nancy Fraser: El COVID-19 no es el último* [Video]. <https://youtu.be/MGbWbXQJqgw>
- Fraser, N. [C5N] (2021b). *Nancy Fraser: La derecha libertaria repele medidas de salud como si fueran ataques a la libertad* [Video]. <https://youtu.be/oJQIuNCAcmo>
- García Linera, À. (31 de agosto de 2021). Álvaro García Linera: la globalización neoliberal en crisis. *Página 12*. <https://www.pagina12.com.ar/364852-alvaro-garcia-linera-la-globalizacion-neoliberal-en-crisis>
- Gómez Alcorta, E. (30 de septiembre de 2021). La condena a exdirectivos de Ford: “Es un fallo histórico”. *Página 12*. <https://www.pagina12.com.ar/371633-la-condena-a-exdirectivos-de-ford-es-un-fallo-historico>
- Gramsci, A. (1981). *Cuadernos de la cárcel. Tomo 2*. Ediciones Era.
- Gramsci, A. (1986). *Cuadernos de la cárcel. Tomo 4*. Ediciones Era.
- Gramsci, A. (2003). *El materialismo histórico y la filosofía de Benedetto Croce*. Nueva Visión.
- Gramsci, A. (2011). Intelectuales y clases subalternas. En J. Serna y A. Pons (Eds.), *¿Qué es la cultura popular?* (pp. 89-126). Universidad de Valencia.
- Grassi, E. y Hintze, S. (Coord.) (2018). *Tramas de la desigualdad: Las políticas y el bienestar en disputa*. Prometeo Libros.
- Habermas, J. (1985). *Conciencia moral y acción educativa*. Península.

- Habermas, J. (1987). *Teoría y praxis. Estudios de filosofía social*. Tecnos.
- Habermas, J. (1990). *Teoría de la acción comunicativa II. Crítica de la razón funcionalista*. Taurus.
- Habermas, J. (1991). *La necesidad de revisión de la izquierda*. Tecnos.
- Hartmann, H. (2000). La familia como lugar de lucha política, de género y de clase: el ejemplo del trabajo doméstico. En M. Navarro y C. R. Stimpson (Comp.), *Cambios sociales, económicos y culturales*. Fondo de Cultura Económica.
- Heredia, M. (2015). *Cuando los economistas alcanzaron el poder (o cómo se gestó la confianza en los expertos)*. Siglo XXI.
- Iribarne, A. (1994). Del contenido del trabajo a la cognición. *Revista de Trabajo* (1).
- Kasparian, D. (2020). *Lucha ¿sin patrón? La conflictividad de trabajo en empresas recuperadas y cooperativas del Programa Argentina Trabaja*. Ediciones Teseo. <https://www.teseopress.com/luchasinpatron>
- Lazzarato, (2013). *La fábrica del hombre endeudado. Ensayo sobre la condición neoliberal*. Amorrortu.
- Liedman, S-E. (2020). *Karl Marx. Una biografía*. Akal.
- Longa, F. (2019). *Historia del Movimiento Evita: la organización social que entró al Estado sin abandonar la calle*. Siglo XXI.
- Luci, F. (2009). Aprender a liderar: los MBA y el reclutamiento de las Escuelas de Negocios en Buenos Aires. Notas etnográficas sobre el mundo del management. *Revista de Antropología Social* (18), 317-337.
- Luci, F. (2016). *La era de los managers. Hacer carrera en las grandes empresas del país*. Paidós.
- Mazzucato, M. (2019). *El valor de las cosas. Quién produce y quién gana en la economía global*. Taurus.

