



## Grupo Temático N° 11: Trabajo y autogestión en las organizaciones de la economía social

Coordinadores: Mirta Vuotto y Griselda Verbeke

---

### La construcción colectiva autogestionada de saberes técnicos

**Autor/es:** María de los Ángeles Dicapua

**E – mails:** angelesdicapua@yahoo.com.ar

**Autor/es:** Mirta Tavella

**E – mails:** mirtatavella@hotmail.com,

**Autor/es:** Norma Valentino

**E – mails:** valenciapositiva@gmail.com

**Pertenencia institucional:** Centro de Estudios e Investigaciones del Trabajo – Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales – Universidad Nacional de Rosario. Berutti 250 bis, Monoblock N°1, Rosario, Santa Fé, Argentina

## Introducción

En este trabajo, hemos centrado nuestra mirada en la experiencia de las Empresas Recuperadas del Gran Rosario, considerándolas como *organizaciones productivas*, es decir como “una entidad que *sabe hacer cosas*” y *ámbito donde se producen y legitiman normas y formas de solidaridad* y *lugares en las que las personas construyen identidades en torno al trabajo*” (Hernandez, 1998) . Desde ese punto de vista hemos concentrado nuestro interés particularmente, en el proceso de construcción de la *rutina organizacional*<sup>1</sup> sobre la que se sostienen como “*organizaciones productivas*”.

---

<sup>1</sup> Nos referimos a la forma más importante de *acumulación, almacenamiento* del conocimiento productivo (**memoria organizacional**). Son modos de restringir la necesidad de buscar alternativas de acción frente a situaciones problemáticas y de elegir entre ellas aquellas que se evalúen como satisfactorias. (Hernández, )



Este eje nos acercó al análisis del proceso de transformación de estas unidades productivas, originado en su particular situación de empresas sostenidas por el trabajo autogestivo de sus antiguos asalariados. En este proceso, estos trabajadores han sido los emergentes a la vez que los protagonistas de un complejo conjunto de cambios, sistémicamente relacionados entre sí, que afectaron las distintas dimensiones que atraviesa la vida de estas empresas, tales como la organización, gestión, producción, inclusive la misma subjetividad de sus trabajadores.

Nuestro trabajo apunta a realizar una reflexión –en el sentido de volver sobre lo ya producido- sobre nuestro trabajo de campo, a fin de recuperar aquellas transformaciones, focalizándonos esta vez sobre los distintos aprendizajes realizados por estos trabajadores.

La pregunta central en este sentido es, si a partir de una lógica autogestiva y frente a la necesidad de responder a situaciones de trabajo novedosas, surge un proceso de aprendizaje por parte de los trabajadores que deviene en prácticas innovativas para dar respuesta a la organización del trabajo en primer lugar y, a la gestión de la empresa en segundo.

Siguiendo a Rojas (1999) en el saber Obrero podemos afirmar que "...Una amplia tradición del conocimiento entiende toda formación como reconstrucción sistemática de experiencia. En contextos organizacionales y de productividad, esa reconstrucción acepta ser diseñada y realizada a partir de dos principios metodológicos".

Primero establece que la "transacción" entre el sujeto y su realidad de vida y trabajo, es un medio privilegiado de génesis de saber no estructurado y reelaborado permanentemente (Rojas, 1999). El segundo principio implica reconocer, que un proceso y espacio -"zona de desarrollo próximo"-, pueden constituirse en organizadores para la adquisición de competencias siempre y cuando previamente la experiencia haya incorporado conceptos espontáneos "abundantes pero desorganizados", y que vuelven a aparecer recién cuando se desarrolla la sistematización y la lógica del razonamiento maduro.

Se produce, entonces, un equilibrio entre la "debilidad" del razonamiento espontáneo y la "fortaleza" del argumento racional, dependiendo de la cristalización de la cooperación entre los/las trabajadores/ras quienes intervienen en la interacción y por otro lado, de la fuerza normativa de las reglas y lógicas del contexto de actividad, constituyéndose de esa forma el proceso de trabajo.



