

Resistir, producir e innovar: el caso de la fábrica recuperada Madygraf (exDonnelley) durante la pandemia de covid-19 en Argentina (2020-2021)

Ernesto Alejandro Najmias

Universidad de Buenos Aires
Buenos Aires, Argentina
ernesto.najmias@gmail.com
ORCID: 0009-0009-4832-3419

Título: Resistance, Production and Innovation: the Case of the Recovered Factory Madygraf (ex-Donnelley) during the Covid-19 Pandemic (2020-2021)

Resumen: Con una larga trayectoria en Argentina, las experiencias autogestivas enfrentaron durante la pandemia de covid-19 (2020-2021) dificultades específicas, que pusieron en riesgo su continuidad. Este artículo indagará en la experiencia de la gráfica recuperada Madygraf (exDonnelley), buscando recuperar las formas en que el nuevo contexto condicionó las estrategias desenvueltas por el colectivo obrero, que debió reconvertir su producción hacia la manufactura de sanitizante, establecer nuevas redes de solidaridad y encarar un proceso inédito de incorporación de maquinaria para la apertura de una nueva línea de producción ambientalmente sustentable. Se buscará reconstruir estas nuevas dinámicas de innovación social y adecuación sociotécnica, sus limitaciones y las formas en que afectaron a la movilización y pliego de reclamos desplegados por los trabajadores.

Palabras clave: Fábricas recuperadas – Pandemia – Madygraf

DOI: <https://doi.org/10.46688/ahmoi.n25.469>



Obra bajo licencia Creative Commons 4.0 International
(Atribución - NoComercial - CompartirIgual)

Abstract: During the covid-19 pandemic (2020-2021) in Argentina, the recovered factories faced specific difficulties that threatened their continuity and sustainability. In this context, the experience of the recovered graphics factory Madygraf (ex-Donnelley) is an example of how the new context conditioned the strategies developed by the workers' collective, which had to reorient its production towards the manufacture of disinfectants, create new solidarity networks and face a process of incorporation of machinery to open a new environmentally sustainable production line. The aim of this paper is therefore to reconstruct these new dynamics of social innovation and socio-technical adaptation, as well as the repertoires of mobilisation and demand used by the workers.

Keywords: Recovered Factories – Pandemic – Madygraf

Recepción: 2 de mayo de 2024. **Aceptación:** 21 de agosto de 2024.

* * *

Durante la crisis del 2001 en Argentina, el cierre de fábricas y el desempleo masivo precipitaron el surgimiento de las fábricas recuperadas, que con casos como Zanón, Brukman o el IMPA fueron protagonistas de los conflictos del período (Roffinelli *et al.*, 2013; Aiziczon, 2009). A lo largo del siglo XX el control obrero estuvo presente en debates del campo de las izquierdas (Mandel y Bloch-Laine, 1968; Trotsky, 2008; Pannekoek, 2021), así como en experiencias concretas (Azzellini y Ness, 2021). Sin embargo, el caso argentino reviste particularidades, ya que las ERT¹ no surgieron en un contexto revolucionario, sino que fueron resultado novedoso de formas de resistencia de los trabajadores a la desocupación masiva, a la vez que se articularon junto a nuevos actores como las asambleas barriales o el movimiento piquetero en un contexto de crisis social, política y económica; este carácter distintivo del control obrero en Argentina abrió debates sobre las características, potencialidades y limitaciones de esta experiencia (Rebón y Saavedra, 2006; Meyer, 2006; Ruggieri *et al.*, 2017; Ruggieri 2021).

En los años posteriores al 2001, durante los gobiernos de Nestor Kirchner y Cristina Fernández de Kirchner (2003-2015), la experiencia de las ERT continuó, aunque la cantidad de nuevas fábricas recuperadas por año se redujo producto de la recuperación económica. Las políticas desarrolladas durante la presidencia de Mauricio Macri (2015-2019) impactaron negativamente en las ERT, producto de los aumentos tarifarios a los servicios de luz, agua y gas, por el veto a diversas leyes de expropiación y por la apertura de importaciones que perjudicó las

1. Siguiendo a Ruggieri (2012, p. 21), utilizamos para estas experiencias la denominación, acuñada por los propios trabajadores, de empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT).

ventas de los establecimientos autogestivos (Programa Facultad Abierta, 2017; Programa Facultad Abierta, 2018; Rebón, 2018). En este marco de deterioro de su situación económica, las fábricas recuperadas debieron encarar la llegada de la pandemia de covid-19 y el aislamiento social decretado en marzo del 2020 por el gobierno de Alberto Fernández. Las ERT sufrieron una significativa reducción de sus ventas y la dificultad para acceder a programas lanzados desde el gobierno nacional para el pago de salarios y sostenimiento de la producción (tales como el programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción [ATP] o el Ingreso Familiar de Emergencia [IFE]). Frente a este escenario, solo un reducido grupo de ERT pudo llevar adelante modificaciones en la producción para dar respuesta al nuevo contexto (Bauni y Echave, 2020; Programa Facultad Abierta e INAES, 2020).

Una de estas fábricas fue la gráfica recuperada Madygraf, que durante el 2020 y el 2021 llevó adelante un proceso de reconversión productiva, que incluyó la manufactura de sanitizante y barbijos, donaciones solidarias e incorporación de maquinaria en búsqueda de una reconversión ecológica. Antes del cierre de Donnelley y la toma del establecimiento, este colectivo de trabajadores había sido parte del fenómeno del sindicalismo de base, con la victoria en las elecciones a Comisión Interna del 2005 de una lista opositora a la dirección del sindicato, algunos de cuyos miembros iniciaron una militancia política en el Partido de los Trabajadores Socialistas.² Confluyendo con otras experiencias del sindicalismo de base, varias de ellas ubicadas en la misma Zona Norte del Gran Buenos Aires donde se encuentra la fábrica, el colectivo obrero llevó adelante diversos conflictos contra despidos, formas de precarización al interior de la fábrica y acciones de solidaridad tanto con obreros de otras fábricas como con vecinos de barrios aledaños. Cuando el 11 de agosto del 2014 la empresa norteamericana Donnelley cerró sus operaciones en el país clausurando la fábrica y despidiendo a sus 400 trabajadores, estos decidieron ocupar el establecimiento. Esta decisión abrió paso a la puesta en marcha de la fábrica bajo control de sus trabajadores, que fundaron la cooperativa Madygraf. Esta nueva ERT se vio influenciada por las formas que había tomado la militancia obrera previa, continuando con prácticas como la donación de cuadernos y acciones solidarias con otros colectivos de trabajadores; además, la experiencia de la Comisión de Mujeres antes y durante el proceso de la toma forjó una militancia generizada que buscó hacer confluir reclamos de clase y contra la opresión de género, dinámica que implicó

2. Partido de orientación trotskista, tuvo participación en el proceso de las fábricas recuperadas durante el 2001, con especial protagonismo en el caso de Zanón (Aiziczon, 2009).

