

7° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo

Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo

GRUPO 12: Identidades, cultura y formas de conciencia en el
proceso de trabajo

TITULO: **“PAUNY S.A: COOPERATIVA DE TRABAJO Y COGESTIÓN”**

AUTOR: **Lic. Julieta Caffaratti**

Centro Cultural de la Cooperación, Montevideo 431 6to piso.
Buenos Aires, Argentina.
E-mail: jcaffaratti@hotmail.com

Introducción

El fenómeno de las empresas recuperadas es parte de un proceso social, político, legal y económico que se desató hacia fines de la década del noventa en Argentina. Un mercado financiero colapsado, largos años de recesión económica, y un aparato productivo devastado, impactaron negativamente en toda la población. Los altos índices de desempleo y la precarización de las relaciones laborales, fueron dos variables que se agudizaron a lo largo de la década.

La recuperación de unidades productivas, fue una salida rápida que los trabajadores encontraron ante el colapso de la economía argentina, para mantener o recuperar sus fuentes de trabajo. El mayor número de experiencias, se concentró entre fines de los años 90 y principios de 2000. En la actualidad, el fenómeno alcanza alrededor de 170 empresas a nivel nacional.

“las empresas recuperadas por parte de los trabajadores constituyen un nuevo fenómeno social que cobra importancia en la realidad argentina mediante prácticas colectivas que pueden entenderse como expresiones de respuesta a la crisis, y como propuestas exploratorias de modalidades de gestión alternativas”.¹

El presente trabajo es el primer avance de una investigación que se está desarrollando sobre la recuperación de la fábrica de tractores Zanello. Tratándose de una experiencia única en el país por la modalidad adoptada de cogestión, el estudio de caso posibilitará establecer las especificidades del mismo, explorar su complejidad, sin dejar de lado su identificación con el fenómeno social de empresas recuperadas. Esta experiencia está incluida dentro del 4.6%² de las fábricas recuperadas que se encuentran en Córdoba, y del 26.4% de las que se ubican dentro del rubro de las metalúrgicas. No solamente sufrió las consecuencias de una generalizada desindustrialización, sino que su situación se acentuó aún más por su estrecha relación con el sector agropecuario. Este sector fue afectado por una paridad cambiaria que no lo beneficiaba con el mercado internacional, además de enfrentarse también ante la imposibilidad de competir con otras economías subsidiadas.

¹ Fajn, Gabriel (coord.), “Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad”, Centro Cultural de la Cooperación, Buenos Aires 2003.

² Relevamiento realizado durante el año 2002, en Fajn Gabriel (coord.). “Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad”, Centro Cultural de la Cooperación, Buenos Aires 2003.

Antecedentes y desarrollo del conflicto

Los trabajadores recuerdan a los años ochenta como la década de mayor auge económico de la empresa, y a su subsiguiente como la de una lenta agonía, hasta su quiebra e inevitable cierre en septiembre de 2001. Ese período no transcurrió ante un grupo de trabajadores pasivos, sino que fue el escenario de una creciente intensificación de protestas y reclamos. Tanto los trabajadores como la correspondiente seccional de la UOM (Unión Obrera Metalúrgica) tienen en la fábrica de Zanello una vasta historia de defensa y lucha por los derechos de los trabajadores.

En el año 1992, se registra una de las primeras medidas de fuerza cuando la fábrica estuvo cerrada por 5 meses, y en 1999 comienza a intensificarse este proceso de lucha: a través de movilizaciones de la UOM en reclamo por la preservación de las fuentes de trabajo y en defensa de la industria nacional, la formación de una Comisión de emergencia para realizar compras comunitarias. Hacia fines del mismo año, el intendente de ese entonces, junto los dueños de la fábrica se reunieron en Córdoba con autoridades del Banco de la Provincia y del Ministerio de Producción en busca de soluciones para la falta de ventas. En ese contexto, los trabajadores ya venían sufriendo suspensiones quincenales, por lo que la situación se agravaba cada vez más.

