

# Autogestión y políticas públicas en Argentina:

avances y desafíos de agenda en la post-convertibilidad<sup>1</sup>

FERNANDO FONTANET<sup>2</sup>, DR. ARIEL GARCÍA<sup>3</sup>,  
LIC. MARÍA DE LA PAZ TOSCANI<sup>4</sup>, LIC. REGINA VIDOSA<sup>5</sup>

## Resumen

*La economía social y solidaria (ESS) implica un modo de gestión del emprendimiento regido por principios participativos y democráticos basados en un reparto de ingresos guiado por criterios de equidad consensuados entre sus integrantes (tiempos de trabajo, responsabilidades, necesidades, etc.). Desde este marco, nuestro objetivo consiste en analizar las prácticas de autogestión en la actualidad argentina, respecto de: a) fundamentos de la ESS y políticas estatales, b) cuestionamiento efectivo de la relación patrón-asalariado, c) viabilidad de los criterios participativos y democráticos de la gestión de los emprendimientos, y d) implicancias económico-sociales del modo de reparto de los beneficios. Concluimos con la idea de que las experiencias autogestionarias deberían replicar en la práctica sus preceptos centrales: propiedad colectiva, ausencia de extracción de plusvalía y democracia participativa. No obstante, las experiencias usualmente alcanzan parcialmente tales principios.*

**Palabras clave:** Autogestión, gestión participativa, distribución de beneficios.

## Resumo

**Autogestão e políticas públicas na Argentina: avanços e desafios de agenda na post-convertibilidade**

*A economia social e solidária (ESS) implica um modo de gestão de empreendimentos regido por princípios participativos e democráticos baseados em uma distribuição de ingressos guiado por critérios de equidade consensuados entre seus integrantes (tempos de trabalho, responsabilidades, necessidades, etc.) A partir desse contexto, nosso objetivo consiste em analisar as práticas de autogestão na atualidade argentina, a respeito de: a) fundamentos da ESS e políticas estatais, b)*

1 Artículo arbitrado

2 Economía Política/Trabajo Social/UBA- Profesor Invitado.

3 Economía Política/Trabajo Social/UBA-Jefe de Trabajos Prácticos; Investigador Asistente CONICET-CEUR. Correo electrónico: arielgarcia@conicet.gov.ar

4 Economía Política/Trabajo Social/UBA- Profesora Invitada.

5 Economía Política/Trabajo Social/UBA-Ayudante de Primera; Becaria doctoral CONICET-CEUR.

*questionamento efetivo da relação patrão-assalariado, c) viabilidade dos critérios participativos e democráticos da gestão dos empreendimentos, e d) implicações econômico-sociais do modo de distribuição dos benefícios. Concluímos com a ideia de que as experiências autogeridas deveriam replicar na prática seus preceitos centrais: propriedade coletiva, ausência de extração de mais-valia e democracia participativa. Não obstante, as experiências normalmente seguem tais princípios de forma parcial.*

**Palavras-chave:** Autogestão, gestão participativa, distribuição de benefícios.

#### Abstract

#### **Self-management and public policies in Argentina: advances and challenges on the agenda in the post-convertibility**

*The social and solidarity economy (SSE) involves the administration of the entrepreneurship governed by participatory and democratic principles based on a revenue sharing guided by equity criteria agreed among its members (working time, responsibilities, requirements, etc..). With this framework, our goal is to analyze the practices of self-management in Argentina today, on: a) fundamentals of SSE and state policies, b) effective challenge to the employer-employee relationship, c) feasibility of participatory and democratic standards in the management of enterprises, and d) socio-economic implications in the mode of distribution of profits. We conclude with the idea that the self-managed practice should replicate its central precepts: collective ownership, lack of surplus extraction and participatory democracy. However, experiences often achieve partially such principles.*

**Keywords:** Self-management, participatory management, benefit sharing.

## INTRODUCCIÓN

En el modo de producción capitalista, la vinculación capital-trabajo supone una relación de subordinación en la cual los trabajadores asalariados detentan una privación triple respecto de: a) los medios de producción; b) el producto de su trabajo; y c) la posibilidad de establecer relaciones de cooperación con sus semejantes.