- Merklen, D. (2010). *Pobres ciudadanos: las clases populares en la era democrática (Argentina, 1983-2003)*. Gorla.
- Nochteff, H. (1991). Reestructuración industrial en la Argentina: regresión estructural e insuficiencia de los enfoques predominantes. *Desarrollo Económico*, Vol. 31 (123), 339-358. <https://doi.org/10.2307/3466909>
- Ortiz, R. y Schorr, M. (2006). La economía política del gobierno de Alfonsín: creciente subordinación al poder económico durante la «década perdida». En A. Pucciarelli (Coord.), *Los años de Alfonsín. ¿El poder de la democracia o la democracia del poder?* (pp. 291-333). Siglo XXI.
- Ozslak, O. (1994). Estado y sociedad: las nuevas fronteras. En B. Kliksberg (Comp.), *El Rediseño del Perfil del Estado*. Fondo de Cultura Económica.
- Ozslak, O. (2001). El Estado transversal. *Encrucijadas*, (6), 1-12.
- Palomino, H. (2006). Los sindicatos y los movimientos sociales emergentes del colapso neoliberal en Argentina. En E. de la Garza Toledo (Comp.), *Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina (19-52)*. Colección Grupos de Trabajo de CLACSO. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/grupos/sindi/palomino.pdf>
- Pérsico, E., Navarro, F., Navarro, M., Geandet, A., Roig, Al., Chena, P., Arango, A., Barbenza, E., Capobianco, A., Fumero, R., Giraldo, C., Hadad, I. y Scocco, N. (2017). *Economía popular. Los desafíos del trabajo sin patrón*. Colihue.
- Perelmiter, L. (2010). El lugar del personal estatal en las teorías del estado de Miliband y Poulantzas. *Intersticios*, Vol. 4 (2), 47-58.
- Piaget, J. (1984). *El criterio moral en el niño*. Martínez Roca.
- Programa Facultad Abierta (2016). *Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a mayo de 2016 (V Informe)*. Centro de Documentación de Empresas Recuperadas Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil

Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.  
<https://www.recuperadasdoc.com.ar/informe-mayo-2016.pdf>

Programa Facultad Abierta (2018). *Las empresas recuperadas por los trabajadores en el gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a octubre de 2018* (VI Informe). Centro de Documentación de Empresas Recuperadas Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. <http://www.recuperadasdoc.com.ar/VI-Informe-Situacion-ERT-2018.pdf>

Quijoux, M. (2016). Valores y usos de la autogestión: avatares de una socialización renegociada. En M. I. Fernández Álvarez (Ed.), *Hacer juntos(as). Dinámicas, contornos y relieves de la política colectiva* (pp. 103-126). Biblos. [hal-01320997](https://doi.org/10.1320997)

Rebón, J. (2005). *Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción* (Documentos de Trabajo n°44). Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/ar/ar-030/index/assoc/D1509.dir/dt44.pdf>

Rebón, J. (2006). La empresa de la autonomía. Apuntes acerca de la recuperación de empresas por sus trabajadores en Argentina. En E. Sader (Ed.), *Movimientos sociales: nuevas realidades, nuevos desafíos* (21), (263-275). OSAL. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/osal/20110411093540/14Rebon.pdf>

Rebón, J. y Kasparian, D. (2018). El poder social en la producción. Una aproximación a partir de las empresas recuperadas por sus trabajadores. *De Prácticas y discursos: Cuadernos de Ciencias Sociales* (10), 9-33.

Rebón, J. y Salgado, R. (2009). Desafíos emergentes de las empresas recuperadas: de la imposibilidad teórica a la práctica de la posibilidad. En J. C. Neffa, E. de la Garza Toledo y L. Muñiz Terra (Comp.), *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*. Vol. 2 (pp. 29-55). CLACSO. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20160222035830/04.pdf>