“Toda la industria está destruida, no sólo la metalúrgica, y qué esperamos, recién ahora empezamos a reunirnos para ver si hay un pacto social que cubija a los trabajadores argentinos. Por eso nos movilizamos y nos vamos a seguir movilizándolo...”³

En el 2000, los reclamos por salarios caídos y suspensiones se acentuaron; se produjeron también cortes de ruta, ollas populares, ocupación pacífica de la planta, y gestiones por el subsidio de desempleo, hasta marzo de 2001 donde se conformó la Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas.

El rol del sindicato fue importante durante el proceso de lucha, porque no solo apoyó a los trabajadores a través del mantenimiento de la obra social aunque los aportes patronales estaban cortados, sino que también impulsó en conjunto con los trabajadores, las mencionadas medidas de fuerza. De esta manera, formó parte del 6% de experiencias de fábricas recuperadas en donde el sindicato brindó un fuerte apoyo durante los procesos de recuperación.

³ V. Almada, Secretario General de la UOM San Francisco, en ocasión de una movilización en defensa de la ocupación y la industria nacional. Diario El Herald, Las Varillas. Martes 20 de abril de 1999.

Es un dato para resaltar en el análisis de la experiencia, la alta intensidad que se desarrolló en el conflicto de Las Varillas. La intensidad está íntimamente relacionada con la variable de duración, así como con la cantidad de medidas de lucha tomadas. Su relevancia está fundamentada no sólo en el desarrollo de medidas de fuerza con anterioridad al cierre de la empresa, sino que fueron variadas instancias como el corte de ruta, toma de la fábrica, olla popular, movilizaciones, etcétera.

En Zanello el largo proceso de agonía de la fábrica no se sucedió sin resistencias y negociaciones, podríamos estimar entonces que el tiempo que transcurrió desde el cierre por quiebra hasta la reapertura (3 meses) y la reapertura no significó solamente el reingreso a la planta, sino la inmediata puesta en marcha de la producción.

Hablando de los momentos de la conformación de la cooperativa, nos comentaban: *“Estaba con suspensiones, estaba toda la gente suspendida, poco trabajo; los dueños permanentemente en cada reunión que teníamos nos decían: “creemos que esta vez va a ser quiebra, no vamos a poder seguir, vamos a tener que cerrar”.* A partir de eso fue lo que nos decidió a nosotros a formar la cooperativa, como no veíamos otra forma de salir.”⁴

La decisión de conformarse en cooperativa fue una salida que vieron los trabajadores para modificar el rumbo que había tomado la fábrica. La cooperativa se fundó seis meses antes del cierre de la planta, como una respuesta anticipada a un final esperado. Los contactos con otras empresas que comenzaban a experimentar procesos de recuperación, les sirvió como ejemplo para comenzar a pensar una solución para mantener sus fuentes de trabajo. La replicación de experiencias en el fenómeno de las fábricas recuperadas ha sido una constante a través del proceso de expansión. Por lo general, la cercanía territorial brindó a las empresas en conflicto, la posibilidad de conocer las particularidades y dificultades de los procesos de recuperación. Aunque la cercanía territorial no fue el caso de la Cooperativa Las Varillas, los reiterados viajes a Buenos Aires, para reunirse con el juez a cargo del concurso, les permitieron conocer experiencias que ya se estaban desarrollando por aquel entonces.

Cogestión

La experiencia de los trabajadores de Zanello, tiene en común con el fenómeno de empresas recuperadas, la búsqueda por recuperar las fuentes de trabajo, manteniendo en funcionamiento las

⁴ Entrevista Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas.

unidades productivas. Pero así como se menciona en el libro “Fábricas y empresas recuperadas”⁵, el fenómeno abre un variado abanico de experiencias, donde se desarrollan distintas estrategias jurídicas, procesos económicos y sociales, que lo dotan de una gran complejidad y riqueza.

