



UNRISD

United Nations Research Institute for Social Development

La Consolidación de las Iniciativas de Economía Social y Solidaria: Alcances y Desafíos

Aproximación a Partir del Análisis de Procesos de Recuperación de Empresas de Argentina

María Victoria Deux Marzi

Draft paper prepared for the UNRISD Conference

Potential and Limits of Social and Solidarity Economy

6–8 May 2013, Geneva, Switzerland

The United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD) is an autonomous research institute within the UN system that undertakes multidisciplinary research and policy analysis on the social dimensions of contemporary development issues. Through our work we aim to ensure that social equity, inclusion and justice are central to development thinking, policy and practice.

UNRISD ▪ Palais des Nations ▪ 1211 Geneva 10 ▪ Switzerland
info@unrisd.org ▪ www.unrisd.org

Copyright © United Nations Research Institute for Social Development

This is not a formal UNRISD publication. The responsibility for opinions expressed in signed studies rests solely with their author(s), and availability on the UNRISD website (www.unrisd.org) does not constitute an endorsement by UNRISD of the opinions expressed in them. No publication or distribution of these papers is permitted without the prior authorization of the author(s), except for personal use.

Abstract

This paper undertakes a comparative analysis of two “regained companies” (enterprises recovered and managed by their workers) from Argentina. After almost two decades since the first happenings of regaining companies processes, becomes of special concern to analyse and characterize processes that have managed to be stronger and relatively stable. Therefore, we focus on what we call the “consolidation” of the regaining companies processes, understood as a moment in which the production, employment and income acquired relatively regularity; some practices and decisions are routinised and institutionalized; while a particular course of the organization becomes predominant. All this refers to the sustainability of these processes and companies and to the institutionalization of new working arrangements.

Resumen

En el trabajo que aquí se presenta se describen y analizan *procesos de recuperación de empresas* desarrollados en Argentina, el período 2000 – 2010, entendiendo por tales los procesos iniciados a partir de la quiebra o cierre de una empresa preexistente y la decisión de los trabajadores de continuar con la actividad productiva, asumiendo ellos mismos la gestión de la unidad económica.

Transcurridas casi dos décadas de las primeras recuperaciones de empresas en Argentina interesa especialmente analizar y caracterizar procesos que han logrado sostenerse con relativa estabilidad durante un período que aquí se considera que ha traspuesto el de la estricta recuperación (etapa fundacional e incipiente recuperación). Así, en el trabajo nos preguntamos sobre la *fase de consolidación* de los procesos, entendida como un momento en el que la producción, el empleo y los ingresos adquieren relativa regularidad, se crean rutinas e institucionalizan valores, a la vez que se afirma determinado rumbo o dirección de la organización como predominante. Todo ello alude a la capacidad de *sostenibilidad* de estos procesos y las unidades económicas, y a la posibilidad de regularización e institucionalización de las modalidades de trabajo construidas.

Introducción: Los procesos de recuperación de empresas en fase de consolidación

Con la expresión “empresas recuperadas” en la última década se ha identificado a un grupo de experiencias surgidas a partir del cierre de una unidad productiva y de la iniciativa de sus trabajadores de conservar los puestos de trabajo. Los procesos de recuperación de empresas son experiencias a las que dio lugar una de las recientes crisis en Argentina, y se producen particularmente a partir del cierre de una empresa y la desvinculación de los trabajadores de sus puestos de trabajo. Este primer atributo define una condición de posibilidad de los procesos, que les da inicio, pero que no es suficiente para que los mismos se concreten, dado que se requiere que todos o un grupo de los trabajadores definan como proyecto la recuperación de la empresa en cuestión. En esta dirección, entendemos que la participación de los trabajadores en la recuperación y la organización de la nueva empresa es el segundo atributo que define al objeto de estudio.

En esta línea, consideramos a las recuperaciones de empresas como procesos que son, por un lado, resultado contingente de un momento histórico y, por el otro, que se caracterizan por entrañar potencialmente la construcción de otras formas de trabajo y gestión. Entendidos como procesos histórico-sociales que tienen lugar en un contexto específico en Argentina los procesos de recuperación de empresas emergieron de manera reiterada ante la desaparición de unidades económicas y la ruptura del vínculo laboral. Por lo dicho, la ya mencionada participación de los trabajadores como un atributo particular de estas experiencias, invita a reflexionar acerca de las características de las prácticas participativas y sus potencialidades para construir otras relaciones sociales y otras modalidades organizativas distintas a las propiamente capitalistas.

En este sentido, inscribimos las preguntas en las que se sostiene este trabajo en el marco de la Economía Social y Solidaria (ESyS, en adelante), entendida como una perspectiva de análisis y un campo de inscripción de prácticas que busca reflexionar sobre, y contribuir a la construcción de “otra economía”. Definida de esta manera, cabe la pregunta acerca de ¿cuáles son los aspectos de la economía contemporánea frente a los que busca contraponerse la Economía Social y Solidaria?

Advertimos, en primer lugar, que la ESyS aloja diversas corrientes, tributarias de perspectivas propias y diferenciadas entre sí (Defourny, 2003; Laville, 2004; Coraggio, 2007; Singer, 2004); las que posiblemente responderían de maneras también disímiles a la pregunta esbozada. No es objeto de este trabajo presentar los nutridos debates que componen el campo de la ESyS, ni las principales corrientes de pensamiento; sino que asumimos que el punto de vista desde el que se organiza este trabajo es una de las miradas posibles sobre las experiencias y las prácticas de ESyS. Hecha la aclaración, en

respuesta a la pregunta formulada observamos que la escisión entre producción y reproducción, entre trabajo y vida, es una creación propiamente capitalista a través de la cual se subordina la reproducción del trabajo y la vida al capital.

En este marco cobra fundamental importancia redescubrir otras formas de trabajo que promuevan la realización integral del hombre y de sus capacidades de trabajo y que a la vez reestablezcan la relación entre trabajo y reproducción, entre tiempo de trabajo y tiempo de vida. Para ello, resulta imprescindible, en primer lugar, reconocer la diversidad de experiencias actualmente existentes que contienen indicios de relaciones sociales de otro tipo; pues siguiendo a Santos y Rodríguez (2002: 29) sostenemos que cuanto mayor es la multiplicidad y diversidad de experiencias disponibles y posibles, cuánto más amplia es la realidad creíble, más vasto es el campo de las expectativas y posibilidades para el futuro. En segundo lugar, consideramos de central importancia reconocer las claves para la sostenibilidad (Coraggio, 2008) de estas iniciativas, y las formas de trabajo y gestión que van sedimentándose con el tiempo y la consolidación de los procesos.