- Rofman, A. (2020). [Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales – IDAES UNSAM]. (1 de junio de 2020). *¿Por dónde salimos? debates para pensar las encrucijadas de la argentina contemporánea. La expresión más extrema de la desigualdad: hambre y políticas públicas (El papel de las organizaciones sociales de base popular en las políticas contra la desigualdad)* [Video]. Facebook. <https://www.facebook.com/160250680731487/videos/551447585737894>
- Roig, Al. (2014). *Financierización y derechos de los trabajadores de la economía popular* (Documento de trabajo). Con apoyo de la Fundación Heinrich Böll.
- Roig, Al. (2016). *La moneda imposible: la convertibilidad argentina de 1991*. Fondo de Cultura Económica.
- Roig, Al. (2021a). Construir mundos vivibles. *Revista acción*, <https://accion.coop/pais/voces/construir-mundos-vivibles/>
- Roig, Al. (2021b). El PJ CABA realizó un debate sobre la economía del descarte. *Noticias Urbanas*. <https://www.noticiasurbanas.com.ar/noticias/el-pj-porteno-realizo-un-debate-sobre-el-rol-del-peronismo-en-la-economia-del-descarte/>
- Roig, An. (2016). Reflexividad y saber transubjetivo. *Márgenes*.
- Rojas, E. (2020). *Las teorías del Estado en la crisis: la crítica como práctica de actualización del saber* (Documento de trabajo n° 3). Instituto de Altos Estudios Sociales, Universidad Nacional de San Martín. <http://noticias.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2020/11/Doc3-Investigacion-Rojas.pdf>
- Rojas, E. (1999). *El saber obrero y la innovación en la empresa: las competencias y las calificaciones laborales*. OIT/Cinterfor.
- Rojas, E. (1997). Aprendizaje, experiencia de trabajo y tecnología: el actor como sujeto de su práctica productiva. *Pensamiento Iberoamericano. Revista de Economía Política*, Vol. 1 (31), 247-304.

- Rojas, E. (1994). Las calificaciones y la formación profesional desde la perspectiva de la empresa: una aproximación práctica. *Revista de Trabajo* (1).
- Rojas, E. y Cuesta, M. (Dir.) (2017). *Conversaciones con Nancy Fraser. Justicia, crítica y política en el siglo XXI*. UNSAM Edita.
- Rojas, E. y Cuesta, M. (2015). *Crítica y crisis en América Latina: Aprender a leer, aprender a hablar*. Prometeo.
- Rojas, E. y Greco, M. (Comp.) (2013). *Entre el orden y la esperanza. Kirchneristas argentinos y socialistas chilenos en años de política inquieta*. UNSAM Edita.
- Rojas, E., Cavallo, C., Cruz, M., Cubilla, W., Del Campo Castellano, J., Roig, An. (en prensa). *El saber experiencia. I + d en prácticas populares de trabajo y tecnología*.
- Ruggeri, A. (Comp.) (2014). *Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras.
- Ruggeri, A. y Martínez, F. (Dir.) (2020). *Cooperativas de trabajo y empresas recuperadas durante la pandemia: impacto sanitario y productivo y alcances de las medidas de asistencia del Estado* (Informe de encuesta nacional). Comisión Técnica Asesora de Empresas recuperadas del INAES, Programa Facultad Abierta, SEUBE, Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires Proyecto de Vinculación Territorial con cooperativas de trabajo y empresas recuperadas, Universidad Nacional Arturo Jauretche. <https://www.recuperadasdoc.com.ar/INFORMERECUPERADASASPO.html>
- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*. Lumiere.
- Simon, H. A. (1964). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Aguilar.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.