La experiencia que nos convoca en el presente artículo posee, a nuestro entender, cuestiones innovadoras y enriquecedoras de un fenómeno particular para nuestro país. Las negociaciones que llevaron adelante los trabajadores (a través de la Cooperativa), con los administrativos de la antigua empresa, y los concesionarios, dieron lugar a la fundación de una Sociedad Anónima, que posibilitó la puesta en marcha de una empresa de gran complejidad productiva, a través de un modelo de cogestión.

La participación del municipio, el sindicato, la Cooperativa, los empleados jerárquicos y los concesionarios en la recuperación de la empresa, implicó un serio trabajo de negociaciones y gestiones ante el gobierno provincial, el Banco de Córdoba (principal acreedor) y el juzgado a cargo del concurso de acreedores.

El cierre de Zanello tuvo un impacto negativo muy fuerte, para una comunidad de 12.000 habitantes, que veían a la fábrica como un emblema del complejo fabril de la zona. La municipalidad reconoce que ante la caída de Zanello se le presentaron dos opciones: mantenerse a un lado de los conflictos empresariales, o comprometerse políticamente en la resolución de los mismos. Según cuenta, la decisión fue, no solo apoyar, sino también acompañar a los trabajadores en la búsqueda de soluciones para mantener las fuentes de trabajo. Una vez conformada la cooperativa, las charlas con los concesionarios (encargados de la comercialización del producto), y con los administrativos y gerentes de la antigua empresa, comenzaron a gestar esta experiencia única en el país. “...y fuimos a verlo al Ministro de Producción, le planteamos el tema, y le dijimos que esto era una necesidad; y todo se fue dando de una forma que se llegó a conciliar las partes. Los concesionarios ponían el dinero, los trabajadores, los gerentes, y el gobierno provincial en la mesa de negociación dice: nosotros creemos que es importante que participe el Estado...si es algo que tiene un rol comunitario tan fuerte, y la municipalidad tiene un compromiso políticamente con esto.”⁶

El resultado de las negociaciones fue la formación de una Sociedad Anónima, en la que cada uno de los actores (cooperativa, gerentes, concesionarios) participa con un 33% de las acciones, y lo que ellos llaman la “acción de oro”, corresponde a la municipalidad (1%). Esta novedosa y

⁵ Óp. Cit.

controvertida resolución respondió a objetivos concretos, donde cada uno de los actores, reconociendo los recursos del otro, se alió estratégicamente para la conservación de las fuentes de trabajo. La cogestión, dicen los trabajadores, fue la salida que encontraron entre todos para poner en marcha lo antes posible la fabricación de un producto tan complejo, como lo es el tractor. Por un lado, los saberes de producción, diseño, y organización del trabajo, y por el otro, las cuestiones administrativas, y de gerenciamiento, y finalmente el manejo de las redes de comercialización, y relación directa con los clientes.

P: "¿cómo se les ocurrió la idea de formar la SA?"

*R: la verdad es que necesitábamos trabajar. Los jerárquicos querían seguir, nosotros queríamos seguir, teníamos que cerrar el negocio de alguna forma; después de hablar mucho, mucho, de decir bueno esto es así y así, nos citan en Córdoba, Schiaretti del Ministerio de Trabajo en Córdoba, y ahí fue cuando cerramos la idea"*⁷

Aunque esta forma de cogestionar una empresa pueda despertar recelos, o debates políticos, para los actores involucrados significó el camino más corto para la recuperación, lo que les permitió iniciar la producción en la planta al mismo tiempo que repuntaba el mercado agropecuario (en el año 2002 se vendieron 260 tractores, mientras que en el año 2001 solo se fabricaron 15 unidades). Definiéndolo como una alianza estratégica, en donde la confianza juega un rol importante, aunque no determinante en los acuerdos a los que se han llegado, rescatan la importancia de la negociación, ponderándose el escaso tiempo necesitado para el reinicio de las actividades. En este sentido, la confianza ha sido importante en el proceso, pero principalmente como trasfondo de un escenario donde se desarrollan distintas relaciones de fuerza.