Por este motivo, nuestro trabajo se orienta a identificar y comprender procesos que podrían proponer nuevas formas de trabajo que permitan la re-apropiación por parte de los sujetos de sus capacidades de acción y decisión sobre las prácticas, el espacio, los procesos y productos del trabajo. Al mismo tiempo, centramos la mirada especialmente en la fase de consolidación porque creemos que nos permitirá conocer qué modalidades de trabajo van sedimentando, y qué relaciones sociales van construyendo. Entendemos a la consolidación como un momento a partir del cual se abre la posibilidad de regularización e institucionalización -y por lo tanto de sostenibilidad y perdurabilidad- de las modalidades de trabajo construidas.

En Argentina, los primeros antecedentes de procesos de recuperación de empresas se registran a comienzos de la década del noventa, aunque recién hacia fines de la misma las experiencias se extienden y comienzan a ser identificadas como un tipo de práctica posible que se transmite hacia otros trabajadores de empresas en crisis. A comienzos del nuevo milenio, impulsadas por situaciones de desempleo persistente, quiebra o abandono de empresas en aumento, estancamiento económico e incertidumbre política y financiera, las recuperaciones cobran fuerza y alcanzan, en Marzo de 2004, las 161 experiencias (Lavaca, 2004). En los años posteriores el ritmo de las nuevas recuperaciones disminuye, registrándose en 2010 aproximadamente 205 experiencias en total, en las que participan 9.400 trabajadores, según el último Relevamiento de Empresas Recuperadas de Argentina publicado por el Programa Facultad Abierta de Filosofía y Letras de la UBA (Ruggeri, 2010).

Transcurridos más de diez años desde las primeras recuperaciones de empresas en

Argentina, cobran relevancia nuevos interrogantes, ya no sólo referidos a las condiciones de posibilidad de estas iniciativas sino también a su sostenibilidad y consolidación. Es así que en este trabajo retomamos las reflexiones y caracterizaciones elaboradas en relación a los momentos iniciales de los procesos (Fajn, 2003; Palomino, 2003; Rebón, 2004; Ruggeri, 2005, Deux Marzi y Escobedo, 2005, entre otros) con el objetivo de extender y profundizar los estudios a su situación actual. Por este motivo, nos proponemos avanzar más allá del momento fundacional, centrando la mirada en la *consolidación* de los procesos.

Aspectos metodológicos

Este trabajo fue elaborado a partir de la investigación realizada para la tesis doctoral, retomando sus preguntas y conclusiones. En aquella oportunidad, analizamos y caracterizamos las modalidades de trabajo y gestión desarrolladas en procesos de recuperación de empresas y para ello formulamos el concepto de *régimen de trabajo* como un dispositivo teórico-metodológico que nos permitió ordenar la comprensión y caracterizar los procesos de recuperación de empresas a partir de la interacción entre las instituciones y prácticas de trabajo resultantes de dichos procesos. Así, el régimen de trabajo fue el eje a partir del cual reconstruimos interpretativa y comparativamente los procesos estudiados.

En primer lugar, orientar el análisis a la fase de consolidación nos lleva a preguntarnos si es suficiente el paso del tiempo y la continuidad de los procesos por diez años para hablar de su efectiva consolidación. Anticipándonos a una respuesta negativa, formulamos un conjunto de dimensiones que componen una idea más acabada de lo que significa la consolidación de los procesos de recuperación de empresa, enunciadas en párrafos anteriores. Y es precisamente esta definición la que queremos poner a prueba en el trabajo que estamos presentando. Dicho ésto, nos preguntamos ¿cómo ha sido el proceso de consolidación, y qué es lo que efectivamente se consolidó en ambos casos? ¿se consolidó una unidad económica con modalidades de trabajo y gestión con fuertes parecidos a las del ciclo anterior? ¿o se trata de una unidad económica fundada en otro régimen de trabajo? En un sentido sociológico, la idea de consolidación alude a las relaciones sociales que se constituyen (y que constituyen) y a las formas de “construir sociedad” que se han sedimentado. Y nos preguntamos por ellas -las relaciones sociales y las formas de sociedad que se construyen- porque consideramos que en el decurso de los procesos de recuperación se ponen en juego relaciones fundamentales del orden social, como la propiedad, la distribución de los beneficios, la participación en los procesos de toma de decisiones, y la forma de organización del trabajo.

Considerando la centralidad que las relaciones laborales tienen en la conformación de las modalidades de trabajo y gestión, el primer criterio de selección de las experiencias a estudiar refirió a la vigencia de relaciones laborales de diferente tipo¹. En trabajos previos (Deux Marzi, 2013; 2011) constatamos que los procesos de recuperación de empresas alojan diferentes relaciones laborales, entre las cuales identificamos: i) *relaciones societales*, entre los trabajadores asociados a la cooperativa de trabajo; ii) *relaciones salariales*, entre los trabajadores contratados en relación de dependencia y la cooperativa. En los trabajos a los que nos referimos también observamos que las relaciones laborales en sus diferentes modalidades influyen ampliamente en la configuración del trabajo en los procesos de recuperación de empresas, en tanto habilitan o inhabilitan posibilidades y derechos de los trabajadores de acción y decisión sobre la actividad, los objetos, el producto del trabajo. Por este motivo han tenido un lugar central en la elección de los casos de estudio, entre los que se destacan procesos con predominancia de *relaciones societales* y otros con mayoría de *relaciones salariales*.

Asimismo, el segundo criterio para la elección de los casos refiere a la consolidación de los procesos, en los términos que la definimos precedentemente. De esta manera, en el trabajo que presentamos analizamos y reconstruimos dos procesos de recuperación de empresas que se encuentran en lo que aquí llamamos “fase de consolidación”, y que se estructuran y organizan a partir de relaciones laborales de diferentes características.