“Los dos principios, el de “transacción” y el de “zona de desarrollo próximo”, proporcionan sustento teórico y metodológico para la reconstrucción del saber obrero y de las competencias profesionales como una zona de innovación” (Rojas, 1999).

Por lo tanto, podemos sostener que la producción de conocimiento es justamente la “transacción” que surge entre el sujeto (en este caso el trabajador/a de las ER) y la realidad: las ER enfrentaron períodos de profunda incertidumbre donde no sólo las normas y prácticas de organización capitalistas debieron reestructurarse sino también y fundamentalmente las relaciones intersubjetivas, relaciones sociales de producción. Si como dice Meghnagi (1995) “ los contextos de vida y de trabajo son sedes de experiencia y saber no estructurado, absorbido y elaborado permanentemente”, las ER han sido un escenario privilegiado para la producción de conocimiento técnico sobre la organización y gestión de estas organizaciones.

El concepto de “*zona de innovación*”<sup>2</sup> que introduce Rojas, entendido como “... la convergencia del saber obrero con el cambio y el aprendizaje en la economía, la transacción e interacción entre el sujeto y su experiencia y el método de análisis reflexivo destinado a desarrollar competencias en la acción...” (Rojas, 1999:20), da cuenta acabadamente de ese proceso de interacción comunicativa. En el caso de las ER ese proceso se desarrolla entre trabajadores/ras que comparten un colectivo de tradiciones y normas que regulaban hasta el inicio de la recuperación de la ER, tanto al proceso de trabajo como a la gestión comercial e institucional de la empresa conjuntamente con el sistema de autoridad y la cuota de productividad, y que se encuentran ahora en un contexto de cambio permanente. Será dentro de ese contexto, donde deberán apropiarse de conocimientos, competencias y habilidades relacionados con la práctica cotidiana de trabajo.

En palabras de Bourdieu (1999) es la constitución de un “sentido práctico” laboral (autogestionario en este caso), que se inscribe incluso en los cuerpos de estos/as trabajadores/as a partir de la demostración, la imitación, y la acción de compartir situaciones prácticas en donde estos saberes se ejercen. Así el colectivo de trabajo de las ER, que ha construido ese “sentido práctico” en su socialización como trabajador/a asalariado/a, debe en este nuevo ámbito de la ER, actualizarlo

---

<sup>2</sup>“La “zona de innovación” es el concepto teórico y metodológico que nos permite indicaciones sólidas de sustento a la reconstrucción del saber y de las competencias del trabajo obrero” (Rojas, 1999 ).



desde una lógica autogestionaria para lograr estructurar una rutina organizacional que le permita una performance aceptable<sup>3</sup> en busca de la sustentabilidad.

Conviene recordar, en este punto que para la constitución de ese nuevo sentido práctico, desmontado el mismo de su condición asalariada, contaron con los efectos desestructurantes del contexto de emergencia propio del surgimiento de las Empresas Recuperadas en nuestro país: la crisis de fines del 2001.

Tal como expresa el mismo Bourdieu(1999): “Pero hay que guardarse muy mucho de llegar a la conclusión de que el círculo de las expectativas y posibilidades no puede romperse.... Hay que contar con la autonomía relativa del orden simbólico que, en todas las circunstancias y, sobre todo, en los períodos en que las expectativas y posibilidades se desajustan, puede permitir cierto margen de libertad a una acción política que se proponga reabrir el espacio de los posibles.... Capaz de manipular las expectativas y las esperanzas,... el poder simbólico puede...abrir un espacio de libertad por medio del planteamiento, más o menos voluntarista, de posibles más o menos improbables, utopía, proyectos, programa o plan, que la mera lógica de las probabilidades induciría a considerar prácticamente excluidos ”<sup>4</sup>

Nuestro objetivo es reflexionar en relación con ese proceso *de elaboración de un nuevo sentido práctico laboral, autogestivo, considerando* si podemos caracterizarlo como procesos de “adecuación sociotécnica” o de innovación/invencción construidos desde saberes colectivos. En el primer caso, podemos pensar en el concepto de adecuación socio-técnica (AST) (Dagnino y Novaes, 2005) desde el paradigma del análisis del constructivismo social de la tecnología<sup>5</sup>, como “un proceso *inverso* al de la construcción, en que un artefacto tecnológico sufriría un proceso de