cambios en las formas que tomaba el trabajo de reproducción social en la fábrica, expresándose en la incorporación de trabajadoras a puestos antes reservados para obreros varones, así como en la apertura de espacios de cuidados como la juegoteca. Más recientemente, desde los aumentos tarifarios del período 2016-2019, los trabajadores han realizado inversiones en la fábrica para optimizar el consumo eléctrico, buscando generar un ahorro económico y potenciar la sustentabilidad de la fábrica (Nogueira *et al.*, 2023; Consoli y Stein, 2022; Cambiasso, Nogueira y Calderaro 2020; Nogueira, Salazar, y Calderaro, 2020; Varela, 2017; Joyce, 2014)

Estas características (su ubicación geográfica en una importante zona industrial, el tamaño del establecimiento, el origen de la experiencia autogestiva en un cierre ocurrido más de una década después del 2001) vuelven relevante la indagación en la continuidad de la trayectoria de esta ERT, que durante el período de la pandemia llevó adelante procesos distintivos, específicamente en el campo de la apropiación y cambio de la tecnología. Esta dimensión, además, se encuentra aún insuficientemente abordada en relación con su especial relevancia en el desarrollo de las experiencias autogestivas (Giardina, 2017). Buscaremos entonces dar cuenta de las formas de reconversión productiva de esta ERT durante la crisis sanitaria focalizando en las dinámicas de adecuación sociotécnica (AST)³ e innovación social⁴ que emergen en las prácticas autogestivas. Pretendemos reconstruir el entrecruzamiento de las transformaciones ocurridas al interior de la fábrica en el ámbito de la organización del espacio, del trabajo y de la maquinaria (AST), con las vinculaciones solidarias y de coordinación junto a otros actores desenvueltas por los trabajadores de Madygraf, configurando nuevas dinámicas de innovación social, y encontrando dificultades similares a las ocurridas en otras experiencias de ERT. También indagaremos sobre

3. Esta adecuación tiene tres niveles. El primero, relacionado con la distribución del excedente (cambios *software*); el segundo relacionado con modificaciones en el proceso de trabajo y organización espacial de la fábrica (*orgware*); y, finalmente, un tercer nivel de modificaciones ligadas a la adecuación de la tecnología heredada y adquisición de nuevas máquinas (*hardware*) (Novaes y Dagnino, 2006, p. 257). Esta adecuación puede tomar forma de diversas modalidades, pudiendo expresarse como ajustes del proceso de trabajo, la revitalización de máquinas y equipos, o la incorporación de nuevo conocimiento científico-tecnológico existente, entre otras formas posibles. Para una perspectiva crítica sobre estos conceptos ver Bauni (2021).

4. Siguiendo la propuesta de Ruggieri (2012, p. 126) sobre la posibilidad de confluencia entre el concepto de AST y el de innovación social, en este artículo utilizaremos el segundo concepto para referir a la superación de lógicas mercantiles en las formas de relación entre la ERT y la sociedad, dejando para el problema de la apropiación de la tecnología los conceptos aportados por la perspectiva de la AST.

cómo estas experiencias influyeron en las reivindicaciones e instancias de movilización desarrolladas por los trabajadores durante el período. Para la reconstrucción de estas dimensiones tendremos como insumo siete entrevistas semiestructuradas realizadas a trabajadores de la cooperativa, observaciones realizadas en una visita a la fábrica a fines del 2023, y el relevamiento de prensas de alcance nacional, regional y partidario (*Clarín, Página 12, El Diario de Escobar, Anred, La Izquierda Diario*) y de las redes sociales de la propia ERT.

Acciones solidarias e innovación social frente a la crisis del covid-19

El 20 de marzo de 2020 se decretó para toda la Argentina el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (Decreto 297/2020 publicado el 19 de marzo de 2020), que aplicó limitaciones a la circulación y a la apertura de establecimientos. En este contexto, los trabajadores de Madygraf tuvieron que hacer frente a dos desafíos inmediatos: cómo cuidar su salud en el lugar de trabajo y qué hacer frente a la caída de los pedidos y la falta de trabajo para la gráfica, que repercutía sobre la posibilidad de sostener los salarios de la cooperativa.

Respecto al problema de la salud y los cuidados, un obrero señala:

Empezamos a estudiar lo que estaba pasando, a entender, a buscar información, a preguntar y, bueno, así pudimos hacer el protocolo para poder ingresar a la fábrica. (Entrevista a trabajador de Madygraf, 7 de noviembre de 2023)

Este nuevo protocolo implicó la ampliación del Comité de Seguridad e Higiene, que pasó a funcionar con responsables elegidos por turno. Estos responsables controlaban al ingreso de la fábrica la temperatura de los trabajadores, desinfectaban con alcohol en gel y garantizaban el correcto uso de barbijo.

Estos cambios en los requerimientos sanitarios constituyeron una primera experiencia de AST en la dimensión del orgware, expresada en modificaciones en el proceso de trabajo y en organización espacial de la fábrica. En el primer caso, esto se evidenció con el establecimiento por parte de los trabajadores de un sistema de rotación para asistir a la fábrica, donde se dividían en grupos que iban a trabajar en distintos días de la semana; a la vez, en el ámbito de la distribución espacial en la fábrica hicieron funcionar las máquinas con la menor cantidad de personas posibles y establecieron un sistema de turnos para el funcionamiento y uso del comedor. Otros espacios de sociabilidad como la Juegoteca y el Club Obrero ubicado en el predio de la fábrica, que constituían una experiencia de innovación social de la ERT, se mantuvieron cerrados

por los requerimientos sanitarios. Estas prácticas de cuidados que se implementaron fueron vividas positivamente por los trabajadores de la fábrica, que vieron cómo pudieron desde la cooperativa establecer “un cuidado de nosotros mismos que en otros lados no se dio” (entrevista a trabajadora de Madygraf, 7 de noviembre de 2023), marcando una diferencia con lo que percibían que ocurría en otros establecimientos fabriles.⁵

Respecto al problema del trabajo y los pedidos que recibía la fábrica, la pandemia vino a dar un golpe al sector gráfico por la caída en los pedidos de impresión de folletería y publicidad. Para Madygraf esto significó la pérdida de importantes clientes que pasaron íntegramente a lo digital, lo que dejó a los trabajadores en una frágil situación económica, sin pedidos ni ingresos. Frente a esto, una asamblea realizada de forma virtual, la primera de este tipo, decidió iniciar la producción de sanitizante, máscaras y barbijos. En esta resolución, se conjugó la necesidad concreta de los trabajadores de sostener el funcionamiento económico de la cooperativa, y, por otro lado, su visión sobre el rol social que pueden tener las ERT.