- Svampa, M. (2005). *La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*. Taurus.
- Svampa, M. y Pereyra, S. (2003). *Entre la ruta y el barrio. La experiencia de las organizaciones piqueteras*. Biblos.
- Szlechter, D. (2013). La emergencia de la comunidad gerencial en la Argentina. Una mirada comparativa. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)*, (5), 3-46.
- Szlechter, D. (2015). *Consentir y resistir: las contradicciones del mundo del management de empresas trasnacionales en la Argentina*. Universidad Nacional de Sarmiento.
- Szlechter, D., Vanegas, J. D. y Tijonchuk, A. (2018). Representación del mérito en la prensa escrita argentina a partir de la asunción de Macri. *Psicoperspectivas*, Vol. 17 (3), 1-12. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1359>
- Observatorio del Conurbano Bonaerense (2017). Políticas de economía social y solidaria para emancipar a los actores (Documentos del Observatorio). Universidad Nacional de General Sarmiento. <http://observatorioconurbano.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/Entrevista-Oscar-Minteguia-versionfinal-29.08.pdf>
- Verdier, E. (1-5 de diciembre de 1997). Reconstrucción de la acción pública para el empleo y la formación profesional. Seminario organizado por CONICET-PIETTE, Buenos Aires, Argentina.
- Visacovsky, N. (2007). *Gral. San Martín. Ciudad de la tradición y capital de la industria: escenario mítico de la historia Argentina* (Documento de trabajo n° 22). Escuela de Política y Gobierno, Universidad Nacional de San Martín [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/epyg-unsam/20190702045102/dt22\\_Visacovsky.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/epyg-unsam/20190702045102/dt22_Visacovsky.pdf)
- Wainer, A. (2019). ¿Desarrollismo o neoliberalismo? Una economía política del macrismo. *Realidad Económica*, Vol. 48 (324), 33-68.



- Weber, M. (1967). *El político y el científico*, Alianza.
- Weber, M. (2013). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Akal.
- Weber, M. (2014). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Wilkis, A. (2014). Sociología del crédito y economía de las clases populares. *Revista Mexicana de Sociología*, (2), 225-252.
- Wilkis, A. (2018). *El poder de (e)valuar. La producción monetaria de jerarquías sociales, morales y estéticas en la sociedad contemporánea*. UNSAM Edita; Editorial Universidad del Rosario.
- Wittgenstein, L. (1988). *Investigaciones filosóficas*. UNAM, Editorial Crítica.
- Yoguel, G. (1998). El ajuste empresarial frente a la apertura: La heterogeneidad de las respuestas de las Pymes. *Desarrollo Económico*, Vol. 38 (172), 545-571.
- Zarazaga, S. J. y Ronconi, L. (Comp.) (2018). *Conurbano infinito. Actores políticos y sociales, entre la presencia estatal y la legalidad*. Siglo XXI.

## Anexo

El tema de los procesos de empresa recuperada resulta llamativo si consideramos el conflicto que estos generan en tiempos actuales en el país, lo que quiere decir que, diferente a lo que sucede en la mayoría de los países de la región, este sería un problema políticamente relevante en Argentina. No ocurre lo mismo en su proyección económica, es decir, puede afirmarse que estos procesos no generan impacto significativo en la economía del país. Hay indicadores que permiten distinguir cómo ese impacto se torna un poco más significativo en la esfera social, dado que muchas de esas empresas consiguen generar vínculos con universidades u otros actores legitimados por la sociedad. Sin embargo, su impacto en tal campo, podríamos decir, sigue siendo deficitario. En cambio, en el ámbito político entendemos que su relevancia va en aumento. Con el paso del tiempo este tipo de empresas han tenido un rol más revelador en la esfera pública, especialmente cuando plantean sus demandas o éstas son apreciadas como parte de la “economía popular”. En ese sentido es que la tesis resolvió entrevistar a los/as dirigentes seleccionados/as, por ejemplo, sindicales, por el hecho de que reconocemos que estos/as actúan permanentemente en ese ámbito y, en función de ello, configuran los escenarios de quienes gestionan “desde abajo”, es decir, toman decisiones políticas que generan consecuencias sobre cómo se los/as ve y reconoce. En relación con esto, tomando experiencias como las estudiadas, se pueden ilustrar algunos registros que dan cuenta de cómo ciertas veces el sindicato obstaculizó la creación de cooperativas o permaneció al “margen” de dicho proceso, cuestionando las decisiones optadas por los/as trabajadores/as (Bentosela, 2018). Hay que destacar, a la vez, que los conflictos y contextos han de llevar en el último tiempo a que esas organizaciones legítimamente representativas y organizaciones populares se encuentren en la lucha social juntos.