---

<sup>3</sup> Esta requiere haber adquirido un tipo de saber *no consciente*, difícil de formular a través de códigos de un lenguaje explícito, y que hace posible **articular** en tiempo real respuestas complejas ante una variedad de situaciones concretas, caracterizadas por *combinaciones de circunstancias en principio irrepetibles*. Se constituye a partir de la **demonstración, imitación, el compartir situaciones prácticas** en donde estos saberes se ejercen.

<sup>4</sup> Bourdieu, P.: Meditaciones Pascalianas (1999) pags.310-311

<sup>5</sup> Según ese enfoque, la construcción socio-técnica es el proceso mediante el cual componentes tecnológicos son objeto de una negociación entre *grupos sociales relevantes*, con preferencias e intereses diferentes, en la cual criterios de naturaleza distinta, inclusive técnicos, van siendo utilizados *a lo largo de un período de flexibilidad interpretativa* hasta llegar a una situación de *estabilización y cierre* (Bijker, 1995).



adecuación a los intereses políticos de grupos sociales relevantes distintos de aquellos que lo originaron”.

En el segundo caso, y desde la perspectiva de la Psicodinamia del trabajo podemos analizar dinámicamente estos procesos a partir de la movilización psíquica del trabajador/a que se produce por la confrontación con la realidad del trabajo. Éstos/as movilizan su inteligencia y su personalidad para superar lo que la realidad les opone en términos de imprevistos y contradicciones. En este contexto dice Dessors (2009) que los/las trabajadores/ras inventan para encontrar los mejores compromisos entre lo que deben hacer, lo que es posible hacer y lo que desearían hacer según lo que consideran justo y bello.

En cualquier caso y tanto en el contexto del trabajo asalariado como en el autogestivo se trata de un proceso de *comunicación* que se encuentra indisolublemente unido a los *saberes instrumentales* como los que intervienen en la constitución de *solidaridades grupales (MUNDO SOCIAL)* o las que se ponen en juego en la formación de las *identidades personales (MUNDO SUBJETIVO)*. Lo cual implica saber interpretar las órdenes normativas y los consensos que hacen posible las interacciones entre trabajadores/as, así como también haber desarrollado competencias y motivaciones *subjetivas* que cuajen en personalidades capaces de interactuar en contextos específicos laborales.

Así, y focalizado sobre las condiciones que posibilitan esta interacción productora de aprendizajes colectivos, Rojas (1999) nos aporta elementos importantes a tener en cuenta, en un análisis interno del aprendizaje mismo. Para ello, recurre como noción central a la categoría “**mundo de vida**”, de Habermas en tanto a partir de la misma se “desentraña las estructuras y modos de interacción - lingüísticamente mediada- que caracterizan todo adentrarse en la experiencia. ... plantea que el trasfondo sobre el cual se desarrolla una interacción no sólo se compone de **certezas culturales**, esto es, patrones de interpretación, de valoración y de expresión, que se aceptan sin cuestionarlos - **certezas de fondo**-, sino también de **habilidades individuales, capacidades intuitivas de saber cómo enfrentar una situación, y de prácticas arraigadas socialmente**” (Rojas, 1999).



Cuando reflexionamos sobre las ER, nos centramos en el trabajo autogestionado como espacio de construcción colectiva, evaluando su caracterización como *tecnologías sociales de innovación* generadas a partir de los saberes colectivos de los trabajadores. Definimos así todo tipo de tecnologías susceptibles de ser utilizadas para el empoderamiento ciudadano, y especialmente para el desarrollo autónomo de proyectos colaborativos a partir de la incorporación de nuevas prácticas y nuevas formas de producción.

En esta dimensión de las *tecnologías sociales de innovación*, vuelven a ponerse en juego las capacidades intuitivas de saber de las que hablábamos más arriba. Como describe Rojas (1999) “Las certezas del mundo de la vida no sólo tienen el carácter cognitivo de un saber tácito sino también, y por así decirlo, el carácter psíquico de competencias adquiridas y probadas y el carácter social de solidaridades acreditadas”.