El proceso de recuperación que dio lugar a la conformación de la cooperativa Mil Hojas tuvo inicio en el año 2000, a partir de la quiebra de la fábrica de pastas del mismo nombre. Los quince asociados que emprendieron la recuperación de la fábrica y sus puestos de trabajo permanecen diez años después como los únicos socios de la cooperativa. Los más de sesenta puestos de trabajo generados en el transcurso de la recuperación y la consolidación de la unidad económica son ocupados por trabajadores contratados, con quienes la cooperativa mantiene una relación de tipo salarial. Mil Hojas se dedica a la fabricación de pastas, tapas de tartas y discos de empanadas, entre otros productos del rubro, que comercializa en mercados altamente competitivos.

El proceso de recuperación y creación de la cooperativa Unión Solidaria de Trabajadores

¹ Siguiendo a Godio (2001: 15), definimos a las relaciones laborales como las que se establecen entre los trabajadores y los propietarios del capital -sean personas físicas o jurídicas- en el proceso productivo. En términos generales, según las modalidades de propiedad (régimen de propiedad¹) y las formas de trabajo y gestión, las empresas pueden estar organizadas sobre la base de:

- i) la contratación de trabajo en relación de dependencia. Denominamos a estas relaciones como “relaciones salariales”, y en las experiencias estudiadas no se dan de manera exclusiva por ser su origen una grupo de trabajadores autogestionados.
- ii) el trabajo asociativo y cooperativamente organizado. Denominamos a estas relaciones como “relaciones societales” por establecerse entre trabajadores-socios de una misma organización.
- iii) la combinación de ambas formas de trabajo, estableciendo relaciones societales entre los trabajadores-asociados, y relaciones salariales en el caso de los trabajadores contratados en relación de dependencia.

(UST) tuvo lugar a partir del año 2003, cuando la empresa SYUSA, perteneciente al Grupo Techint, se retiró de la actividad de mantenimiento del relleno sanitario de Villa Domínico. En esta oportunidad, un grupo de 37 trabajadores decidió luchar por la conservación de los puestos de trabajo, y conformar una cooperativa de trabajo para solicitar en nombre de esta entidad la concesión de la actividad que hasta el momento estaba a cargo de SYUSA. Hacia fines de 2010 el proyecto cooperativo no sólo ha logrado generar trabajo para los 37 socios fundadores sino también para otros sesenta trabajadores más. Algunos de ellos fueron incorporados a la cooperativa como asociados, y otros aún se desempeñan como “aspirantes a socios”; condición laboral transitoria, creada por los socios de UST para conocer el desempeño de estos trabajadores durante un período de prueba, antes de ser incorporados a la cooperativa. En consecuencia decimos que el régimen de trabajo que se construye en el proceso de UST se asienta predominantemente sobre relaciones societales. El principal cliente de la cooperativa es la empresa del estado “Coordinación Ecológica Área Metropolitana Sociedad del Estado” (CEAMSE), encargada de la recolección, disposición y reciclado de residuo sólidos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y partidos del conurbano. Con esta entidad la cooperativa establece contratos de entre 3 y 5 años, renovables y altamente estables.

Como se sigue de esta presentación, el análisis de ambos procesos nos lleva a dos territorios diferentes, Mil Hojas a la ciudad de Rosario (provincia de Santa Fe), y UST a Avellaneda (provincia de Buenos Aires). Estos territorios comparten atributos y condiciones de su historia reciente vinculados con la decadencia de su actividad principal, la industria manufacturera, la consecuente destrucción de puestos de trabajo y el deterioro de las condiciones de vida de las clases obreras. A fines de la década del noventa y principios de 2000, tanto el conurbano bonaerense como al aglomerado Gran Rosario se han destacado por su deplorable desempeño en los indicadores laborales. En el período comprendido entre 1994 y 2004 la industria y el empleo industrial del conurbano bonaerense tuvieron una decadente evolución, alcanzando valores inferiores al del resto de los aglomerados urbanos. En el mismo período, la destrucción de puestos de trabajo en el aglomerado urbano Rosario comenzó su escalada ascendente, produciendo hacia principios de milenio, niveles de desempleo superiores a los de la media nacional.

En este escenario, moldeado por crecientes niveles de desempleo y destrucción de la industria local, la recuperación de unidades productivas en crisis se convirtió en una práctica posible que algunos trabajadores de los territorios a los que nos referimos comenzaron a implementar hacia fines de la década del noventa. Es así que el conurbano bonaerense es la región del país que concentra el mayor número de

empresas recuperadas, entre ellas la cooperativa UST; y la ciudad de Rosario es la localidad que alberga más procesos de recuperación de empresas, después de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Tendencias acentuadas por la densidad demográfica y la intensa actividad industrializar de ambos territorios.

De la recuperación de la empresa a la consolidación de los procesos. Potencialidades y desafíos para la sostenibilidad de las iniciativas.

Dedicamos los primeros párrafos a formular el concepto de *consolidación*, para luego reconstruir sus señas específicas en la consolidación de los procesos analizados. Por ello, advertimos al lector que la primera parte de esta sección refiere a un tipo de registro predominantemente conceptual, mientras que la siguiente a la reconstrucción histórico-empírica del proceso de consolidación.

En primer lugar, la consolidación de los procesos de recuperación de empresas requiere la regularización de la producción, el empleo y los ingresos de los trabajadores. Entendida de esta manera, la consolidación en términos económicos aporta cierta seguridad y certidumbre a los procesos. Sin embargo, cabe advertir que en una economía de mercado tanto la seguridad como la certidumbre tienen un carácter especialmente relativo y momentáneo; atributos que también alcanzan a la idea de consolidación. De esta manera, preguntarnos por la consolidación de los procesos de “recuperación” nos lleva a analizar también la estructura de los mercados en los que funcionan. ¿Qué posibilidades abre y cuáles obtura la configuración del mercado de productos en cada uno de los procesos?, ¿cómo inciden tales configuraciones en la consolidación de los procesos de recuperación de empresas?, configuraciones de mercados diferentes ¿tienen incidencias divergentes? esto es ¿sedimentan formas de trabajo y gestión diferentes? Y ¿cómo se configuran los proyectos y perspectivas de futuro en relación a ello?