Un trabajador comenta respecto a lo que los impulsó a llevar adelante la reconversión:

¿Nosotros qué podemos hacer? No soy la Ford, no puedo hacer respiradores... ¿qué podemos hacer? En ese sentido dijimos, bueno, se están necesitando el alcohol en gel, los barbijos, las mascarillas... bueno, nosotros podemos mostrar un pequeño ejemplo de cuando los trabajadores tenemos control de la producción, podemos pensar esa producción en función de las necesidades que está sufriendo el país. (Entrevista a trabajador de Madygraf, 7 de noviembre de 2023)

El modo en que se reorganizó la producción, desde la gráfica hacia el material sanitizante, implicó el desenvolvimiento de una forma de innovación social inédita, acuciada por el marco de la crisis sanitaria, que dio lugar a una dinámica de producción y circulación distinta a las orientadas a la búsqueda de ganancia. Para la puesta en pie de la fabricación existió un trabajo conjunto entre estudiantes de la Universidad Nacional de San Martín (Unsam), profesionales del Centro Nacional de la Energía Atómica (CNEA) y los trabajadores de Madygraf, en busca de cumplir los requisitos necesarios para que el sanitizante y los barbijos

5. Para una aproximación sobre el conflicto en los lugares de trabajo al inicio de la pandemia, y cómo esta afectó el proceso de trabajo, ver Elbert *et al.* (2022) y Basualdo y Peláez (2020).

fueran efectivos.⁶ Respecto a los insumos, estos fueron llegando a través de donaciones de personas solidarias. En el caso de la producción de las máscaras, las vinchas eran impresas en una máquina 3D y la máscara estaba hecha de papel de radiografía donado, que los trabajadores blanqueaban y recortaban, para luego ensamblar ellos mismos la máscara. Respecto a los barbijos, los trabajadores de Madygraf compraron y acopiaron los insumos necesarios, que luego eran enviados a costureras de Garín, localidad donde se encuentra la fábrica, que los confeccionaban en sus casas para luego devolverlos a la cooperativa. Se configuró así un nuevo circuito de producción e innovación social, que rompía con los límites estrictos de la fábrica e incorporaba diversos grupos tanto barriales como de otras instituciones, con el objetivo de producir más insumos para hacer frente a la dramática situación sanitaria.

Esta reconversión productiva también permitió a los trabajadores hacer pública la situación crítica que estaba viviendo la fábrica, con la publicación de notas en diversos medios nacionales como *Página 12*, el canal C5N y la radio AM750. En un comunicado lanzado el 1 de abril, exigieron al Estado

trabajo de impresión de materiales de estudio para todos los niños del país que hoy están en cuarentena [...] [y] que se congelen las tarifas de los servicios públicos y de primera necesidad como la luz y el gas para poder continuar con el rol social de la cooperativa. ¡Basta de tarifazos!⁷

El reclamo de la asignación de licitaciones de impresión de materiales se enmarca en un reclamo histórico del colectivo obrero de Madygraf, que, producto de la dificultad que tiene la cooperativa para participar en las licitaciones públicas, pide que se le asigne el rol de proveedora privilegiada, considerando el rol social de la fábrica recuperada. En el contexto de la pandemia de covid-19, este reclamo se basaba en la capacidad de la fábrica de producir materiales impresos tanto educativos como de información sanitaria; finalmente este reclamo tuvo una resolución parcial con la participación de la cooperativa en la licitación para la impresión de manuales escolares que iban a ser distribuidos en los bolsones de comida por parte del estado nacional. El comunicado cerraba recuperando ejes discursivos propios del movimiento de fábricas recuperadas, haciendo hincapié en el rol social que tomaba la

6. "La recuperada Madygraf y la Universidad de San Martín fabricarán alcohol en gel y barbijos", *Página 12*, 26 de marzo de 2020.

7. "Ya comenzó la campaña y producción solidaria en MadyGraF", *La Izquierda Diario* (en adelante, *LID*), 1 de abril de 2020.

producción. “¡Tenemos las máquinas puestas al servicio de la sociedad! Y nuestra fuerza como trabajadores calificados y organizados para seguir aportando a los sectores más golpeados por esta pandemia”.⁸

A partir del mes de abril del 2020 los trabajadores de Madygraf empezaron a realizar donaciones a distintos hospitales y colectivos de la Zona Norte del Área Metropolitana de Buenos Aires y de la Ciudad de Buenos Aires. Durante el mes de abril se realizaron donaciones a cinco hospitales de Zona Norte (al Hospital de Escobar el 9 de abril, al Hospital Provincial Magdalena V. de Martínez de Pacheco el 13 de abril, al Hospital Sanguinetti de Pilar el 16 de abril,⁹ al Hospital Mercante en José C. Paz el 18 de abril y al Hospital San Fernando el 23 de abril),¹⁰ a lo que se sumó una donación para los bolsones de alimentos entregados en la Escuela Primaria n° 25 en Tigre el 22 de abril.¹¹ En la Capital Federal hubo donaciones a seis hospitales públicos: el 24 de abril al Hospital Piñero, al Hospital Gutiérrez, al Hospital Tornú y al Hospital Garrahan, y el 27 de abril a los Hospitales Rivadavia y Durand.¹² A fines de mayo, los trabajadores de Madygraf acercaron una donación a la Villa 31, a la que se sumaron sendas donaciones realizadas durante junio al Hospital Municipal San José en Campana el 5 de junio y al Hospital Virgen del Carmen, en Zárate, durante el mes de julio.¹³

La forma en que se coordinaron estas donaciones fue variando caso por caso, y conformó el último engranaje de la dinámica de innovación social, al unir la reconversión productiva en el interior de la fábrica y el circuito solidario de producción con colectivos externos a esta, producto de relaciones de los propios trabajadores o por vía de organizaciones solidarias. Una trabajadora relata que

Nuestros mismos compañeros decían “acá hay un hospital” [...] y entonces nos juntábamos y llevábamos. (Entrevista a trabajadora de Madygraf, 7 de noviembre de 2023)

8. *Ibidem*.

9. “Madygraf entregará mascarillas al Hospital Sanguinetti”, *El Diario de Escobar*, 14 de abril de 2020.

10. “Madygraf donó insumos de protección a trabajadores del hospital de San Fernando”, *LID*, 23 de abril de 2020.

11. “Madygraf entregó barbijos y alcohol sanitizante en Tigre”, *LID*, 30 de abril de 2020.

12. “Madygraf y Hospital Rivadavia: a falta de insumos solidaridad obrera”, *Madygraf redes*, 28 de abril de 2020.

13. “Trabajadores de Madygraf donaron insumos al Hospital Virgen del Carmen de Zárate”, *LID*, 5 de junio de 2020.

En otros casos fueron distintas organizaciones gremiales y agrupamientos que se acercaron a la fábrica, como fue el caso del gremio docente SUTIBA Tigre y el Comité de Trabajadores del Parque Industrial de Pilar. Una excepción fue el caso de la donación en la Villa 31, ya que fue una de las pocas que se realizó fuera de la Zona Norte, y fue provocada por la conmoción por el fallecimiento por covid-19 de Ramona Medina, trabajadora de un comedor popular; frente a este episodio crítico, los trabajadores de Madygraf decidieron acercarse hasta el barrio con donaciones y para participar de la denuncia de los vecinos sobre la falta de condiciones sanitarias. Al igual que la difusión de la reconversión de la fábrica en marzo del 2020, esta donación permitió a los trabajadores difundir nuevamente la exigencia al Estado de líneas de crédito para aumentar la producción y sostener los puestos de trabajo.