## **Aprendizaje e Innovación en las Empresas Recuperadas del Gran Rosario.**

Nos parece interesante elucidar las distintas dimensiones en que se desarrollaron estas tecnologías sociales de innovación en estas empresas. Lo haremos siguiendo la trayectoria histórica seguida por alguna de ellas, a las que hemos abordado como estudio de casos a través de sucesivos proyectos de investigación.

La primera dimensión de transformación e innovación, nos parece que se trata de una dimensión *subjetiva y política* –en tanto es un producto colectivo- y es la que anticipábamos cuando citábamos a Bourdieu, P (1999) explicando la potencialidad de los momentos de crisis para el desajuste la íntima correlación entre esperanzas y posibilidades contenidas en el habitus. Es a fines del 2001, cuando el conjunto de asalariados/as de estas empresas, confrontados/as con un futuro de desocupación por la quiebra de la empresa, asumen una nuevo carácter: se conforma como grupo y emprenden la acción política y social, de tomar la empresa a su cargo y, negándose a lo que la ley y la costumbre les ordena, de proponer (y proponerse) un nuevo destino.



Esta innovación opera como “invención” (Dessors,2009) que rompe con lo prescripto (la Ley de Quiebras; el acatamiento pasivo a la ruptura del contrato) que desestabilizan a la certezas culturales que componían hasta ese momento su “mundo de vida”.

Esta primer transformación los conduce a realizar aprendizajes para los que, si tal vez no tenían experiencia directa, pudieron recuperar, adaptándolas, tecnologías sociales, en este caso de lucha, desarrolladas por otros emergentes sociales como el movimiento piquetero. Se trata de una lucha que los pone en una nueva dimensión de aprendizaje, la de construir *ciudadanía social*, posicionándose frente a distintas instancias del Estado: la jurídica, por ejemplo en el primer momento.

Realizan una lectura resignificada de la Constitución Nacional: es necesario abandonar la caracterización de intrusos que de ellos ha realizado el Derecho Penal, para posicionarse en su derecho constitucional al trabajo (art. 14 Bis). En un segundo momento, ya extienden esta noción de ciudadanía para reclamarle a los gobiernos de turno la asistencia material necesaria, además de la modificación de la ley de quiebras de modo de que se institucionalice la recuperación por parte de los trabajadores como posibilidad legal.

Puesta en marcha productivamente las empresas recuperadas, la misma dinámica de funcionamiento en el mercado los lleva a desarrollar profundos aprendizajes en otras dimensiones. La primera de ellas, en lo que podríamos denominar de la gestión cooperativista, para la cual carecían casi por completo de recursos simbólicos para llevarla adelante y para la que, paradójicamente se veían compelidos por la ley (el juez) que les había otorgado la guarda y gestión de la empresa. Así en los primeros contactos<sup>6</sup> entre la Universidad y estas empresas, la demanda explícita a estos nuevos interlocutores significativos era “enséñenos a ser cooperativistas”.

Las distintas ocasiones científico-académicas -sean bajo la forma de entrevistas propias de un proyecto de investigación, ó en nuevos Congresos, Jornadas, Seminarios- nos posibilitaron desplegar esa demanda original en distinto tipo de problemas internos que aquejaban a estas

---

<sup>6</sup> Nos referimos al Primer Encuentro Nacional de Incubadoras de Empresas Solidarias organizado por el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, la Universidad Nacional de Rosario y la Universidad Nacional de Quilmes, entre otros convocantes. En Rosario, Octubre 2003



unidades, particularmente a las dificultades para que el conjunto de trabajadores lograra conciliar sus distintas percepciones, situaciones e intereses, comprometiéndose con el proyecto común, colectivo e igualitario implícito en la forma cooperativa y sus mecanismos de decisión y conducción, tales como la Asamblea de Socios y la constitución de la Comisiones Directivas.