El trabajo de investigación fue realizado especialmente a partir de los relatos de tres informantes clave que permitieron estructurar el formato de preguntas a los/as entrevistados/as que les sucedieron y darle más especificidad al estudio durante su desarrollo. El primero de estos informantes clave (IC1), como lo describo en la tesis, desarrolla una experiencia “puente” entre academia y movimiento social desde hace aproximadamente quince años y, puntualmente, en la actualidad, intermedia en la

resolución de conflictos jurídico-políticos de empresas “autogestionadas” del distrito de estudio. Al mismo tiempo, es un actor que ha trazado una estrecha relación con autoridades municipales y universitarias a lo largo de los últimos años en el abordaje de problemáticas de esas empresas. Consideré por tal razón que era una fuente significativa para realizar la investigación ya que la información que pudiera aportar difícilmente podía estar disponible del mismo modo por otros medios. Además, fue un actor que me sugirió perfiles de entrevistados/as y me habilitó el contacto con ellos/as.

El segundo informante clave (IC2) representa a una autoridad estatal del distrito de San Martín, con funciones en el área de desarrollo social, relacionada directamente y de diferentes modos con la llamada economía popular, social y solidaria.

El tercer informante clave (IC3) se trata de un experto en estudios de gerenciamiento privado en Argentina que además cuenta con experiencia laboral en ese ámbito. Consideramos que los contrapuntos que podía ofrecer eran claves para definir y precisar nuestros temas de investigación, a causa de que permite ahondar en dinámicas directivas del capitalismo contemporáneo dominante cuya “eficacia”, desde una mirada social generalizada, podemos arriesgar decir, no recibe cuestionamientos.

Fueron agregadas nueve entrevistas hechas a los/as siguientes interlocutores/as: un directivo y una administrativa de una empresa recuperada del sector alimenticio, una trabajadora de otra empresa recuperada del mismo sector, un ex directivo de empresa recuperada del sector metalúrgico, una delegada y dos sindicalistas, una dirigente de una cooperativa de reciclado y una experta jurídica con experiencia en procesos de empresa recuperada.

Como veremos a continuación, las guías de preguntas para las entrevistas en profundidad estuvieron basadas principalmente en temáticas abiertas.

#### Guía base de preguntas para entrevista a IC1:

*Estado:* ¿cuál es el rol del Estado hoy en cuanto a responder necesidades y validar políticas en torno a problemas de empresas recuperadas? ¿Hay diferencias entre su rol a nivel local y su rol a nivel nacional?

*Productividad:* ¿cómo se valida la empresa recuperada como empresa competitiva? Temas como eficiencia o competitividad ¿son asuntos que ponen en tensión a la fábrica recuperada?

### Guía base de preguntas para entrevista a IC2:

*Estado y economía popular:* ¿cuál es el rol del Estado hoy en cuanto a responder necesidades y validar políticas en torno a problemas de empresas recuperadas? ¿Qué herramientas le proponen a la empresa recuperada? ¿Qué se puede decir del tema tarifario en esas empresas? ¿Hay alguna instancia que vincule a estas empresas con otras gestiones, como las pymes?

### Guía base de preguntas para entrevista a IC3:

*Gerenciamiento y empresa recuperada:* ¿en qué medida un directivo de empresa recuperada puede operar al modo en que lo hace un gerente de empresa privada? ¿Hay indicadores que podrían compartir esas gestiones o en realidad estamos hablando de cosas distintas?

### Guía base de preguntas para entrevista a experta jurídica:

*Estado y organización:* ¿cuál es el rol del Estado hoy en cuanto a responder necesidades y validar políticas en torno a problemas de empresas recuperadas? ¿Hay diferencias entre su rol a nivel local y su rol a nivel nacional? ¿Cómo se puede caracterizar el rol del Estado local en cuanto a lo jurídico y financiero? ¿Qué se puede decir de la cuestión jurídica hoy? ¿De qué forma fueron creando elementos para romper con el aislamiento financiero? ¿Tienen posibilidad de créditos? ¿Cómo funciona ese tipo de sistemas para estas empresas? ¿Se logró avanzar en algún problema financiero? ¿Qué nuevos problemas se crearon?