Estas donaciones de material sanitario constituyeron una continuidad con prácticas anteriores del colectivo obrero que se sostuvieron en diversos períodos. Antes del cierre de Donnelley, los trabajadores y su comisión interna habían realizado colectas solidarias frente a la inundación de barrios aledaños; y ya bajo control de sus trabajadores, la cooperativa donó cuadernillos escolares a diferentes escuelas públicas de todo el país. Frente al nuevo cuadro los trabajadores de Madygraf no abandonaron esta forma de innovación social, sino que reorientaron esta práctica que tenía un objetivo solidario, permitía construir relaciones de apoyo con otros actores sociales y contribuía a la difusión de la situación de la fábrica recuperada, entrelazándose con la adecuación productiva que estaban realizando. De esta manera se dio paso a una novedosa experiencia de confluencia entre la reconversión productiva de la fábrica recuperada y la vinculación con el resto de la sociedad. Como se verá en el próximo apartado, esta confluencia fue desarrollándose a partir del regreso de las movilizaciones

El retorno de la movilización en la pandemia y pospandemia

Pasados los primeros meses de aislamiento, la situación de crisis económica impulsó el retorno de los trabajadores de Madygraf a formatos de movilización desarrollados antes de la pandemia. Esta participación, sin embargo, sumó prácticas y dinámicas nuevas propias del período pandémico, que tuvieron su origen en el proceso de reconversión productiva e innovación social desarrollado por el colectivo obrero.

El 11 de junio los trabajadores de Madygraf participaron por primera vez en una acción callejera desde el inicio de la pandemia. Se trató del armado de una olla popular en la puerta de Madygraf en el marco de una Jornada Nacional de Lucha convocada por el Frente de Organiza-

ciones en Lucha (FOL) y otras organizaciones sociales,¹⁴ recuperando un tipo de acción ya desarrollada por el colectivo obrero en búsqueda de unificar las reivindicaciones de la ERT con los barrios que la rodean. En la convocatoria a la Jornada, las organizaciones participantes reclamaban “la necesidad y exigencia de una apertura masiva de programas de empleo y plan de obras públicas que dé respuestas a los millones de nuevxs desocupadxs” e incluían también a las fábricas recuperadas en su pliego de reclamos, señalando que “Medidas como la suspensión de cortes por falta de pago de tarifas y de los desalojos, y el retorno de la magra línea I del Programa de Trabajo Autogestionado, aunque progresivas, resultan completamente insuficientes en esta coyuntura”.¹⁵

Por su parte, al anunciar su participación en la olla popular, los trabajadores de Madygraf exigieron la “condonación de las deudas de gas y energía eléctrica [...] suspensión y anulación de las ejecuciones e implementación de la Tarifa Social. [La aplicación del] ATP para las Empresas Recuperadas, siendo el mismo compatible con cualquier otro subsidio Nacional, Provincial o Municipal. [Y la] implementación del PTA, Línea I por un monto igual o mayor a un Salario Mínimo Vital y Móvil”, entre otros reclamos del sector. Durante el desarrollo de la olla popular, los trabajadores de Madygraf acercaron, para los vecinos que participaron, donaciones de sanitizante y mascarillas producidas en la fábrica, iniciando una práctica que se repetiría en distintas instancias de movilización durante el periodo.¹⁶

Ya en el mes de julio, la situación de crisis y vulnerabilidad que estaban viviendo las fábricas recuperadas, con dificultades para acceder a las ayudas del estado con el ATP y el IFE y las limitaciones para sostener la producción, llevó a que el día 18 se convocase a un “Encuentro en defensa de las gestiones obreras”. En el documento de convocatoria, lanzado por la Cerámica Neuquén frente a la amenaza de remate, se recuperaba un tópico discursivo tradicional del movimiento, al plantear que “cerrar una fábrica en el marco de la pandemia es un crimen social”.¹⁷ En consonancia con los reclamos que los trabajadores de Madygraf planteaban desde el inicio de la pandemia, el pliego de reivindicaciones de la convocatoria exigía la implementación de la tarifa

14. “Los trabajadores de MadyGraf realizan una olla popular en Garín”, *Página 12*, 11 de junio de 2020.

15. FOL, “Jornada nacional de lucha, ollas populares y cortes en las rutas de todo el país”, 6 de junio de 2020. https://folweb.com.ar/nota/1402/jornada_nacional_de_lucha_ollas_populares_y_cortes_en_las_rutas_de_todo_el_pais/.

16. “Con olla popular, Madygraf une reclamos con los desocupados y dona insumos de higiene y seguridad”, *LID*, 11 de junio de 2020.

17. “Encuentro en defensa de las Gestiones Obreras”, *LID*, 16 de julio de 2020.

social, un cupo para estas cooperativas en las licitaciones del Estado, el rechazo a los remates y la apertura de una línea de crédito especial, entre otros reclamos. En el cierre del documento, estaba presente también un debate de largo aliento en el movimiento autogestivo, ya que se señalaba que la búsqueda de unificar a la mayor cantidad posible de fábricas recuperadas llevaba a que en el pliego de reclamos no estuviese presente la expropiación y estatización de las ERT, consigna no compartida por todos los colectivos.

Finalmente, del encuentro participaron dieciséis fábricas recuperadas, surgidas durante distintos periodos. En el comunicado votado se sostenían las reivindicaciones del documento de convocatoria, buscando tender un hilo conector con la experiencia fundacional de la crisis del 2001, titulado al documento: “Las fábricas recuperadas que surgieron en el 2001 se volvieron a reunir. ¡Si tocan a una, nos tocan a todas!”. Entre las resoluciones del Encuentro se encontraba la conformación de una mesa de coordinación entre las ERT que participaron del mismo, el lanzamiento de una campaña de solidaridad nacional e internacional, la organización de un nuevo encuentro y la realización de una jornada nacional de lucha para visibilizar el conflicto y los reclamos de las distintas fábricas (Nogueira, 2020).

Esta Jornada Nacional, con epicentro en la Capital Federal y acciones en provincias, fue finalmente realizada el 6 de agosto, cuando todavía existían fuertes limitaciones a la movilidad, lo que condicionó la extensión de la convocatoria. La movilización consistió en un corte en Obelisco, seguido por una marcha hasta la Casa de la Provincia de Neuquén, en repudio a la tasación pedida por el juez para iniciar el proceso de remate. De esta movilización participaron diversas organizaciones políticas (Partido de los Trabajadores Socialistas, Partido Obrero, Movimiento Socialista de los Trabajadores), organizaciones sociales (FOL, Polo Obrero), organizaciones del movimiento obrero ligadas al Plenario del Sindicalismo Combativo (Sindicato Único de Trabajadores del Neumático, Asociación Gremial Docente de la UBA) y otras fábricas recuperadas establecidas como Gotan y Chilavert.¹⁸ Esta instancia fue aprovechada por los trabajadores de Madygraf para repartir el sanitizante y mascarillas que continuaban produciendo, utilizando la cobertura de la jornada para difundir en medios de comunicación y organizaciones solidarias la reconversión que habían enfrentado y el rol social de la producción que llevaban adelante junto a otras fábricas recuperadas,

Poco tiempo después de esta jornada, el acercamiento y solidaridad con la toma de tierras en Guernica implicó un punto de quiebre en la

18. “Fábricas recuperadas y cooperativas movilizan contra el desalojo de la Cerámica Neuquén”, *Agencia de Noticias Redacción - Anred*, 6 de agosto de 2020.

limitación de la movilización durante la pandemia para los trabajadores de Madygraf, así como una transformación en la visión de los propios trabajadores sobre las acciones solidarias y de innovación social que llevaban adelante. Esta ocupación de tierras había surgido el 20 de julio del 2020, cuando algunos miles de personas, entre ellas desocupados y mujeres víctimas de violencia de género que debieron dejar su hogar, tomaron alrededor de 100 hectáreas vacías en la localidad de Guernica, en el municipio de Pte. Perón (Ojea, Pena y Pennisi, 2021). El conflicto fue escalando con el pasar de las semanas, convirtiéndose en tema de agenda nacional, que expresó la tensión creciente por la apropiación de la renta del suelo en el marco del desenvolvimiento de la acumulación del capital en las zonas urbanas del AMBA (Apaolaza y Venturini, 2021).