En este sentido, la forma cooperativa les exigía desarrollar una nueva lógica con respecto a la Dirección de la empresa, opuesta a la sostenida hasta entonces como asalariados, de subordinación/delegación explícita y de resistencia implícita. El nuevo proceso de dirección es ahora de índole autogestionaria, horizontal, basado en la propia participación y la deliberación. Se trata de una lógica “cívica” puesta en obra cotidianamente y que no siempre admite dejarla a cargo de sus representantes, en cuya elección también ha participado.

En este proceso de colaboración entre compañeros/as se conforman relaciones cotidianas concretas que permiten una construcción conjunta e interactiva de la situación de “hacer la experiencia”. En este caso “la experiencia de la autogestión”, que no tiene representaciones que se le asocien en la socialización anterior, de modo que queda en el campo de lo “desconocido”. “... La experiencia es entonces antagónica con el curso normal de las cosas, desestabiliza, hace irrumpir aspectos desconocidos de la vida de la persona y de los otros, es decir, de lo real” (Rojas, 1999:91).

En el transcurso de la elaboración conjunta de esa experiencia, se consolida una formación del trabajador/ra cuya riqueza dependerá de la transversalidad en la realidad del sujeto y en su identidad, de la problematización de la “nueva situación”. Dependerá pues “de la dialéctica entre el sujeto y las situaciones experienciales y, en esto, sobrepasará el equilibrio funcional con el contexto. Habrá abierto entonces lo que hemos llamado una *zona de innovación*” (Rojas, 1999:91).

Si los cambios – y los aprendizajes correspondientes- en el plano de la dirección de la empresa se ponen en marcha en el momento mismo de la constitución como empresa recuperada, los cambios propios de la dimensión organizativa, se relacionan en un primer momento con las carencias materiales y funcionales que deben afrontar estas unidades a partir de la Quiebra (en alguna de

---





ellas, la recuperación frustró un proceso de vaciamiento) y del período posterior a la misma, en el que muchos trabajadores y sobre todo, mandos medios, abandonan la misma.

En muchos casos, su partida deja funciones centrales vacantes para el funcionamiento de estas unidades, particularmente en las áreas técnicas, comerciales, financieras y de gestión administrativa en general. En estos casos, una primer tecnología social de innovación que se pone en marcha, es la de recurrir al medio social para subsanar estas carencias. Las Universidades Públicas, Estados locales o provinciales en algunos casos, la experiencia análoga de otras empresas recuperadas, entre otros.

Estas carencias funcionales van a condicionar las estrategias referentes a la organización de los procesos de trabajo, sobre todo en el área de producción. En algunas empresas, los cambios son mínimos, se busca conservar el diseño organizacional de la antigua empresa quebrada. Frente a la conmoción de sus “certezas culturales”, “certezas de fondo” (Rojas, 1999), los trabajadores/ras se refugian en su experiencia, en la que se conjugan prácticas comunicativas y habilidades que no les demandan el plus de esfuerzo propio de todo aprendizaje.

Sin embargo, esta aparente comunidad de prácticas<sup>7</sup> productivas será progresivamente tensionada conflictivamente a partir de que con la figura patronal ha desaparecido la imperceptible articulación entre dirección/dominación y organización de los procesos de trabajo. En otras palabras, se quiebra la íntima articulación entre la subordinación asalariada al poder organizacional de la patronal, con sus múltiples coacciones y disciplinamiento.

Esta tensión es productora de un malestar difuso pero persistente que impacta sobre la posibilidad de desarrollo de la empresa. Se buscó superar al mismo a través de la búsqueda de un “interlocutor

---

<sup>7</sup>**Comunidad de Prácticas:** Tomada de Lave y Wenger este concepto significa una organización sociocultural del espacio del aprendizaje y la innovación que toma la forma de lugares de actividad en común y de circulación de habilidades y/o saberes. Esto implica: 1) una estructura de acceso de los sujetos del aprendizaje a una actividad en proceso; 2) la necesidad de que, aún siendo la participación de esos sujetos en los procesos de la comunidad, segmentada, distribuida y coordinada de una determinada manera, les resulten transparentes y accesibles las tecnologías, las relaciones sociales y las formas de acción; 3) la legitimidad de la participación en la comunidad, en sus inicios parcial o periférica, sea luego cambiante e incremental; 4) tomar en cuenta los conflictos característicos, intereses, significados comunes, interpretaciones y motivaciones de todos los participantes en relación a su participación en el proceso.