En segundo lugar, nos referimos a la consolidación como un momento en el que lo perdurable adquiere mayor gravitación que en la etapa inicial. En este sentido, mientras que la fundación de los procesos de recuperación de empresas contiene situaciones completamente nuevas y diferentes a las anteriores, la consolidación implica cierta rutinización. En la consolidación se crean hábitos, se institucionalizan prácticas, valores y principios. Sin embargo, la consolidación de estas empresas nada tiene que ver con la asunción de una forma definitiva, con la clausura del cambio y la transformación. Más bien apuntamos que a partir de la consolidación de estos procesos la relación entre lo perdurable y lo modificable se configura de una manera diferente; ya no se trata de

creación permanente pero tampoco de rigidez e inmutabilidad.

Finalmente, señalamos que si el inicio de los procesos de recuperación implicó el despliegue de acciones colectivas de lucha y resistencia, la consolidación implica la finalización de esta etapa “heroica”. Anteriormente señalamos que la definición y concreción de un proyecto común es la condición de posibilidad que da inicio a estas experiencias. Sin embargo, advertimos que en cada proceso de recuperación están vigentes diferentes proyectos, portadores de diferentes expectativas y motivados por ideales diversos. En esta línea agregamos que la consolidación de estas experiencias supone un momento de decantación y coagulación de determinado/s proyecto/s como hegemónicos².

Si aceptamos que estas son las marcas o huellas de la consolidación de los procesos de recuperación de empresas, nos preguntamos a continuación si los procesos analizados se han consolidado efectivamente, y en ese caso, cuáles son las características específicas de esta nueva fase.

Los primeros tiempos de la gestión cooperativa en Mil Hojas estuvieron atravesados por diversas dificultades y obstáculos. El profundo deterioro del establecimiento, la desconexión por falta de pago de los servicios de red, las deudas con proveedores eran algunos de los problemas con los que se enfrentaron los trabajadores durante sus primeros meses de autogestión. Apenas lograron dejar en condiciones la planta de producción, comenzaron a elaborar tapas de tarta y discos de empanadas para reinsertarse rápidamente en el circuito comercial.

Pocos meses después, los discos y pastas Mil Hojas habían ingresado nuevamente al mercado, situación que dio inicio a una nueva etapa del proceso. En ella, el objetivo principal consistió en aumentar los volúmenes de producción y ventas de manera constante para llegar a nuevos espacios de comercialización. También se buscó diversificar la producción abriendo las diversas líneas de pastas, panqueques, masas para pastelitos, entre otras. La necesidad imperiosa de aumentar la capacidad de producción, provocó intensas cargas de trabajo durante extensísimas jornadas diarias.

Impulsada por la reactivación económica del país, la cooperativa asumió una estrategia fuertemente orientada hacia la competitividad de la marca en costos y calidad. Según sostienen sus asociados, esta es la base para la sostenibilidad y el crecimiento de la cooperativa, que buscó posicionarse nuevamente como marca líder en un mercado altamente competitivo. El tesorero de la cooperativa explica que “*la base del éxito de Mil*

² Siguiendo a Boaventura de Sousa Santos (2002), entendemos el concepto de hegemonía como “la capacidad económica, política, moral e intelectual de establecer una dirección dominante en la forma de abordar determinada cuestión”. Señalamos también que todo proceso hegemónico produce procesos contra-hegemónicos a través del cual se elaboran formas económicas, políticas y morales alternativas.

Hojas es que es una marca reconocida, el producto está impuesto en el mercado hace 30 años”.

El mercado de discos de empanadas y productos afines está conformado por relativamente pocos oferentes, algunos de los cuales son reconocidos como marcas líderes. La dinámica del mercado es altamente competitiva, principalmente para las marcas de segunda o tercera línea que necesitan ofrecer productos a bajo precio y con buena calidad. Considerando la cadena de valor de esta producción, resultan notorios otros actores con gran incidencia en el desempeño de la fábrica de pastas. Por un lado, los molinos harineros tienen un papel central en tanto proveen el insumo principal y condicionan directamente tanto el precio como la calidad del producto final ofrecido. Por otra parte, los principales clientes de la fábrica de pastas son comercios minoristas y mayoristas de la ciudad de Rosario y de otras localidades de menor tamaño de la provincia de Santa Fe y de provincias limítrofes. Entre éstos se destacan las cadenas de supermercados, que suelen implementar políticas de compra ampliamente desventajosas para los proveedores de pequeño y mediano tamaño como la cooperativa Mil Hojas.

Estas características del mercado y la cadena de valor de las pastas frescas y tapas y discos de empanadas se tradujo en incesantes exigencias productivas y comerciales, a las que la cooperativa respondió buscando mayor eficiencia organizativa. Es así que una vez que los trabajadores de Mil Hojas lograron revertir la crítica situación inicial y consiguieron aumentar la producción y las ventas, la dinámica de trabajo experimentó cierta aceleración de los tiempos, intensificando la jornada laboral. En este nuevo período, iniciado a mediados del año 2003, Mil Hojas recibió niveles crecientes de demanda promovida por la amplia aceptación de sus productos; surgieron nuevas oportunidades de inversión, se incorporaron nuevas maquinarias y se contrataron trabajadores, alcanzando el número de 14 empleados y 15 asociados.

En este escenario los conflictos y tensiones entre los trabajadores se intensificaron. La delegación de responsabilidades y la falta de participación fueron identificadas como los principales problemas a resolver, según refieren los trabajadores de Mil Hojas. Para atravesar estas dificultades los asociados a la cooperativa decidieron reestablecer y reactualizar rutinas y disciplinas laborales propias de la experiencia asalariada anterior, que proveyeron cierto marco de seguridad y certidumbre para encaminar la empresa. En esta dirección, la producción se organizó a través de roles y funciones no rotativas, profundizando la división técnica del trabajo vigente hasta el momento. Se crearon cargos para los responsables de controlar las diferentes líneas de producción y la distribución de los productos, y se establecieron remuneraciones diferenciales para quienes se desempeñan en estos puestos y para los integrantes del Consejo administrador.

Asimismo, los ámbitos de gestión y administración fueron crecientemente desvinculados del de la producción, provocando un gran distanciamiento entre “los de adelante” y “los de atrás”.

Por otra parte, el aumento sostenido de la producción y el desarrollo de nuevas líneas de productos hizo necesaria la extensión del plazo de los contratos de trabajo vigentes y la incorporación de nuevos trabajadores. Cumplido el plazo máximo de contratación permitido por la legislación laboral, un grupo mayoritario de asociados reafirmó su posición de no incorporar a los trabajadores como socios de la cooperativa y comenzaron a buscar alternativas para continuar con el vínculo salarial³.