En paralelo al desarrollo del conflicto, el colectivo obrero de Madygraf fue involucrándose y participando en varias instancias solidarias junto a otros agrupamientos de trabajadores y organizaciones de izquierda. Entre las movilizaciones en solidaridad a las que se sumaron los trabajadores de la gráfica recuperada destacan dos concentraciones. La primera fue la movilización realizada por organizaciones de izquierda, sindicales y de derechos humanos el 17 de septiembre en apoyo a la toma frente al ministerio de Desarrollo Social de la Nación, seguida por una caravana y acto en Plaza de Mayo; luego hubo un segundo acto frente al Obelisco organizado por el PTS y el MST junto a sus agrupaciones sindicales, donde también participaron trabajadores de Madygraf.¹⁹ La segunda instancia de movilización destacada fue el corte en la ruta Panamericana en dirección a la Capital Federal, encabezado por los trabajadores de Madygraf junto a agrupaciones del gremio docente, del neumático y de la alimentación ligadas al PTS, y que constituyó la primera acción de este tipo realizada por el colectivo obrero desde el inicio de la pandemia; en este corte los trabajadores enlazaron reclamos propios de las ERT con el apoyo al conflicto en curso, al expresar “solidaridad con las familias de Guernica y contra el desalojo de las tierras ocupadas y de las fábricas recuperadas”.²⁰

A la participación en movilizaciones en apoyo, se sumó la decisión de convertir a la fábrica en un centro de acopio de las distintas donaciones de comida y ropa para las familias de Guernica. El 27 de septiembre trabajadores participaron de una delegación solidaria de sindicatos, centros de estudiantes y partidos de izquierda que llevaron donaciones de

19. “Ganamos las calles: gran jornada en apoyo a todas las luchas”, *LID*, 17 de septiembre de 2020.

20. “Organizaciones de izquierda protestaron en la Panamericana en solidaridad con las familias de Guernica”, *Clarín*, 14 de octubre de 2020.

alimentos, material sanitizante y ropa para las familias en la toma.²¹ La organización de esta donación cristalizó el entrecruzamiento de formas de acción previas a la pandemia, como acercar solidaridad y donaciones a conflictos en curso, con las nuevas dinámicas de innovación social desenvueltas por los trabajadores de la fábrica recuperada, que buscaban transmitir el valor social de la reconversión que habían realizado. En el caso de Guernica, esta búsqueda de difusión tuvo como correlato el impacto que vivieron los propios trabajadores por la situación de las personas que se encontraban en la toma. Ejemplo de esto es el testimonio de uno de los trabajadores de la sección mantenimiento:

Fui [a la toma en Guernica] una vez que acá juntamos alimentos, que venían vecinos y otros trabajadores. Nosotros acopiamos alimentos, frazadas, cosas para los chicos, útiles, lo que sea. Había de todo me acuerdo. Llenamos así varios autos, una camioneta y fuimos todo en caravana y allí estaban otras personas, otros trabajadores, otros estudiantes también llevaron cosas. Y se hizo todo un pasamanos de cinco, seis cuadras, y todo iba para los terrenos y ahí ellos se organizaban y repartían las cosas. Me acuerdo que había llovido, lloviznaba y era todo un barrial y hacía frío y estaban los chicos, así como podían, descalzos, las mamás con los bebés, fue fuerte ver eso y después que los sacaron con topadoras, represión, bastante duro también. No sé cómo habrán resuelto, había muchas mamás solteras con sus hijos que estaban escapando de violencia de sus compañeros, no sé eso cómo habrán hecho, cómo habrán solucionado sus problemas. Sí, eso me acuerdo. (Entrevista a trabajador de Madygraf, 7 de noviembre de 2023)

En otro testimonio, recopilado en el documental “Madygraf: Huellas de un futuro”, una trabajadora relata:

Lo más fuerte para mí fue Guernica. Ver cómo estaban viviendo, los chiquititos, muchos niños. Y vos decís, chau, mirá toda la tierra que hay, qué cuesta poder brindar un pedazo de tierra para cada familia que lo necesita. [...] Encima ese día llovía, lloviznaba, y las familias estaban ahí, los chicos en medio de la lluvia...²²

Estos testimonios dan cuenta de cómo los obreros de la fábrica

21. “Gran campaña solidaria”, *Madygraf.redes*, 24 de septiembre de 2020.

22. “Madygraf: Huellas de un futuro”, *Contraimagen-La Izquierda Diario*, 4 de junio de 2023.

recuperada se vieron movilizados tanto desde una dimensión emotiva, de sensibilización por la situación que atravesaban quienes tomaban las tierras en Guernica, como desde una dimensión política, que puso en movimiento las subjetividades construidas en torno a la reproducción social y la confluencia de desigualdades de género y de clase, que fueron articuladas en el colectivo obrero a partir de la militancia generalizada llevada adelante por la Comisión de Mujeres de Madygraf.²³ Así, las dinámicas de innovación social no solo implicaron una difusión y coordinación organizativa de la ERT con otras experiencias, sino que contribuyeron a modelar la visión de los trabajadores sobre la situación del país.

En paralelo a los estertores del conflicto de Guernica, a inicios de noviembre del 2020, el gobierno nacional dio por finalizado el periodo de aislamiento para el Área Metropolitana de Buenos Aires, y anunció el pasaje a un sistema de Distanciamiento Preventivo y Obligatorio (Decreto 714/2020 publicado el 30 de agosto de 2020) Esto trajo consigo cambios en el repertorio de acciones y el fin del proceso de innovación social que había sido desarrollado por parte de los trabajadores de Madygraf durante el 2020. El fin de la etapa más dura de la pandemia implicó el abandono de la producción de material sanitizante, frenando con esto también las donaciones solidarias, a la vez que la fábrica volvía a recibir pedidos de producción relacionados con el rubro gráfico. Sin embargo, el cierre de esta nueva experiencia productiva no implicó el retorno inmediato de formas previas de innovación social. La primera experiencia que volvió a ponerse en marcha fue el alquiler de canchas de fútbol ubicadas en el predio de la fábrica,²⁴ a lo que siguió a inicios del 2021 una serie de cursos de formación para soldador y para tratamiento de aguas cloacales.²⁵ A mediados de agosto del 2021 llegó el turno de la juegoteca, cuyo retraso en la apertura se debió a una combinación entre los requerimientos sanitarios exigidos para este espacio, que fueron variando en función de la intensidad de los contagios, y por las tareas de reacondicionamiento del espacio que llevaron adelante los trabajadores. El regreso de la juegoteca implicó nuevamente la existencia en la fábrica de un espacio de cuidados y de nuevas formas de crianza para las infancias.²⁶ Por último, ya en el año 2022, se reabrió el Club Obrero Madygraf, que funciona en el parque alrededor de la fábrica, consta de canchas de fútbol y parilla y funciona como una fuente extra

23. Para un estudio sobre la reproducción social en la gestión obrera y la experiencia de la Comisión de Mujeres, ver Cambiasso *et al.* (2020) y Nogueira *et al.* (2020).