significativo“. Tal como Rojas (1999) lo define a lo largo del capítulo 3 de su texto a partir de los siguientes rasgos: sujetos más competentes, que le ofrecen (a los trabajadores) elementos de reflexión, análisis y reconocimiento, con saberes, lógicas y principios conectables a la experiencia... en los hechos, subordina su saber al saber práctico del actor, posibilitando la ampliación y perfeccionamiento de éste.

En el caso analizado, especialistas en Análisis e Intervención Institucional de la Universidad Nacional de Rosario, realizaron en estas empresas, una intervención institucional que posibilitó el reconocimiento de los trabajadores/as como integrantes de una misma comunidad no sólo de prácticas “productivas” sino empresarial, colectiva.

La gestión de la fuerza de trabajo en una empresa autogestionaria es otra de las dimensiones en que, por fuerza se desarrollan estrategias de innovación. Decimos “por fuerza”, habida cuenta del carácter novedoso de estas experiencias. A primera vista y desde el sentido común, parecería de una cuestión sencilla, que se explica por sí misma.

Sin embargo, al principio de este trabajo señalábamos la escasez de recursos simbólicos y, menos aún de experiencias previas, provenientes de la historia de nuestras sociedades que permitieran a estos conjuntos de ex asalariados superar cuestiones tales como la distribución del ingreso común o la incorporación de nuevos trabajadores. Justamente, la escasez de experiencias previas explica la fuerza con que las analogías provenientes de la relación salarial pueden cobrar preponderancia a la hora de resolver estas cuestiones.

En este sentido resulta esclarecedor, la dispersión de estrategias de las empresas recuperadas frente a la necesidad de incrementar la planta de trabajadores. Condicionadas por las disposiciones legales en materia de Cooperativas de Trabajo, por la cuales los nuevos trabajadores deben ser incorporados con el status de socios, dichas estrategias se desplegaron en por los menos dos grandes posiciones, con algunos matices: a) el acatamiento la incorporación como socios o b) la contratación por tiempo determinado como empleados de una SRL constituida a tales efectos.

Tal como hemos afirmado en trabajos anteriores<sup>8</sup>, la forma en que incorporan nuevos trabajadores, en la mayoría de los casos analizados, se atiene a la normativa vigente para las cooperativas de trabajo: un período de prueba de tres meses y luego son incorporados como socios. Solamente dos empresas difieren, la primera, una fábrica de pastas, incorpora a los nuevos trabajadores como eventuales, mediante contratos a tiempo determinado que son renovados a la largo del tiempo, con lo cual es la que más se asemeja a una empresa capitalista tradicional. Justifican esta decisión, en la fuerte inversión que debieron realizar los trabajadores que recuperaron la empresa para adquirir el establecimiento de la misma, cuando fue rematada judicialmente.

Dentro de la opción mayoritaria, merecen destacarse aquellas empresas que han constituido formas análogas a mercados internos de trabajo, aunque con matices en relación con la necesidad a la que estos mercados internos responden. En dos de estos casos, se debe a los fuertes requerimientos de calificación de su fuerza de trabajo: una cristalería y una metalúrgica.

La primera ha creado su propia escuela de oficio y de allí incorpora a los nuevos miembros. La metalúrgica por su parte, tiene un convenio con una escuela técnica, cuyos estudiantes son incorporados primero como pasantes y luego son asociados. En cuanto a las dos restantes, una cremería y un bar, ambos incorporan a familiares de sus socios cooperativistas. Lo hacen como estrategia para incentivar el compromiso de sus miembros con el proyecto común de la empresa, habida cuenta de que, en el caso de la cremería, sus socios más antiguos ya están en edad de jubilarse y el cobro de sus cuotas partes, desfinanciaría a la empresa.