En este contexto, la economía social y solidaria (ESS)<sup>6</sup> implica un modo de gestión del emprendimiento regido por principios participativos y democráticos basados en un reparto de ingresos guiado por criterios de equidad consensuados entre sus integrantes (tiempos de trabajo, responsabilidades, necesidades, etc.).

Desde este marco, el objetivo del trabajo consiste en analizar las prácticas de autogestión en la actualidad argentina, respecto de las siguientes dimensiones: a) fundamentos de la ESS y políticas estatales, b) cuestionamiento efectivo de la relación patrón-asalariado; c) viabilidad de los criterios participativos y democráticos de la gestión de los emprendimientos; y d) implicancias económico-sociales del modo de reparto de los beneficios.

En función de un enfoque metodológico cualitativo, este trabajo se desarrolla a partir de fuentes de información primaria (entrevistas semi-estructuradas a informantes calificados en cooperativas de trabajo) y secundaria (académica, estadística y periodística).

El documento se organiza en cinco apartados. Luego de la introducción, desarrollamos aspectos que ligan la autogestión laboral

<sup>6</sup> En el ámbito académico suele presentarse el objeto de investigación bajo diversas denominaciones, entre las que pueden identificarse "economía social", "popular" o "del trabajo". Aunque la referencia a cada una de ellas no resulta directamente equivalente, entendemos que bajo tales rútilos se persigue la identificación de experiencias socio-económicas que priorizan la valorización del trabajo y reproducción de la vida de sus integrantes.

con las tensiones inherentes a Estado, capital y trabajo en escenarios actuales. En el tercer apartado, exponemos el rol de las experiencias de autogestión para el caso argentino. En el siguiente, abordamos las tensiones observadas a partir del análisis bibliográfico y del trabajo en el territorio, particularmente a) autogestión y condicionamientos legislativos, b) relación patrón-asalariado, c) gestión participativa y asociativa, y d) encuadramiento impositivo y modalidad de reparto de beneficios. Finalmente, realizamos unas reflexiones finales.

## ESTADO, CAPITAL Y TRABAJO: LA AUTOGESTIÓN COMO ALTERNATIVA

### NATURALIZACIÓN DE LAS RELACIONES DE PRODUCCIÓN

Las relaciones de producción condicionan los vínculos humanos en tanto se construyen sobre una división de la sociedad en clases sociales fundadas en la opresión de una clase sobre otra. El trabajo comprende una categoría socio-histórica clave en el capitalismo a partir del siglo XVIII<sup>7</sup>. Al menos desde aquella época, resulta evidente que las empresas se desenvuelven en mercados dominados por una racionalidad económica centrada en la valorización del capital. Es en este contexto cuando la actividad productiva habría comenzado a pasar a la esfera pública y a independizarse de las necesidades naturales para convertirse en un medio para obtener un salario. Así, el trabajo asalariado a) ubica a la persona en la esfera pública, b) la dota de una existencia social -la profesión- a partir de la cual se constituyen redes de relaciones y de intercambio, y c) permite un cotejo con la situación de otros, confiriendo derechos y deberes.

Sin embargo, los trabajadores asalariados detentan una privación triple<sup>8</sup> respecto de: a)

<sup>7</sup> Gorz (1994), 38.

<sup>8</sup> Idem, 34.

El empleo implica un “hacer para otro”, para obtener medios de subsistencia, lo que constituye una relación de sometimiento y deshumanización; el trabajo se constituye en una necesidad alienante.

los medios de producción, b) el producto de su trabajo, y c) la posibilidad de establecer relaciones de cooperación con sus semejantes. En este punto, se está lejos de comprender al trabajo como un proceso liberador del hombre, en el cual se relaciona con el medio y con otros hombres para su desarrollo. Por el contrario, trabajo aquí se asocia a “empleo”. Tal como plantea Eric Fromm, “el propietario del capital emplea a otro ser humano del mismo modo que emplea una máquina. Patrón y empleado están usándose mutuamente para el logro de sus fines económicos; su relación se caracteriza por el hecho de que cada uno constituye un medio para un fin, representa un instrumento para el otro”<sup>9</sup>. En este sentido, se produce un extrañamiento, en tanto las relaciones entre las personas se cosifican. Algo similar ocurre con los hombres en relación a su empleo, el cual contiene un carácter instrumental. El empleo no involucra un fin en sí mismo, ni se constituye como necesidad vital sino tan solo como un instrumento, un medio. El trabajador vende su fuerza de trabajo por un salario; su valor está determinado por los intereses del “patrón” y se produce una relación competitiva con los compañeros, que no se reconocen como iguales.