24. “¡Vení al Club! Alquiler de canchas”, *Madygraf-Facebook*, 5 de noviembre de 2020.

25. “Preinscripción solidaria”, *Madygraf.redes*, 3 de abril de 2021.

26. “Reapertura de la Juegoteca Madygraf”, *LID*, 15 de agosto de 2021.

de ingresos para la cooperativa, además de un espacio de socialización de los obreros de las fábricas de alrededor.

Con respecto a la movilización, el 2021 encontró al colectivo obrero envuelto en diversas instancias de coordinación con otras luchas y fábricas recuperadas. La primera experiencia en ese sentido fue un encuentro el 28 de febrero en Rosario, en apoyo a la lucha de los trabajadores de la empresa Hey Latam, que buscaban conformarse en cooperativa.²⁷ De esta instancia participaron organizaciones como el Movimiento de Trabajadores Excluidos y la Central de Trabajadores Argentinos, así como otros espacios recuperados como el Centro Cultural La Toma.

Otra experiencia de coordinación relevante del período fue la participación de los trabajadores de Madygraf en una columna el 24 de marzo junto a otros colectivos obreros en lucha, como los tercerizados ferroviarios, de Edesur y de Latam y otras fábricas recuperadas. La decisión de participar fue votada por una asamblea de trabajadores, que unió los reclamos históricos de la jornada por los derechos humanos con reivindicaciones propias del colectivo obrero, como la expropiación y la condonación de deudas con las distribuidoras de energía.²⁸ La experiencia de esta columna tuvo una continuidad en la realización de un encuentro en la propia Madygraf, denominado Encuentro de Coordinación de las Luchas, donde participaron sindicatos como la Asociación de Licenciados en Enfermería, la Comisión Interna del Hospital Italiano, tercerizados ferroviarios del Roca y el San Martín, tercerizados de Edesur, tercerizados de Aerolíneas Argentinas y las agrupaciones sindicales del PTS (Movimiento de Agrupaciones Clasistas) y del Movimiento Socialista de los Trabajadores (ANCLA). De forma similar al encuentro de fábricas recuperadas de julio del 2020, la principal resolución de este encuentro fue la convocatoria a un corte el 27 de abril y la posterior movilización hasta el Consejo del Salario en paralelo a la acción realizada por las organizaciones sociales nucleadas en la Unidad Piquetera. Aunque se anunció un nuevo encuentro para junio del mismo año, esta instancia de coordinación no tuvo continuidad.

Hacia mayo, los trabajadores de la cooperativa fueron partícipes de una movilización en conjunto con el Plenario del Sindicalismo Combativo, frente a la planta del laboratorio mAbxience, en Garín. El reclamo de la movilización era la liberación de las patentes de las vacunas y el decreto de utilidad pública del laboratorio, para garantizar la producción y acceso masivo de la población a la vacunación.

27. "Importante asamblea de empresas recuperadas y autogestivas en Hey Latam", *LID*, 28 de febrero de 2021.

28. "Este 24 de Marzo, todxs a Plaza de Mayo", *Madygraf-Facebook*, 22 de marzo de 2021.

Estas experiencias de articulación con otros sectores retomaban formatos llevados adelante por los sectores antiburocráticos y organizaciones de izquierda, especialmente a partir del 2005 durante el proceso de revitalización sindical (Marticorena y D'Urso, 2018, pp. 245-246). Al igual que las experiencias de la primera década del siglo XXI, los espacios de coordinación en los que participaron los trabajadores de Madygraf permitieron la creación de lazos de solidaridad entre distintos colectivos de trabajadores, pero no lograron consolidarse como espacios permanentes de articulación de acciones de lucha, agotándose en la misma instancia para la que fueron convocadas.

La adecuación sociotécnica en tiempos de crisis

A los procesos de innovación social y movilización que llevaron adelante los trabajadores de la fábrica recuperada Madygraf durante el período 2020-2021, se sumó el proceso de adecuación sociotécnica que avanzó cuantitativa y cualitativamente en esos años. Estas adecuaciones se dieron en el terreno del *orgware* (proceso de trabajo y organización espacial de la fábrica) y en el *hardware* (adquisición de nuevas máquinas y modificación de las existentes).

Como ya ha sido señalado previamente, los trabajadores de Madygraf encararon durante el período 2019-2022 un trabajo de optimización del consumo eléctrico (Consoli y Stein, 2022). Esta optimización implicó una tarea de concientización sobre el uso de la electricidad, el reemplazo de las viejas lámparas por nuevas lámparas LED de bajo consumo y la llegada e instalación de paneles solares que permitieron suplir parte del requerimiento energético de la fábrica. Desde la perspectiva de análisis que desarrollamos en este artículo, estas modificaciones implicaron una adecuación del *orgware*, en tanto transformaron el uso y la distribución de la iluminación al interior de la fábrica, y del *hardware*, en tanto los paneles solares fueron un nuevo insumo que los trabajadores utilizaron para la producción.

La AST más importante se inició en agosto del 2021, cuando llegaron de China tres máquinas que conforman una línea de producción para hacer bolsas de papel. La compra de esta maquinaria había sido decidida en los años previos a la pandemia y fue resultado de un proceso de discusión dentro de la ERT, que frente al retroceso de la industria gráfica consideraron la necesidad de abrir una línea de producción distinta. En los relatos sobre este debate aparece en los testimonios de los obreros el deseo de mantenerse lo más cerca posible del oficio gráfico en el que la mayoría de los trabajadores de la cooperativa estaban formados, buscando que:

Madygraf sea también parte de nuestro conocimiento, y si bien la confección de bolsas no es nuestro rubro, la impresión de las bolsas sí. Entonces tratamos de definirnos por un proyecto que sea amigable con el ambiente, que dé una respuesta a los puestos de trabajo, que responda a nuestro oficio como gráficos y que además sea una producción que no contamine. (Entrevista a trabajadora de Madygraf, 7 de noviembre de 2023)

El proyecto que los obreros decidieron impulsar pudo ser financiado con la obtención por parte de la cooperativa de un crédito para compras de bienes de capital lanzado en 2019 por el Ministerio de Desarrollo Social. El 22 de septiembre los trabajadores de Madygraf anunciaron una conferencia de prensa para presentar la nueva línea para “producir nuevos productos para el cuidado del ambiente y con el fin de lanzar la pelea por la expropiación definitiva de nuestra fábrica, para resguardar nuestros puestos de trabajo”, ubicando este hecho en la misma trayectoria que la reconversión durante la pandemia de “un sector de nuestra fábrica para la producción de sanitizante de alcohol que se entregó de manera gratuita al personal de la primera línea en hospitales y escuelas”.²⁹