*"...fue una salida, una salida más rápida que pudimos conseguir. Nosotros si hubiéramos sido cooperativa pura, no sé si los concesionarios hubieran aceptado toda la propuesta. Los que tenían mejor contacto con los concesionarios era la parte jerárquica. Los concesionarios ...era una parte fundamental que estuvieran porque ellos teniendo el poder de venta, servían inclusive de capitalización para arrancar. No sé cuanto tiempo nos hubiera ido para nosotros salir a vender el producto y conseguir la financiación para poder hacerlo"*⁸

⁶ Entrevista con Intendente de la Municipalidad de Las Varillas.

⁷ Entrevista Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas

⁸ Entrevista Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas

Los interrogantes se abren a la hora de evaluar el valor de la confianza en el proceso de recuperación de una empresa. Es habitual que en los procesos de este tipo, los trabajadores desconfíen de los otros intereses representados, siendo que en general han pasado por situaciones de engaños y decepciones, y en donde en varios casos han sido abandonados a la suerte de una deriva sin trabajo.

Para los trabajadores de Zanello fue necesario reconocer que los recursos de los otros eran beneficiosos para las relaciones de la empresa. Las cuentas que lleva la administración son de acceso público, y la cooperativa tiene contratado un contador que audita los libros contables; hasta ahora, en este caso, la disputa por el manejo de los saberes o la capacitación, no se plantea como inquietud. La postura del sindicato, y de la Cooperativa, se centra en la valorización de la fuente de trabajo, así como en la posibilidad de construir un ambiente de trabajo más digno.

“Todo depende de la gente que está, de la confianza ... el secreto estaba ahí. Si no hay confianza, no hay capital que te alcance”⁹

En este caso, la confianza en las negociaciones fue necesaria para retomar las actividades de la empresa, pero al ser un modo de vincularse tan endeble, la búsqueda de intereses propios, o la confrontación de los mismos, podría implicar una alteración de las relaciones entre los actores, perjudicando el funcionamiento del emprendimiento.

Participación de los actores

El Directorio está conformado por un representante de cada uno de los socios accionistas, uno por la cooperativa, uno por los jerárquicos, otro por los concesionarios y uno por la Municipalidad. Para todos esta nueva forma organizativa implicó un proceso de aprendizaje, sobre todo en las cuestiones vinculadas a la toma de decisiones.

“Yo creo que todos fuimos haciendo la experiencia a medida que caminábamos, desde los trabajadores, los dirigentes, los concesionarios, porque es una forma de convivir nueva...lo único que faltaba era ponerse de acuerdo.”¹⁰

En el ámbito del Directorio se despliegan tanto las instancias de decisión, como las de negociación entre los actores. En toda organización se desarrollan relaciones de poder que implican

⁹ Entrevista con Intendente de la Municipalidad de Las Varillas

¹⁰ Entrevista intendente Las Varillas.

una reciprocidad, así como una posibilidad de acción de los actores. Los recursos con los que cuenta cada actor, y las limitaciones estructurales influyen en estas relaciones.

La negociación solo es posible cuando existe cierta igualdad de poderes entre las partes, e implica una cesión del poder de decisión o arbitrio sobre la gestión de la organización. (Jabbaz,2000).

A partir de la recuperación se reconfiguraron las estructuras organizacionales y, por ende, las relaciones de gestión. Esta nueva conformación es el resultado de una serie de negociaciones donde se establecieron nuevas funciones y nuevas tareas. Siguiendo con un análisis de los actores organizacionales, podríamos decir que en este proceso, los recursos con los que contaba cada uno, han sido determinantes en la constitución de este nuevo emprendimiento.