Desde esta perspectiva, el empleo implica un “hacer para otro”, para obtener medios de subsistencia, lo que constituye una relación de sometimiento y deshumanización; el trabajo se constituye en una necesidad alienante. El sometimiento se instrumenta de forma

coercitiva -mediante el uso de la fuerza- y cohesiva -mediante la naturalización y el sometimiento ideológico-. En relación a este último punto, la naturalización de las relaciones de producción conlleva a un proceso de afirmación de ideas, hábitos y costumbres.

#### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ESS

Frente a las contradicciones propias del modo de producción capitalista, Marx sostiene que “la emancipación humana se dará solo cuando el hombre real recoja al ciudadano abstracto y el hombre individual se convierta en ser social en su vida real empírica, en fin, cuando organice como fuerzas sociales las propias fuerzas”<sup>10</sup>.

En esta misma perspectiva, desde las experiencias de ESS se entiende a la autogestión como un campo de construcción teórico-práctico. Cabe considerar que desde diversos enfoques de ESS la autogestión se analiza como una de sus características constitutivas. El posicionamiento resulta diferente si se parte de la autogestión como perspectiva de análisis, puesto que esta noción no posee una relación unívoca con la ESS. Esta ambigüedad radicaría en el hecho de que la ESS incluye una diversidad de emprendimientos que pueden desarrollarse bajo una modalidad no necesariamente autogestionaria. En la construcción de este campo teórico-práctico, pueden considerarse tres aspectos esenciales:

a) Propiedad colectiva. No se identifica una división fundamental del modo de producción capitalista que surge de la propiedad privada. En estas experiencias, las relaciones de producción no se organizan en dueños de los medios de producción y fuerza de trabajo, ya que trabajador y propietario son la misma persona.

b) Ausencia de extracción de plusvalía. Al no observarse una división entre trabajadores

<sup>9</sup> Fromm (2006), 145.

<sup>10</sup> Marx (1982), 484.

y propietarios de los medios de producción, el reparto de los beneficios se realiza según criterios de equidad consensuados por sus integrantes. A su vez, esta distribución se realiza, no en función del capital, sino del tiempo de trabajo, responsabilidades, necesidades, etc. En síntesis, la ESS propone una organización de las relaciones de producción que se presenta como alternativa al sistema capitalista en tanto organiza colectivamente la propiedad de los medios de producción, lo cual permite a su vez la eliminación de las relaciones de explotación de una clase por sobre la otra. En este esquema el objetivo central no es la reproducción del capital, sino de la vida y el desarrollo prioritariamente de personas y no de mercancías.

c) Para el desarrollo de estos principios, la ESS utiliza como instrumento práctico, entre otros, la democracia participativa. Es decir, un modo de gestión del emprendimiento que se rige por criterios democráticos. En la experiencia generada en los procesos de autogestión, el lugar que ocupa el individuo se transforma. El quién somos en relación a los otros y quiénes son los otros con respecto a nosotros cambia sustancialmente en las relaciones colectivas. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) sostiene que la autogestión representa desde el punto de vista conceptual la tentativa más acabada de participación directa de los trabajadores en las decisiones y responsabilidades de las empresas.<sup>11</sup> Al respecto, cabe notar que esta definición -considerada a lo largo del documento- se encuentra centrada en la participación obrera en las empresas a nivel general, no abordando el caso específico de empresas recuperadas o cooperativas de trabajo.

En síntesis, esta forma de entender la economía plantea un compromiso político, puesto que supone una acción de transformación. Acción que excede la organización de las re-

laciones de producción, incluyendo valores y premisas alternativas a los propios de la economía de mercado. De acuerdo a Coraggio, el objetivo consiste en desarrollar mercados donde los precios y las relaciones resulten de una matriz social, que propenda a la integración social mediante esfuerzos y resultados distribuidos de manera igualitaria<sup>12</sup>.