La llegada de esta línea de producción implicó inéditos cambios para el *orgware* y el *hardware* de Madygraf, con una modalidad de incorporación de nueva tecnología. En la dimensión del *orgware*, hubo una transformación de la distribución espacial al interior de la fábrica, con la restauración de un galpón ubicado en la parte delantera del edificio, que hasta ese momento se encontraba en desuso y ocupado por máquinas viejas. El proceso de diseño de la nueva sala, así como la restauración que llevaron adelante los trabajadores, implicó un avance en la reapropiación de los obreros del espacio de trabajo, transformando la distribución que había dejado la patronal. En tanto, en la dimensión del *hardware*, la transformación vino con la propia llegada de la nueva maquinaria, es decir, un proceso de capitalización de la cooperativa que abrió una nueva línea de producción. A esto se agrega que los trabajadores realizaron ellos mismos modificaciones a la máquina de bolsas de papel para que cumpla los requisitos de seguridad de la fábrica, agregándole botones de parada de emergencia a lo largo de toda la máquina y una tapa de acrílico en la parte final de la línea para evitar atrapamientos.

Esta inversión de capital permitió diversificar la producción de la fábrica, antes centrada en impresión de folletos, revistas y afiches. A su vez, habilitó la posibilidad de desarrollo de un nuevo proceso de innovación social, al permitir a los trabajadores de la fábrica recuperada

29. “Conferencia de Prensa”, *Madygraf-Facebook*, 22 de septiembre de 2021.

entrar en diálogo con sectores del ambientalismo, participando el 24 de septiembre de la movilización en el marco de la Huelga Mundial por el Clima y convocando a un encuentro con diversas organizaciones ambientalistas para el 18 de diciembre, a realizarse en la propia Madygraf. Esto estuvo acompañado del lanzamiento de Madypack, como marca de la cooperativa centrada en la producción sustentable de bolsas de papel.

A estas transformaciones se incorporó una adecuación respecto de la forma en que se organizaba el proceso de trabajo en el interior de la cooperativa. Producto de la experiencia que generó la pandemia, que obligó a la formación de grupos que rotaban en la producción de la fábrica, se discutió en la cooperativa la aplicación de una nueva jornada laboral. De esta manera, los trabajadores de Madygraf pueden optar, en función del puesto y las tareas que ocupen, entre una jornada de 6 horas cinco días a la semana o de 8 horas durante cuatro días. La implementación de esta nueva jornada laboral, aunque parcial, ha facilitado que varios trabajadores puedan iniciar o continuar con estudios universitarios, marcando una ruptura con la situación que se vivía antes de la recuperación de la fábrica. Como relata un trabajador:

Intenté estudiar cuando estaba la patronal en la universidad y era imposible [...] no podía seguir una materia ni en pedo [...] [ahora hay] un montón de compañeros que están terminando carreras, algunos ya la terminaron y otros la están terminando [...] Para mí es un orgullo poder pensar que, qué sé yo, tenemos un ingeniero que se recibió trabajando acá. (Entrevista a trabajador de Madygraf, 7 de noviembre de 2023)

Todas estas formas de AST se han encontrado, sin embargo, con limitaciones que son recurrentes en las experiencias autogestivas en Argentina. Dificultades para sostener la producción y mantener la máquina al máximo rendimiento, imposibilidad de comprar insumos en grandes cantidades para garantizar el cumplimiento de pedidos de bolsas de papel y la necesidad de reorientar la fuerza de trabajo hacia otras áreas de la fábrica para poder responder a otras órdenes de compra son algunos de los factores que pusieron límites a la posibilidad de aprovechamiento total de la nueva línea de producción. Limitaciones similares se encuentran también en la implementación de la nueva jornada laboral, que queda suspendida en caso de que la cooperativa necesite hacer frente a un pedido extraordinario, donde se vuelven a implementar jornadas laborales de 8 horas o más.

* * *

Producto de las dificultades ocasionadas por la pandemia, los trabajadores de Madygraf debieron desarrollar durante los años 2020 y 2021 una novedosa e inédita sucesión de formas de innovación social y adecuación sociotécnica. La adecuación para respetar las condiciones sanitarias y sostener la fábrica abierta, la constitución de un circuito solidario de producción y circulación de sanitizante y mascarilla, las instancias de coordinación, la recuperación de formas de innovación social previas a la pandemia, así como la apertura de una nueva línea de producción ecológica, constituyen un conjunto de experiencias que dan cuenta de la capacidad de innovación de los trabajadores de esta ERT.

A lo largo de este artículo hemos podido reconstruir estos sucesos, donde los trabajadores desplegaron una confluencia entre las adecuaciones sociotécnicas en el interior de la fábrica con dinámicas de innovación social junto a otros sectores de la sociedad. Recuperando experiencias previas como la donación de cuadernos a escuelas, esta nueva práctica de relación no-mercantil con la sociedad se plasmó en 16 donaciones solidarias a hospitales, escuelas y grupos de trabajadores y vecinos entre los meses de abril y julio del 2020. Pudimos observar cómo se volvió también un componente característico de la movilización de los trabajadores durante el período, repartiendo también este producto en las concentraciones de las que participaron, destacándose la solidaridad con la toma de Guernica. Como muestran diversos comunicados, esta reconversión fue presentada por los trabajadores como una forma más que tomó el rol social de la fábrica recuperada, permitiéndoles enhebrarlo con su reclamo por subsidios a las tarifas de energía y la expropiación definitiva del establecimiento. Los espacios de coordinación con otros colectivos de trabajadores y organizaciones políticas permitieron una más amplia difusión de estos reclamos, aunque el carácter limitado de algunas de las convocatorias en que participó la ERT se tradujeron en la no continuidad de este tipo de experiencias.

Respecto a la experiencia de adecuación sociotécnica en las dimensiones del *hardware* y el *orgware*, implicó modificaciones relevantes para la organización del trabajo y del espacio en la fábrica, así como trajo una perspectiva productiva inédita para la cooperativa. Sin embargo, como se ha señalado, la AST encontró limitaciones, entrando en tensión con viejas formas de organizar el trabajo y la producción, así como con las dificultades económicas propias de las ERT; esto produjo retornos a una jornada laboral más extendida y dificultades en alcanzar un nivel de productividad constante para el nuevo sector de producción.

Habiendo recuperado la experiencia, hasta ahora no abordada, de la reconversión e innovación social de Madygraf durante el 2020-2021, entendemos que este trabajo abre la posibilidad de nuevas indagaciones sobre experiencias similares de ERT durante el período, reflexio-

nes respecto a la relación entre autogestión obrera y apropiación de la tecnología, así como sobre la trayectoria de Madygraf en particular, haciendo hincapié en la viabilidad del desarrollo de nuevas formas de innovación social y AST en esta fábrica recuperada.