Con esta intención, promovieron la creación de una nueva empresa, que se concretó dos años después bajo el nombre “Pastas del Sol S.R.L.”, a cargo de dos personas que se habían desempeñado como jefes de producción en la anterior Mil Hojas S.R.L. que nunca se sumaron al proceso de recuperación. Según el convenio firmado entre la cooperativa y la S.R.L., regulado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, Pastas del Sol elabora fideos y otras pastas para Mil Hojas y presta los servicios laborales de sus empleados a la cooperativa, cuando ésta lo requiere.

En esta nueva fábrica, creada en el año 2008, fueron empleados casi todos los trabajadores que hasta ese momento estaban contratados por la cooperativa. *“Esta es una solución a la limitante de que la cooperativa no puede tener empleados a su nombre”...* *“Todos los chicos [forma en que los socios de Mil Hojas denominan a los trabajadores contratados] están en Pastas del Sol”*, explica uno de los socios de Mil Hojas.

Asimismo, Mil Hojas emplea cerca de diez personas para la producción en sus propias instalaciones. La contratación de estos trabajadores se terciariza a través de una empresa dedicada a la selección, contratación y oferta de servicios laborales. A la fecha en que se escribe este artículo, los trabajadores empleados de manera directa o indirecta por la cooperativa casi alcanzan las setenta personas, todas vinculadas de manera temporal. A diferencia de los socios, los empleados no pertenecen a la cooperativa ni se prevé su integración.

La creación de la SRL y la contratación de trabajadores a través de una empresa terciarizadora permitieron a la cooperativa regularizar la producción, el empleo y los ingresos de los trabajadores, al tiempo que constituyeron mecanismos que institucionalizaron y legalizaron la incorporación de mano de obra bajo relación salarial.

³ Según la ley de cooperativas N° 20.337, no se puede renovar de manera permanente los contratos de trabajo por tiempo determinado. Una vez cumplido ciertos plazos, sólo a través de la incorporación como socios de la cooperativa se permite la continuidad de estos trabajadores en la empresa.

Por estos motivos, la concreción de estas modalidades de incorporación de trabajo, junto con la reinstalación de rutinas y reglas propias del ciclo anterior son indicativas, a nuestro entender, de que la cooperativa ha iniciado un proceso de consolidación económica y organizativa.

No podemos dejar de observar que estas medidas, que en cierta forma consolidaron el rumbo económico de la cooperativa, fueron posibles por las reformas laborales introducidas en la década anterior. En trabajos previos (Deux Marzi, 2010; 2013) analizamos detalladamente los cambios en la normativa que regula las relaciones laborales; ahora apuntamos que el rumbo seguido por Mil Hojas descansa en tres medidas específicas: la prolongación del período de prueba; la intermediación de empresas de contratación de trabajo temporario; y la terciarización, subcontratación y externalización de la fuerza de trabajo. Todas ellas son medidas que favorecen las estrategias empresarias de reducción de los costos de mano de obra, la transferencia de los riesgos a los trabajadores o a terceros, y la desatención del régimen de control de las normas laborales y de la seguridad social; en dirección a una creciente mercantilización de las relaciones laborales.

Como se sigue de lo anterior, los tiempos instantáneos del mercado y los cambios incesantes y repentinos en las reglas del juego incidieron fuertemente en la organización de Mil Hojas. Por un lado, comenzaron a atravesar serias dificultades para construir temporalidades propias quedando sometidos a las condiciones de las demandas mercantiles. Por otra parte, la primacía del mercado también se expresó en la organización interna a través de la reinstalación de una modalidad organizativa que buscó la eficiencia recuperando la figura del patrón y del empleado asalariado. La terciarización de trabajadores empleados en condiciones de alta incertidumbre da cuenta de que la experiencia asalariada anterior fue retomada, incluso con mayor profundidad. Asimismo, entre los trabajadores asociados a la cooperativa se establecieron cargos, jerarquías y remuneraciones diferenciales como mecanismos para controlar los procesos de trabajo y promover mayor responsabilidad y productividad en el cumplimiento de la tarea individual. Con lo anterior nos estamos refiriendo a otro de los aspectos de la consolidación de Mil Hojas, en tanto implica la institucionalización y rutinización de prácticas y principios que hasta el momento no estaban establecidos de manera perdurable.

Por otra parte, respecto a la consolidación como reafirmación de un determinado proyecto o rumbo hegemónico, en Mil Hojas ya no se cuestiona ni interpela a la Comisión administradora como la encargada de definir y concretar dicho proyecto. Las palabras de una asociada a la cooperativa son contundentes cuando afirma que *“ya se sabe quiénes*

son los que manejan la empresa... hubo algunas idas y vueltas pero cuando se dejó eso en claro ya no hubo más problemas”.

Las tensiones y conflictos que durante los primeros años de autogestión se expresaban en asambleas interminables, con trabadas discusiones y posiciones irreconciliables se fueron disolviendo con el desgaste de la propia cotidianeidad. En el año 2004 se llevó a cabo una de las asambleas más controvertidas de Mil Hojas en la que se aprobaron ingresos diferenciales y cargos para los jefes de producción y los integrantes del Consejo de administración. A partir de este momento, las voces opositoras a las decisiones recientemente aprobadas por mayoría comenzaron a evaporarse, y con ellas los posibles proyectos o rumbos alternativos.

La cooperativa de trabajo UST inició sus actividades de saneamiento y mantenimiento del relleno sanitario de Villa Domínico en el marco de un contrato firmado con CEAMSE por el plazo de un año, en el que la cooperativa se comprometía a realizar tales tareas. Si bien este primer contrato le permitió a los trabajadores continuar con la actividad realizada en la gestión anterior y conservar sus puestos de trabajo, la brevedad del acuerdo dificultaba regularizar y estabilizar la actividad más allá de la relación con CEAMSE.

Al respecto, es preciso considerar las particularidades del servicio ofrecido por la cooperativa UST, por tratarse del saneamiento y mantenimiento post-cierre del relleno sanitario de Villa Domínico, predio bajo la responsabilidad y propiedad de la única empresa dedicada a la gestión integral de los residuos sólidos urbanos en la Región Metropolitana de Buenos Aires, CEAMSE. La estructura del mercado en el que se ofrece y demanda dicho servicio es muy singular en tanto reúne un sólo oferente -en este caso, la cooperativa UST- y un sólo demandante -CEAMSE-. Es por ello que en términos económicos recibe el nombre de monopolio bilateral.