La ESS propone una organización de las relaciones de producción que se presenta como alternativa al sistema capitalista en tanto organiza colectivamente la propiedad de los medios de producción, lo cual permite a su vez la eliminación de las relaciones de explotación de una clase por sobre la otra.

#### ALCANCES DE LOS PRINCIPIOS DE AUTOGESTIÓN

En el territorio, las experiencias de ESS se pueden diferenciar según la relación de las unidades productivas con el mercado y la posibilidad de la reproducción del capital y principalmente de la vida de sus integrantes. A partir de ello y a grandes rasgos, Caracciolo y Foti identifican tres tipos de experiencias de ESS: de autoconsumo, de subsistencia y capitalizada.<sup>13</sup> A su vez, estas pueden ser rurales o urbanas, familiares o asociativas, de autoconsumo, de subsistencia o capitalizadas, y también registradas o informales.

Como rasgo característico, las experiencias de ESS procuran liberar al trabajo entendido como mercancía, mediante la democracia directa basada en el consenso y la gestión colectiva de los medios de producción y de los resultados.

En esta línea, Petras y Veltmeyer<sup>14</sup> sostienen que la autogestión les otorga a los tra-

<sup>12</sup> Coraggio (2010), 2.

<sup>13</sup> Caracciolo y Foti (2010), 5.

<sup>14</sup> Petras y Veltmeyer (2002), 1.

<sup>11</sup> OIT (1980), 56.

bajadores la posibilidad de a) resolver qué y para quién se producirá, b) salvaguardar y/o aumentar el empleo, c) establecer prioridades sobre la producción, d) combinar la producción social y la apropiación social de los beneficios, e) generar solidaridad de clase en el puesto de trabajo, a nivel sectorial o nacional/internacional, y f) democratizar las relaciones sociales de producción.

Además, estos autores entienden que para lograr la autogestión resulta necesario contar con el derecho formal a participar en las decisiones y asegurar las condiciones necesarias que fomenten y favorezcan la participación efectiva.

Ahora bien, frente a este principio teórico, aparecen algunos interrogantes respecto del devenir de las experiencias concretas de ESS: ¿desaparecen efectivamente las figuras o roles del propietario y los asalariados, o por el contrario pueden observarse formas híbridas que implican situaciones heterogéneas?, ¿se podría establecer una evaluación de la praxis respecto de los postulados?

A su vez, podríamos interrogarnos, no solo sobre la organización interna de las relaciones de producción de estas unidades productivas. En este punto, ¿cómo se insertan las unidades productivas colectivas al sistema vigente? ¿Cómo se relaciona una propiedad colectiva con las unidades de producción capitalista? ¿Cuál es el grado y el carácter de las tensiones entre estas formas alternativas y las lógicas que impone el mercado? ¿En qué medida estas experiencias pueden sostener la tensión de promover fundamentos alternativos en un sistema hegemónicamente diferente? ¿Cuáles son sus alcances y limitaciones?

En este punto, Petras y Veltmeyer<sup>15</sup> observan los siguientes desafíos para las experiencias de autogestión: a) si la forma de organización de las empresas ocupadas debe ser coo-

perativa o auto-gerenciada por trabajadores, b) si las alianzas deben incluir políticos de los partidos tradicionales, independientes, o solo partidos de izquierda, y c) si el enfoque del accionar debería ser exclusivamente local, regional, sectorial o nacional.

Entre los antecedentes históricos, Petras y Veltmeyer<sup>16</sup> encuentran algunos lineamientos para intentar dilucidar tales asuntos. Entienden que: a) las alianzas con partidos tradicionales tendieron a la cooptación de líderes, resultando frecuentemente en un aislamiento de las empresas recuperadas de su entorno y en una burocratización interna; sin embargo, los autores también consideran que las vinculaciones perdurables han resultado ser las horizontales, partiendo de una perspectiva de clase que persigue una transformación en el poder estatal; b) mientras las cooperativas han mejorado inicialmente los estándares de vida de sus miembros, usualmente han sido subsumidas por el mercado capitalista; c) la autonomía de los desempleados y los movimientos de empresas recuperadas puede ser satisfactoria cuando rehúye a su subordinación con el Estado y el control partidario, por lo cual sería discutible considerar improbable la relación efectiva con ambos, más aún con áreas y grupos sociales con los que se comparten objetivos y tácticas.