“La fuerza de ventas la traían los concesionarios, la fuerza de trabajo y la capacidad la pusieron los trabajadores, el ingenio; y los gerentes pusieron su capacidad gerenciadora, y la municipalidad con todo el compromiso de toda una comunidad”¹¹

Los trabajadores fueron quienes impulsaron desde un principio la recuperación de la empresa. Su trabajo comenzó por resistirse a dejar los puestos de trabajo, y siguió por convencer a los demás actores, de que la propuesta era viable. A partir de su participación en la cooperativa, en el Directorio, y en el Departamento de Compras, tienen la posibilidad de opinar y comentar sobre cuestiones de producción, sugerir innovaciones, desarrollar nuevos productos, y son quienes mayor contacto tienen con los proveedores.

Aunque reconocen que en materia de participación, todavía están atravesando por un proceso de cambio, porque no les resulta tan fácil deshacerse de las prácticas de obediencia y sumisión internalizadas de un modelo paternalista. En las oficinas de la cooperativa, es común escuchar las inquietudes que los trabajadores traen desde sus áreas de trabajo, así como información sobre falta de piezas, necesidad de mejorar calidad, en sí, cuestiones que implican un compromiso más abarcativo con el proceso productivo. Son los que manejan los saberes de producción, y en conjunto con los técnicos e ingenieros llevan adelante la fabricación de tractores y las mejoras en la calidad del mismo.

Los administrativos continúan con las mismas tareas que desempeñaban anteriormente, y los trabajadores rescatan su compromiso con el proyecto en el proceso de recuperación, aunque no quisieran formar parte de la cooperativa. Las cuestiones más cotidianas de administración están a su

¹¹ Entrevista Intendente Municipalidad Las Varillas.

cargo, aunque los integrantes de la cooperativa tienen acceso a los libros contables. Las decisiones más importantes como inversión, capitalización, innovación, etcétera, son tomadas por el Directorio.

Los antiguos gerentes y trabajadores administrativos, además de poseer los saberes de gestión, eran los que tenían contacto con los concesionarios en la etapa anterior de la empresa. Convencer a los concesionarios fue entonces más fácil, o posiblemente más rápido, a partir de la participación de los cuadros gerenciales-administrativos en el proyecto.

La necesidad de incluir a los concesionarios en la Sociedad Anónima, tiene que ver principalmente con su potencial de venta, su capacidad de capitalización, y su contacto directo con los clientes. De esta manera los contacta con las cuestiones técnicas del desempeño de los tractores, lo que es asumida como forma para mejorar la calidad del producto. Los concesionarios también tuvieron que adaptarse a esta nueva forma, porque ahora participan a través de una comisión, forma bastante lejana a la relación que mantenían anteriormente con Zanello.

Pero lo más importante en este proceso de recuperación de la planta, tiene que ver con que los trabajadores reconocen que la venta es una instancia complementaria del proceso productivo, y que la red conformada a lo largo del país les permite completar el circuito comercial. Se consolida aún más su participación, si en la mesa de Directorio se evalúan los desperfectos que el producto tiene en su desempeño, a partir del contacto directo que los concesionarios establecen con los clientes.

La Municipalidad está representada en el Directorio por un trabajador de la fábrica, que además participa en la Oficina de Desarrollo Local del municipio. La participación del municipio en el Directorio, se valora como un compromiso que se asumió desde el Estado para con la experiencia, porque no solo participó en el proceso de recuperación, sino que es parte de la gestión de la empresa.

Organización interna y proceso productivo

La recuperación de la fábrica implicó un cambio en la gestión, pero no así en la organización del proceso productivo. En esta fábrica se completa un ciclo de 8 etapas¹², desde la de fundición y moldeo, hasta la de montaje de las unidades.

¹² En un predio de 12 hectáreas y más de 350 máquinas herramientas, se realizan ingeniería y desarrollo, fundición y moldeo, mecanizado, engranajes y tratamientos térmicos, corte, plegado y soldadura, pintura y plásticos, montaje de transmisiones, montaje de unidades, y finalmente control de calidad y prueba.