Por ser oferentes exclusivos de un bien o servicio, las empresas monopólicas tienen un gran poder para fijar los precios y las condiciones del producto ofrecido. Sin embargo, en este caso, la que demanda el servicio de la cooperativa UST es una empresa del Estado que funciona como monopolio natural, por lo cual, el poder de negociación de ambos actores es claramente desigual, en detrimento de la cooperativa.

Ante este escenario, los trabajadores de UST se empeñaron durante el primer año de gestión en ofrecer un servicio eficiente, demostrando que podían hacerlo igual o mejor que la gestión a cargo de SYUSA, y que a través de su fuerte vinculación con la comunidad de Villa Domínico contribuían a mejorar la imagen de CEAMSE en el barrio. De esta manera, lograron firmar un nuevo contrato por tres años, renovable

automáticamente por dos años más; situación que les permitió planificar y proyectar a mediano plazo.

En el marco de esta planificación los trabajadores se fijaron tres objetivos, previamente discutidos y debatidos en asambleas. El primer objetivo se orientó a generar nuevos puestos de trabajo. Desde el inicio de la cooperativa, los trabajadores entendieron que una manera de recompensar al barrio por el apoyo recibido durante el procesos de lucha y recuperación era generar puestos de trabajo para los jóvenes de Villa Domingo. En segundo lugar, se propusieron mejorar la relación con el barrio, que estaba muy resentida desde los tiempos de la gestión de Techint. Para ello, desde el inicio del proyecto autogestivo, los trabajadores decidieron promover proyectos educativos, de salud y vivienda para el barrio cercano y las diferentes localidades de Avellaneda. Asimismo, por tratarse de una actividad vinculada con el tratamiento de residuos sólidos, y considerando la cercanía entre el relleno y el barrio donde viven la mayoría de los trabajadores de UST, en la cooperativa se definió como prioritario abordar problemáticas ambientales y ecológicas. Al decir de un integrante de UST, *“tenemos que trabajar la cuestión ecológica porque acá vivimos todos”*.

El tercer objetivo propuesto estaba asociado a la inversión en capital fijo. Para poder obtener remanentes económicos los trabajadores advirtieron que debían dejar de alquilar las máquinas y adquirir todos los equipos que CEAMSE les solicita por contrato. Una vez adquiridos estos equipos se propusieron duplicar el “parque de máquinas” para poder ofrecer servicios relacionados al mantenimiento de espacios verdes a otras empresas y municipios cercanos. Cuatro años después alcanzaron este objetivo y comenzaron a trabajar para los municipios de Avellaneda y Quilmes, y a hacer trabajos chicos para empresas privadas. Con ello han logrado diversificar sus actividades y reducir la dependencia de CEAMSE, con quien tienen contrato hasta el año 2013. Si bien los trabajadores de UST consideran que CEAMSE seguirá renovando sucesivos contratos, reconocen que son cada vez menos las actividades que el relleno requiere. Por ello se esfuerzan en sumar nuevos clientes para lograr mayor autonomía e independencia.

Resaltamos una vez más la singularidad de la relación entre la cooperativa UST y CEAMSE, en tanto las características de la actividad y de la configuración del mercado en la que funcionan posicionan a la cooperativa en un lugar altamente dependiente y subordinado a las decisiones del ente estatal. Sin embargo, advertimos que los contratos establecidos entre ambas partes garantizan cierta estabilidad y regularidad en los ingresos por un período determinado, lo que le permite a la cooperativa concretar objetivos estratégicos de mediano plazo y avanzar en la definición de planes a largo plazo. En este sentido, los contratos con la empresa estatal funcionan como “blindajes”

que protegen a la cooperativa de las fluctuaciones en la demanda y la incertidumbre que enfrentarían al ofrecer sus servicios al mercado. Es así que los trabajadores han considerado el contrato con CEAMSE como *“un respaldo; es como un colchón, digamos, para poder amortiguar todo lo que nos pase. Ahora necesitamos que ese colchón se convierta en una fuente de financiamiento para diversificar la actividad productiva”*.

Retomamos la idea de que la consolidación de los procesos de recuperación de empresas es un momento contrapuesto a la fundación, en el que la relación entre lo perdurable y lo modificable se configura de una manera diferente; la institucionalización y rutinización de prácticas y principios que hasta el momento no estaban establecidos de manera perdurable es una muestra de ello. Desde mediados del año 2009 en la cooperativa UST se hizo presente la necesidad de regularizar y organizar diversos aspectos de su funcionamiento, vinculados con las actividades que realizan, las modalidades de trabajo y de relaciones laborales vigentes, y las protecciones, derechos y obligaciones asociadas a ellas.

Para tratar todos estos aspectos, la Comisión Administradora convocó a una asamblea en marzo de 2010, en la que se definió como punto de partida su identificación como *trabajadores autogestionados*. Según lo expresa el documento elaborado para dicha reunión, entienden a la autogestión como su *“cualidad adquirida”*, mientras que sostienen que su *“esencia irrenunciable”* es que tienen *“conciencia de clase”* (Cooperativa de trabajo UST, 2010).

A partir de esta definición, en la asamblea se trataron tres aspectos vinculados con la institucionalización de su práctica y su condición de trabajadores autogestionados. En primer lugar, se aprobó la modificación del estatuto de la cooperativa con el fin de incorporar aquellas actividades que realizan regularmente pero que quedaban por fuera del objeto social; como es el caso de las actividades para la comunidad⁴.