*Productividad:* ¿cómo se valida la empresa recuperada como empresa competitiva? ¿Cómo se plantean problemas de eficiencia, de calidad? ¿Estos son asuntos que ponen en tensión a la fábrica recuperada?

*Relaciones políticas:* ¿De qué forma están llevando las relaciones políticas hoy? ¿Tejen redes? ¿De qué modo las generan? En contextos de crisis económica ¿el “barrio” tiene algún rol particular?

### Guía base de preguntas para entrevista a sindicalista bancaria:

*Empresa recuperada, economía popular y Estado:* ¿cuál es tu opinión sobre los procesos de empresa recuperada y economía popular? ¿Tenés algún vínculo con este tipo de procesos? ¿Cuál es tu opinión del rol estatal en torno a estos procesos? ¿Cómo consideras que se plantea el sindicalismo hoy ante estos procesos? ¿Hay cambios en su visión respecto del pasado?

*Gestión y productividad:* ¿Cuál es tu opinión sobre las asambleas? ¿Qué sucede con ellas en el ámbito privado? ¿Consideras que es necesaria la gestión administrativa en la empresa (contadores, entre otros)? ¿La experiencia en ese sector determina la eficiencia de la organización?

Guía base de preguntas para entrevista a trabajadores/as de empresa recuperada:

*Estado y comunidad:* ¿cuál es el rol del Estado hoy en cuanto a responder necesidades y validar políticas en torno a problemas de empresas recuperadas? ¿Hay diferencias entre su rol a nivel local y su rol a nivel nacional? ¿Cómo se puede caracterizar el rol del Estado local en cuanto a lo jurídico y financiero? ¿Qué se puede decir de la cuestión jurídica hoy? ¿De qué forma fueron creando elementos para romper con el aislamiento financiero? ¿Tienen posibilidad de créditos? ¿Cómo funciona ese tipo de sistemas de créditos en estas empresas? ¿Se logró avanzar en algún problema financiero? ¿Qué nuevos problemas se crearon? ¿De qué forma están llevando las relaciones políticas hoy? ¿Tejen redes? ¿De qué modo las generan? En contextos de crisis económicas ¿el “barrio” tiene algún rol particular? ¿Qué tipo de estrategias económicas implementaron?

*Democracia y economía:* ¿cómo se valida la empresa recuperada como empresa competitiva? ¿Cómo se plantean problemas de eficiencia, de calidad? ¿Estos son asuntos que ponen en tensión a la fábrica recuperada? ¿Hay normas de empresa privada que estén aplicando en la fábrica, en cuanto al horario, al fichaje? ¿Aplican algún tipo de evaluación? ¿Cómo manejan la dinámica interna en relación a la democracia? ¿Cómo se discuten colectivamente las cosas? ¿Cómo se conjuga la toma de decisión con la democracia? ¿Se sirven de algún modelo de empresa recuperada?

*Saber popular y dirección autorizada:* ¿Cuál es tu opinión sobre el rol del sindicalismo en torno a este tipo de procesos? ¿Tuvieron algún conflicto con dirigentes políticos, municipales, sobre los modos de hacer las cosas o dirigir? ¿Se ven perjudicados por la falta de técnicos, abogados? ¿Cómo atienden ese problema?