A grandes rasgos, el proceso de fabricación del tractor no ha sido modificado; los trabajadores reconocen que se vive un clima más ameno de trabajo, inclusive algunos insinúan tímidamente que conformaron un ambiente más digno. Poder opinar sobre la elaboración de las piezas, y comprometerse con la calidad del producto, son logros de esta nueva etapa de la empresa.

“El trabajador que está haciendo un engranaje sabe cómo hacerlo, y cómo hacer un tractor, porque hace 20 años que lo hace. Antes lo tenía que hacer así porque se lo exigía la empresa, a partir de que estamos nosotros es el trabajador el que viene con una situación de que se podría cambiar esto o aquello, se evalúa en ingeniería y va al Directorio. Es muy importante la participación de ellos en la calidad del producto.”¹³

Bajo este clima más “ameno”, la jornada de trabajo y los niveles de supervisión no se han modificado. Pareciera ser que las relaciones entre los trabajadores se han afianzado más. Si bien se acordó el mantenimiento de ciertos dispositivos de control, las condiciones de sumisión y la verticalidad que implican estos niveles parecieran haberse suprimido.

“Los supervisores que quedaron de antes, son los que tienen buen trato con la gente; y no son los que se golpean el pecho cuando las cosas salen bien, o le echan la culpa a los trabajadores cuando las cosas salen mal”¹⁴

Los trabajadores son conscientes de la necesidad de prever un cambio en el mercado del tractor, como mencionamos anteriormente, reconocen en el repunte del mercado agropecuario, en la devaluación, y en otras variables estructurales, las condiciones que los favorecieron para tan pronta y explosiva recuperación. Pero la innovación y la creatividad se hace necesaria a la hora de anticipar el comportamiento cíclico del mercado del tractor, por ello han retomado el diseño de un minibús urbano, así como máquinas viales que les permitirán diversificar la producción. Aunque si de innovación se habla, no debemos pasar por alto el diseño del que ellos denominan “tractor amarillo”, tractor que les valió el premio a la innovación tecnológica en la exposición rural de Palermo 2003. Es el primer modelo argentino de tractor impulsado a gas licuado de petróleo, que permite bajar los costos de la producción agrícola y no tiene emisión de gases contaminantes; actualmente se está evaluando su desempeño en el campo.

¹³ Entrevista con Cooperativa Las Varillas

Los cambios acontecidos en la gestión repercuten sobre los criterios de remuneración, por un lado los trabajadores han alcanzado los valores de salario de convenio, y a su vez los gerentes-administrativos, acordaron una diferencia máxima de tres a uno en los niveles de remuneración. Aunque esta experiencia no forma parte del 71.21% de fábricas donde se mantienen criterios igualitarios de reparto, podemos notar que se han modificado las diferencias salariales, procurando achicar la pirámide salarial que primaba anteriormente. Cuando se reiniciaron las actividades en el año 2002, se comenzó trabajando con Planes asistenciales, pero a medida que la fábrica fue avanzando en su recuperación, éstos se fueron sustituyendo hasta alcanzar los niveles acordados con el sindicato.

En cuanto a la distribución de ganancias, hasta el momento se destinan a la compra de la empresa en quiebra. Cabría preguntarse si se abrirán nuevos procesos de negociación cuando se finalice, y la desigualdad en la representación accionaria se haga evidente.

Interrogantes a modo de conclusión

Quizás en esta experiencia aún no se ha planteado una reestructuración de las relaciones capital-trabajo, pero como sugerimos reiteradamente, fue la urgencia por recuperar las fuentes de trabajo la que primó en este caso. En cuanto a las cuestiones organizacionales y desde un punto de vista autogestionario, podemos observar que se ha marchado hacia un grado más alto de democracia de las relaciones laborales, y se ha orientado hacia una mayor horizontalidad, pero no hacia la eliminación de las jerarquías, aunque se vislumbra un proceso de liberación de las relaciones de obediencia y sumisión, internalizadas por un modelo de gestión paternalista.