⁴ A modo de ejemplo enumeramos algunas de las actividades comunitarias desarrolladas por la cooperativa UST: a) La construcción de un estadio Polideportivo y la coordinación de actividades deportivas y culturales en las que participan cientos de niños y niñas, jóvenes y adultos del barrio; b) La creación del Bachillerato Popular para adultos, actualmente con más de 100 estudiantes en los niveles primario y secundario; c) La apertura de un banco social que ofrece préstamos en pequeña escala y sin exigencia de garantías para más de 50 emprendimientos productivos impulsados fundamentalmente por mujeres del barrio; d) La recuperación de terrenos no utilizados para la puesta en marcha de un proyecto agro-ecológico para la producción hortícola destinada a abastecer al barrio; e) La construcción y el mejoramiento de viviendas para familias del barrio en situación de emergencia habitacional; f) La inclusión educativa y laboral de 60 adolescentes y 36 adultos a través de los programas públicos *“Envión”* y *“Argentina Trabaja”*, que apuntan a garantizar la finalización de los estudios y la realización de actividades de mejoramiento de la infraestructura barrial; g) Edición de un periódico *“Pluma cooperativa”* y un programa de radio en la emisora de la Universidad Tecnológica Nacional; h) Construcción de una Sala de Atención Primaria de la Salud, una Farmacia Social y un Centro de Abaratamiento para atender necesidades de la comunidad barrial.

La mayoría de estas actividades son desarrolladas de manera articulada con otras organizaciones sociales, organismos de gobierno (local, provincial y nacional) y los vecinos del barrio. Los fondos para su financiamiento surgen de las actividades mercantiles realizadas por UST y de organismos públicos.

En segundo lugar, se decidió la creación de un reglamento interno en el que se expresen las diferentes modalidades de trabajo y sus formas de remuneración. Esta iniciativa surgió a partir de la manifiesta disconformidad de un socio fundador de la cooperativa por los desiguales grados de compromiso y dedicación al trabajo. A su entender, *“no somos todos iguales, y no podemos ganar todos igual”*. A partir de este planteo se acordó colectivamente la necesidad de reconocer las desigualdades en la participación y el compromiso de cada trabajador y premiar a quienes se comprometen más, a través de una tabla de calificaciones que se construyó en los meses sucesivos para determinar las remuneraciones de todos los integrantes de la cooperativa.

En tercer lugar, y en respuesta a la necesidad de crear un mecanismo que regule la incorporación de nuevos trabajadores, en la asamblea se creó la figura de “aspirante a socio”. Las palabras del abogado de la cooperativa explican con claridad que los trabajadores de UST *“no queremos ser patronos”*, refiriéndose específicamente a la contratación de trabajadores en relación de dependencia. *“Queremos establecer una categoría en la que podamos analizar, en un período de prueba, dos cuestiones: la capacidad laborativa de quien ingresa y la capacidad de insertarse en un proyecto social. Para eso necesitamos un período de prueba en el que los aspirantes a socios tiene los mismos derechos económicos, políticos y jurídicos que todos. A lo único que no tiene derecho es a la permanencia”*.

Con la creación de la figura de aspirante a socio y su incorporación al reglamento interno, la cooperativa UST busca dar una respuesta perdurable a uno de los obstáculos más comunes a los que se enfrentan las cooperativas de trabajo al momento de incrementar sus plantales. De esta manera, no sólo logran institucionalizar y regular la incorporación de trabajadores sino que la medida constituye una propuesta que podría llenar algunos huecos de la legislación cooperativa, particularmente la referida a cooperativas de trabajo⁵.

En relación a la consolidación como decantación de determinado proyecto como hegemónico, desde el inicio, la recuperación de UST estuvo tensionada por dos proyectos alternativos, y en algunas situaciones contrapuestos. Durante el primer año de funcionamiento autogestivo, la tensión entre ambos grupos se dirimía en relación al horizonte temporal de sus respectivas proyecciones. Mientras que un grupo de trabajadores se afirmaba en la necesidad de construir una estrategia de largo plazo, planificando con un horizonte de veinte años (período reglamentario de mantenimiento

⁵ En Argentina y al momento en que escribimos este artículo hay numerosos debates y propuestas de proyectos de ley que buscan especificar y ampliar la normativa vigente en materia de cooperativas de trabajo. Remitimos al lector interesado en conocer tales debates y propuestas a los textos de Vuotto (2011), Hintze y Deux (2013), entre otros.

post-cierre del relleno sanitario); otro grupo sostenía que era conveniente repartir todos los ingresos, no ahorrar ni invertir porque posiblemente el contrato no se renovara al año siguiente.

Los delegados que habían integrado la Comisión interna del sindicato y que por entonces conformaban la Comisión administradora de la cooperativa eran los principales impulsores de la primer posición, para quienes *“siempre estuvo claro que el proyecto que habíamos emprendido era a veinte años”*. Ante la propuesta de repartir todos los ingresos, la Comisión administradora manifestó su rotundo rechazo argumentado que *“no vamos a recuperar el trabajo para seguir un año más y después ver que pasa... Se recupera el trabajo porque hay un proyecto y eso es lo que hay que encarar”*. En palabras de uno de los entrevistados se trata de *“un proyecto de vida integral”* en el que las necesidades de los trabajadores, sus familias y la comunidad de Villa Domínico aparecen como catalizadores de un proyecto con un horizonte más amplio, que va más allá de las necesidades mismas y de la realización de la actividad mercantil que le da sustento económico al proyecto.

La propuesta de la Comisión administradora fue aceptada mayoritariamente y desde ese momento se posicionó como la alternativa dominante. Con el transcurso del proceso de recuperación, la construcción colectiva de un proyecto a veinte años se fue concretando y consolidando al tiempo que era tensionado y cuestionado por posicionamientos alternativos. Los trabajadores de UST identifican diferentes sucesos que reafirmaron el rumbo de la cooperativa, y mostraron con contundencia que la propuesta de extraer los mayores ingresos personales posibles y dedicar la jornada de trabajo a tareas estrictamente laborales (excluyendo las actividades para la comunidad, la participación en movilizaciones y propuestas en espacios públicos, las actividades en solidaridad con otros trabajadores autogestionados, entre otras), lejos de fortalecer y consolidar la cooperativa, intensifican las fricciones internas y estrechan las redes de apoyo externas.

No contamos con suficiente espacio en este artículo para referirnos a cada uno de estos hitos pero agregamos, a modo de corolario, que lo que llamamos “proyecto alternativo” en la cooperativa Mil Hojas tiene un significado distinto al que remite la experiencia de UST y, por lo tanto, las disputas en ambos procesos son de distinto orden. Mientras que en Mil Hojas no ponen en cuestión el propósito de la organización -sino que remiten a formas alternativas de abordar la gestión de la empresa-, en UST los “proyectos alternativos” proponen otros rumbos y visualizan otro horizonte para la cooperativa, priorizando la realización de la actividad mercantil (mantenimiento del relleno sanitario).