## **A modo de conclusión:**

Para finalizar, el recorrido que realizamos entre algunas ER que consideramos paradigmáticas, nos permiten caracterizarlas como organizaciones históricamente contingentes pero significativas y persistentes, constituidas en torno a un específico conocimiento productivo que refleja su historia

---

<sup>8</sup>Valentino, N- Tavella, M. – Mascheroni, J: **Empresas Recuperadas frente al mercado: Tensiones y disyuntivas de una compleja relación.** Ponencia presentada en *IV Jornadas Regionales de Trabajo Social: “El desafío de la construcción de ciudadanías con inclusión social”* y *II Jornadas Internacionales de “Sociedad, Estado y Universidad”*



evolutiva como organización, que hace posible y comprensible su estructura de gobernación y que habilita a sus trabajadores/ras a acceder a la producción de valores de cambio.

Ese conocimiento productivo ha sido analizado desde su caracterización como *conocimiento tecnológico*. Este es, siempre un **conocimiento tácito** (que implica mucho más que el involucramiento de funciones intelectuales) y que sólo muy parcialmente puede ser, *verbalizado* y *transmitido* bajo la forma de instrucción. Ha sido acumulado a lo largo del tiempo a través de procesos de aprendizaje fundamentalmente prácticos y vivenciales y es reactualizado en cada práctica de trabajo.

Pero justamente, y a su vez, el conocimiento tecnológico es en gran medida un saber que se desarrolla en la observancia de un **conjunto de reglas** que no son conocidas como tales por quienes las siguen pero que ordenan las relaciones intersubjetivas del colectivo de trabajadores. Cuando este ordenamiento regulatorio cambia (paso de una lógica de la delegación/representación a una lógica autogestiva), ese conocimiento es puesto a prueba, se lleva al límite y se transforma buscando, desde un saber de fondo, nuevas soluciones para nuevas problemáticas.

El fragmento almacenado por cada miembro individual, apropiado desde cada vivencia experiencial, no es completamente significativo o eficaz sino en el contexto que le proveen los fragmentos almacenados por los otros miembros individuales del grupo y, constituye lo que denominamos *competencia organizacional*. Esta subyace en la base de una tecnología innovativa y permite pensar desde las distintas dimensiones que hemos trabajado, un efecto multiplicador de estas experiencias en situaciones laborales similares, apelando a ella en momentos tanto de crisis como de consolidación de las ER.



## **BIBLIOGRAFIA**

BOURDIEU, P. (1999). *Meditaciones pascalianas*. Barcelona. Editorial Anagrama.

NOVAES, H y DAGNINO, R. (2006) El proceso de adecuación socio-técnica en las fábricas recuperadas: algunas generalizaciones a partir de visitas a ocho empresas. Caracas. Revista Venezolana de Economía Social Año 6, N° 12,

DESSORS, Dominique (2009) *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail* Paris ERES

DUBAR, Claude. (1998) *La Socialisation*. París : A. Colin

\_\_\_\_\_ (2001). “El trabajo y las identidades profesiones y personales” en Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Año 7 N° 13. ALAST. Bs. As.

HERNÁNDEZ, M. (2013). *El Movimiento de Autogestión Obrera en la Argentina*. Buenos Aires. Topía.

MEGHNAGI S. (1995): “De l'éducation des adultes à la formation des competences”. En JOBERT ANNETTE, MARRY CATHERINE et TANGUY, LUCIE: *Education et Travail en Grande-Bretagne, Allemagne et Italie*. Paris Armand Colin.

ROJAS, E. (1999) *El saber obrero y la innovación en la empresa moderna: las competencias y las calificaciones laborales*. Montevideo. Cinterfor

RODRIGUEZ ENRIQUEZ, Corina (2005) “La economía del cuidado: un aporte conceptual para el estudio de políticas públicas” Buenos Aires. Disponible en <http://www.ciepp.org.ar/>

SCOTT, Joan (1990) “El género: una categoría útil para el análisis histórico”. En Amelang, J. S. y Nash, M. *Historia y Género*. Valencia: Alfons el Magnanim.

TORNS, Teresa (2001) “La Doble Presencia: ¿Una propuesta para lograr la conciliación?”, Pamplona.