La cogestión fue claramente una opción más cercana a lo pragmático y a lo estratégico por recuperar fuentes de trabajo en un corto plazo, que a cuestiones políticas, que revisaran los principios fundamentales de la organización empresarial capitalista, aunque esta forma ha combinado la participación en gestión y en la propiedad del emprendimiento. El rol de la empresa no ha cambiado, sino que se ha modificado su forma de gestión, lo que implica desde una mirada socio-política, una mayor democratización, una reivindicación de los derechos de los trabajadores y participación en procesos de toma de decisiones que les conciernen.

¹⁴ Ibídem

En un escenario de crisis, y ante un contexto donde la exclusión se extiende catastróficamente, la pérdida de una fuente de trabajo implica mucho más que la pérdida de una relación laboral. El trabajo constituye una vía para la conformación de identidad y de construcción de lazos sociales perdurables. La posibilidad de desafiliación afecta la subjetividad de los trabajadores, a partir de una pérdida de los lazos de contención social. Esto implica que *“dejando de ser un sujeto de trabajo para transformarse en un número de una estadística... la pobreza deviene entonces en marginalidad, en exclusión, en pérdida de la identidad, en despojo de la subjetividad”*¹⁵, y ante semejante posibilidad, pareciera ser que los trabajadores de Zanella han ponderado la conservación de la fuente de trabajo, y este es un debate que queda abierto, en cuanto a la confrontación de los intereses de los distintos actores, sumergidos en las relaciones de poder que se desarrollan en la organización.

Si bien están atravesando por un momento de éxito económico y empresarial, los dos años que estuvieron casi sin producir, y el proceso de recuperación que tanto esfuerzo les significó, avivan el interés por cuestiones de diversificación de la producción, lo que les abre un abanico de nuevas posibilidades; en cuanto a lo organizacional, los trabajadores creen que estarán más afianzados en cuanto a la cogestión, para épocas en que las condiciones de mercado no sean tan favorables.

Como dijo oportunamente el intendente de Las Varillas sobre la cogestión: *“es un modelo de gestión que aparte, lo que es novedoso es que el proceso de elaboración del producto es muy complejo, y es de mucho dinero. Que se hayan puesto de acuerdo tantas partes, en elaborar algo tan complejo, y con una inversión tan grande, merece de estudio”*

¹⁵ Fajn, Gabriel. Óp. Cit. Pág. 119

Bibliografía

- ✘ Arvon, Henri. *La autogestión. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, 1988.*
- ✘ Corcuff, Philippe. *Las nuevas sociologías: construcciones de la realidad social.* Madrid, Alianza, 1998.
- ✘ Crozier, Michel; Friedberg, Erhard. *El actor y el sistema.* Alianza editorial. Madrid, 1990.
- ✘ Giradles Vieitez, Candido; Dal Dri, Neusa María. *Trabajo asociado: cooperativas y empresas de autogestión.*
- ✘ Jabbaz, Marcela. “Estructura de la negociación durante procesos de cambio organizacional. Estudio comparativo de las industrias automotriz y siderurgia argentinas”. Ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, 17-20 de mayo de 2000.
- ✘ Mc Mullen David.”Taking a closer look at workers’ control”. S/D
- ✘ Rial, Noemí. “La participación de los trabajadores en la empresa Argentina”, en Revista Pistas N°6, diciembre de 2001. Instituto del Mundo del Trabajo.
- ✘ Rosanvallon, Pierre. *La autogestión.* Editorial Fundamentos, Madrid, 1979.
- ✘ Stake Robert, ‘Case studies’. S/D
- ✘ Valle, Rogerio. *Autogestao, o que fazer quando as fábricas fecham?*Sage, Rio de Janeiro, 2002.
- ✘ Valles, Miguel S. *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional.* Madrid, Síntesis, 1997.
- ✘ Yin, Robert. *Application of case study research.* Londres, Sage Publications