Algunas reflexiones sobre la consolidación de los procesos de recuperación de empresas

El recorrido por los procesos analizados nos permitió observar que la consolidación de los procesos va sedimentando dos ideas diferentes de recuperación; una de ellas remite a recuperar y re-ingresar a un lugar y un rol perdido dentro de una estructura instituida, y la otra a la posibilidad de re-apropiarse de las capacidades de acción y decisión y del potencial de creación de nuevas instituciones y el desarrollo de nuevas prácticas dentro del espacio laboral.

Y en este sentido, en relación a la consolidación económica de los procesos, advertimos que cuanto menores son las presiones para la competencia mercantil, mayores son los espacios para construir dispositivos organizativos y de gestión que se distancien de los característicos del ciclo anterior y al mismo tiempo de las lógicas del mercado. Ello también resulta favorecido por determinados dispositivos de organización interna tendientes a ampliar los ámbitos y espacios de participación y a reducir las desigualdades, las jerarquías y las asimetrías entre los que deciden y los que acatan. Finalmente, cuanto menor la apatía respecto al rumbo de la organización mayores serán las posibilidades de construir rumbos “alternativos (en el sentido que utilizamos el vocablo en este texto); favoreciendo asimismo la adaptación a condiciones adversas, dada la mayor voluntad y empeño de los trabajadores que participan en la gestión de la organización.

En esta dirección agregamos que la institucionalización de las prácticas de participación y la consolidación de procesos participativos son elementos fundamentales en la construcción de otras relaciones sociales y otras formas de trabajo. Para gestar relaciones y prácticas contra-hegemónicas es imprescindible liberarse de la urgencia de la necesidad, contar con “soportes de independencia”, en términos de Castels y Haroche (2003), que amplíen las posibilidades de los sujetos y con “protecciones” materiales e institucionales que permitan negociar, esperar, construir, anticipar y planificar más allá de lo dispuesto por el mercado.

Y en ello reside, a nuestro entender, el carácter novedoso de tales procesos, en tanto abren la posibilidad de liberarse del mercado y construir temporalidad, lógicas y dispositivos propios; que revistan de mayor autonomía a los procesos, las unidades económicas y los sujetos participantes; por ello decimos que los procesos de recuperación de empresas son iniciativas que pueden (pero no necesariamente lo hacen) abrir espacios para limitar al mercado como principio regulador del orden social.

Bibliografía

Castels, Robert y Haroche, Claudine. 2003. *Propiedad privada, propiedad social, propiedad de sí mismo*. Conversaciones sobre la construcción del individuo moderno. Homo Sapiens ediciones. Argentina.

Cooperativa de trabajo UST. 2010. *Por una nueva institucionalidad. Somos trabajadores*. Buenos Aires, Argentina. Mimeo.

Coraggio, José Luis (ed). 2007. *La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas*. Universidad Nacional de General Sarmiento-Altamira. Argentina.

Coraggio, José Luis. 2008. *La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria*. In revista Hacia otra economía, Vol 2, No 3. Argentina.

Defourny, Jackes. 2003. "La larga marcha del concepto de economía social". In Vuotto, M (ed). *Economía social. Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*. Universidad Nacional de General Sarmiento-Altamira. Argentina.

Deux Marzi, María Victoria; Escobedo, Martín. 2005. *Autogestión obrera en Argentina. Historia y presente*. UNR Editora. Rosario, Argentina.

Deux Marzi, María Victoria. 2010. "Empresas recuperadas". In Coraggio J.L. (de.) *Emprendimientos socioeconómicos asociativos: su vulnerabilidad y sostenibilidad*. Editorial de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina.

Deux Marzi, María Victoria. 2013. *De la consolidación a la recuperación. Análisis y perspectiva del trabajo en procesos de recuperación de empresas. Argentina 2000 – 2010*. Tesis para acceder al título de Phd en Ciencias Sociales Universidad de Buenos Aires. Argentina. Mimeo.

Fajn, Gabriel (ed.). 2003. *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. Buenos Aires. Argentina.

Godio, Julio. 2001. *Sociología del trabajo y política*. Ediciones Corregidor. Buenos Aires.

Hintze, Susana; Deux Marzi, María Victoria. 2013. *Protección y seguridad social de los trabajadores autogestionados*. Mimeo.

Hintze, Susana. 2010. *La política es un arma cargada de futuro. La economía social y solidaria en Brasil y Venezuela*. Ediciones Ciccus, colección CLACSO becas de investigación. Buenos Aires.

Lavaca. 2004. *Sin Patrón*. Lavaca Editora. Buenos Aires. Argentina.

Laville, Juan Lui. 2004. *Economía social y solidaria. Una visión europea*. Universidad

Nacional de General Sarmiento-Altamira. Argentina.

Palomino, Hector. 2003. *Las experiencias actuales de autogestión en Argentina. Entre la informalidad y la economía social*. Revista Nueva Sociedad. Caracas, Venezuela.

Palomino, Hector; Bleyntat, Ivanna; Garro, Silvia; Giacomuzzi, Carla. 2011. *Cuestiones actuales sobre el universo de empresas recuperadas y las nuevas lógicas de agregación de los actores*. Revista OSERA N° 3, primer semestre 2011.

Rebón, Julian. 2004. *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*. Ediciones Picaso / La Rosa Blindada. Buenos Aires. Argentina.

Rebón, Julián. 2007. *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción*. Ediciones Picaso. Argentina.

Ruggeri, Andrés. 2005. *Las empresas recuperadas en la Argentina: informe del segundo relevamiento del programa Facultad Abierta*. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Ruggeri, Andrés. 2010. *Las empresas recuperadas en la Argentina 2010. Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por los trabajadores*. Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires.

Santos; Boaventura de Sousa y Rodríguez, César. 2002. "Para ampliar o canone da produção". In Santos, B.S. (de). *Producir para viver*. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, Brasil.

Singer, Paul. 2004. "Economía solidaria". In Cattani, A. (de). *La otra economía*. Universidad Nacional de General Sarmiento-Altamira. Argentina.

Vuotto, Mirta. 2011. *El cooperativismo de trabajo en Artgentina. Contribuciones para el diálogo social*. Oficina Internacional del Trabajo. Argentina.