Bibliografía

- Aiziczon, F. (2009). *Zanón. Una experiencia de lucha obrera*. Herramienta.
- Apaolaza, R. y J.P. Venturini (2021). La conquista inmobiliaria de las periferias urbanas: fronteras de inversión y resistencia popular en el Área Metropolitana de Buenos Aires. En I. Díaz Parra y D. López Casado (eds.), *Libro del II Coloquio Internacional Red Iberoamericana de Investigación en Políticas, Conflictos y Movimientos Urbanos*. Universidad de Sevilla.
- Azzellini, D. e I. Ness (2021). *Poder Obrero: Control y autogestión obrera desde la Comuna hasta el presente*. El Colectivo.
- Basualdo, V. y P. Peláez (2020). Procesos de conflictividad laboral en el marco de la pandemia del covid-19 en Argentina (marzo-mayo 2020). *REI - Revista Estudios Institucionais*, 6, 3, 1086-1134. <https://doi.org/10.21783/rei.v6i3.536>.
- Bauni, N. (2021). Innovar y autogestionar: la organización del trabajo en las empresas recuperadas de Argentina. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 12, 19, 67-84. <https://doi.org/10.33571/teuken.v12n19a3>.
- Bauni, N. y J. Echave (2020). La consolidación de empresas recuperadas en la encrucijada del covid-19. *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas*, 16.
- Cambiasso M., L. Nogueira y L. Calderaro (2020). La Comisión de Mujeres de Madygraf: Organización, género y militancia en una fábrica gráfica recuperada. En P. Varela (comp.), *Mujeres trabajadoras: puente entre la producción y la reproducción. Lugar de trabajo y militancia en la nueva ola feminista* (pp. 156-203). CEIL-Conicet.
- Consoli, E. y N. Stein (2022). Las empresas recuperadas por sus trabajadores y trabajadoras frente a la crisis energética argentina: La Cooperativa Madygraf ofrece una respuesta. *Ec-Revista de Administración y Economía*, V, 6, julio.
- Elbert, R., P. Boniolo y P. Dalle (2022). Trabajadores y trabajadoras en actividades claves durante la pandemia de covid-19 en Argentina: precariedad, supervivencia y organización colectiva. *ILO working paper* 66. <https://doi.org/10.54394/tynt5214>.
- Giardina, G. (2017). El desafío de la tecnología en las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores. En A. Ruggieri (comp.), *Autogestión y luchas obreras: del 2001 al nuevo neoliberalismo* (pp. 167-182). Callao Cooperativa Cultural.
- Joyce, M. (2014). El caso de Madygraf (ex-Donnelley): una exploración de la

- tensión entre la legalidad y la legitimidad de las empresas recuperadas en Argentina. *Independent Study Project (ISP) Collection*.
- Mandel, E. y M. Bloch-Laine (1968). *Reforma de la empresa o control obrero*. Carlos Pérez.
- Marticorena, C. y C. D'Urso (2018). Alcances y límites de los procesos de reorganización sindical en la Argentina: de la crisis del 2001 a la recomposición de la agenda neoliberal. *Revista da ABET*, 17, 2, julio a diciembre, 236-262. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1676-4439.2018v17n2.44621>.
- Meyer, L. (2006). Fábricas recuperadas: Zanón, un potencial contrahegemónico. En S. Neuhaus y H. Calello (comps.), *Hegemonía y emancipación. Fábricas recuperadas, movimientos sociales y poder bolivariano* (pp. 177-218). Herramienta.
- Nogueira, M.L. (2020). Informe del Encuentro de fábricas y empresas recuperadas en defensa de las gestiones obreras en el marco de la pandemia por el covid. *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas*, 16, 59-67. Universidad de Buenos Aires.
- Nogueira, L., V. Salazar y L. Calderaro (2020). Reproducción social en la gráfica recuperada Madygraf. El hogar, la fábrica y la lucha. En P. Varela (comp.), *Mujeres trabajadoras: puente entre la producción y la reproducción. Lugar de trabajo y militancia en la nueva ola feminista* (pp. 156-205). CEIL-Conicet.
- Nogueira, M.L., S. Vanesa y M.L. Calderaro (2023). El trabajo de cuidados como sector fabril: la Juegoteca de la fábrica gráfica recuperada Madygraf (Argentina). *Reflexiones*, 102, 1. <https://doi.org/10.15517/rr.v102i1.46635>.
- Novaes, H.T. y R. Dagnino (2006). El proceso de adecuación socio-técnica en las fábricas recuperadas: algunas generalizaciones a partir de visitas a ocho empresas. *Cayapa Revista Venezolana de Economía Social*, 6, 12, 249-271.
- Ojea, L., G. Pena y A. Pennisi (2021). ¿Qué pasó en Guernica? Cronología y documentación. *Revista Cítrica*, 19 de enero.
- Pannekoek, A. (2021). *Los consejos obreros y otros escritos*. Irrecuperables.
- Programa Facultad Abierta (2017). Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a mayo de 2016. En A. Ruggieri, N. Polti y J. Antivero (comps.). *Autogestión y luchas obreras: del 2001 al nuevo neoliberalismo*. Callao Cooperativa Cultural.
- Programa Facultad Abierta (2018). Las empresas recuperadas por los trabajadores en el gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a octubre de 2018. <https://recuperadasdoc.com.ar/INFORMES/VI-Informe-Situacion-ERT-2018.pdf>.
- Programa Facultad Abierta e Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social [INAES] (2020). *Cooperativas de trabajo y empresas recuperadas durante la pandemia: impacto sanitario y productivo y alcances de las*

medidas de asistencia del Estado. <https://recuperadasdoc.com.ar/ARTICULOS/INFORMERECUPERADASASPO.php>.

- Rebón, J. (2018). Las empresas recuperadas en tiempo de revancha clasista. *Bordes*, 1, 4, 219-227.
- Rebón, J. e I. Saavedra (2006). *Empresas recuperadas. La autogestión de los trabajadores*. Capital Intelectual.
- Roffinelli, G., J. Gambina, B. Rajland, D. Campione, V. Vanesa Ciolli y S. Papi (2013). *Fábricas recuperadas en Argentina: Un balance necesario: El caso IMPA*. Fundación de Investigaciones Sociales y Políticas.
- Ruggieri, A. (2012). Las empresas recuperadas por sus trabajadores en torno a los problemas y potencialidades de la autogestión obrera. En A. Ruggieri (comp.), *Las empresas recuperadas: Autogestión obrera en Argentina y América Latina* (pp. 19-145). Facultad de Filosofía y Letras.
- Ruggieri, A. (2021). Las empresas recuperadas en Argentina: Ocupar, producir, resistir. En D. Azzellini e I. Ness (comps.). *Poder obrero: Control y autogestión obrera desde la Comuna hasta el presente* (pp. 149-178). El Colectivo.
- Ruggieri, A., N. Polti y J. Antivero (comps.) (2017). *Autogestión y luchas obreras: del 2001 al nuevo neoliberalismo*. Callao Cooperativa Cultural.
- Trotsky, L. (2008). *El Programa de Transición y la fundación de la IV Internacional*. Ediciones IPS.
- Varela, P. (2017). La resistencia de los trabajadores precarizados en el sindicalismo de base en Argentina: apuntes sobre las experiencias de Subte, Kraft y Madygraf (ex Donnelley). *Revista Pilquen. Sección Ciencias Sociales*, 19, 3, 66-78.