Ha servido a los fines de esta tesis la participación en un particular evento dedicado a tratar relaciones laborales en la Argentina actual, el cual coordiné con el equipo de investigación del cual soy parte, que llevó el nombre de SEPERLA. De aquel taller-seminario de investigación, en el que participaron académicos/as y actores varios del mundo del trabajo y de la política, extraje material de base pertinente al trabajo de

tesis. El taller se llevó a cabo 3 o 4 veces por año entre 2015 y 2019 en IDAES y contó con la exposición de trabajadores/as, delegadas y sindicalistas, algunos/as de ellos/as vinculados directamente con procesos que llamamos de gestión “popular”, o que aportaron miradas sobre ese tipo de organización del trabajo. Las presentaciones relataron experiencias de trabajo y política a partir de algún caso o conflicto concreto, lo que permitió recabar datos respecto de relaciones de poder y de cooperación, problemáticas de empleo y de tecnología en distintos ámbitos productivos, entre otros temas. Esta tesis extrajo material de cuatro de estos talleres-seminarios que paso a describir brevemente, al igual que hago con los/as expositores/as seleccionados/as.

Uno de los primeros encuentros tuvo como invitado a un ex directivo de empresa recuperada, tal y como figura en la investigación. La empresa en la que ejerció funciones, era una metalmecánica ubicada en el partido de San Martín que no opera en el mercado desde hace aproximadamente cinco años. En este seminario el expositor relató experiencias directivas mientras trabajaba en la empresa recuperada que permitieron identificar modos de relacionarse con otras empresas y el Estado.

Otro encuentro tuvo como invitadas a quienes registro en la tesis como delegada general de comisión interna tutelar y dirigente sindical curtidora. La primera de ellas es delegada general de la comisión interna del Ministerio Público Tutelar de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, abogada, docente y militante política. En su paso por el seminario presentó el conflicto paritario en el que tuvo participación entre 2016 y 2018, y a partir del cual fueron relevadas problemáticas en materia de democracia y toma de decisión legítima en las que intervinieron sindicato, empresa y afiliados/as. La segunda participante es dirigente del Sindicato de Obreros Curtidores y, además, fue gerente financiera, por lo que cuenta con experiencia de conducción tanto a nivel empresarial como sindical. Su relato en el seminario trató debates en torno a la desigualdad de género en el gremio del que es parte. Ambas exponentes mantienen una participación activa en los Encuentros de Mujeres Sindicalistas, parte de la Corriente Federal de Trabajadores de la CGT que vienen desarrollándose desde hace aproximadamente cinco años.

Finalmente, uno de los últimos encuentros tuvo de exponente a una dirigente de cooperativa de reciclaje, también así nombrada en la tesis. Ella es directiva de una cooperativa de reciclaje ubicada en San Martín, gestiona una ONG y es miembro de

una federación de cooperativas recicladoras. Adquirió experiencia como militante social desde finales de los años noventa en una de las zonas más postergadas del partido, José León Suárez. Luego de la crisis de 2001 comienza a gestarse una relación más directa entre su organización, el Estado y el CEAMSE que desembocará años más tarde en la conformación de la cooperativa de la que es parte. Su exposición en el seminario, enfocada en las experiencias de vida y de trabajo en el rubro cartonero, consiguió extenderse sobre temas como los problemas de la horizontalidad en el trabajo y las relaciones de la gestión “desde abajo” con grandes empresas.

Asimismo la investigación cuenta con la entrevista a una experta jurídica con experiencia en procesos de empresa recuperada. Actualmente es docente, forma parte de uno de los movimientos de empresas recuperadas, participa en instancias de negociación a nivel municipal y tiene funciones de gestión en una dependencia del Estado dedicada al cooperativismo.

Para finalizar, hubo una última entrevista significativa para nuestro estudio, en cuanto a que incorpora un enfoque “autorizado” por inscribirse en el sindicalismo del sector bancario. Cabe aclarar, sin embargo, la particularidad de este discurso, ya que es aportado por una figura femenina, por tanto, diríamos, “marginal” dentro del sindicalismo. Otras especificidades de la entrevistada son que cuenta con experiencia como delegada, es militante de una organización política y es académica, especializada en problemáticas de planificación, control y evaluación en la gestión del trabajo.