En resumen, el proyecto político que moviliza la ESS implica una significativa construcción de poder a través de la organización y lucha política, la modificación de las políticas públicas a niveles micro y macro, de los territorios y de las regiones, articulando el campo político y social.

## EL ROL DE LAS EXPERIENCIAS DE AUTOGESTIÓN EN LA ARGENTINA RECIENTE

A grandes rasgos, las experiencias de ESS en Argentina pueden caracterizarse en dos grandes grupos.

<sup>15</sup> Idem

<sup>16</sup> Idem

Por un lado, se encuentran las experiencias de Economía Social Tradicional (EST), que datan de mediados del siglo XIX<sup>17</sup>. Fundamentalmente, a partir de las inmigraciones europeas se desarrollan agrupamientos de personas en torno de religiones u orígenes nacionales. En este contexto, surgen las primeras cooperativas eléctricas, sobre todo en el interior de la Provincia de Buenos Aires y del país. También se fundaron cajas de ahorro y consumo -por ejemplo, el Hogar Obrero-, cooperativas de producción -por caso, la Cooperativa Industria Textil Argentina (CITA)- o cooperativas agrícolas -El Progreso Agrícola en Pigüé, Cooperativa Agrícola Lucienville en Basavilbaso-. En términos generales, su accionar brindaba una respuesta focalizada a las situaciones de restricción económica o necesidades sociales que el Estado no atendía en tiempo y forma.

Un segundo grupo de experiencias de economía social corresponde a aquellas que surgen en el contexto de crisis expuesto en 2001-2002. A partir de este escenario, se intensifican los procesos de movilización social y se multiplican las estrategias de la población para enfrentar su difícil condición (trueque, ollas populares, asambleas barriales, empresas recuperadas, etc.). Este contexto resulta propicio para abrir una nueva etapa de las experiencias de economía social que fortalezca sus lazos y redes sociales a la par que brinde respuestas a las necesidades básicas.

A nivel urbano, se desplegaron estrategias de desocupados y desocupadas para satisfacer sus necesidades por vías externas a los mercados. Se trata de micro-emprendimientos comunitarios, familiares y asociativos, usualmente informales con limitada disponibilidad de capital y desconocimiento de los mercados. Mientras el Estado nacional consideró estas estrategias y hasta las ha financiado (ej. Plan Manos a la Obra, Programa

Argentina Trabaja, etc.), las organizaciones habitualmente aprovecharon estos programas como una posible fuente de ingresos y trabajo estable para la comunidad. Por otro lado, según Caracciolo Basco y Foti<sup>18</sup>, estas experiencias poseen carácter de “solidarias” en tanto “las unidades económicas que las conforman desarrollan prácticas en función del bien común, de la justicia y la corresponsabilidad”. Este tipo de organizaciones suelen desarrollar un vínculo y lazo social que tiende a la construcción de una identidad común y colectiva. Se trata de un tipo de relación que conecta a las personas con el mundo del trabajo.

En este sentido, las nuevas experiencias de ESS muestran una interrelación entre el Estado y la sociedad civil, en donde el trabajo asociativo autogestionado incide como forma en la reproducción de la vida. Diversos organismos del Estado se hacen presentes a través de subsidios, capacitaciones, asistencias técnicas, transferencias metodológicas. El objetivo es superar el enfoque tecnocrático y el verticalismo estatal<sup>19</sup>. Se busca introducir formas participativas de diseño y gestión de los programas públicos y privados. Particularmente, se busca

cambiar la cultura de los trabajadores estatales y de sus organizaciones estrechamente corporativas, avanzando hacia una cultura de dignificación y responsabilidad de los servidores públicos; atender al conjunto de derechos sociales de todos, regresando de la focalización a la universalización de los derechos; instaurar transparencia bajo control ciudadano; recuperar los niveles históricos de calidad de los servicios públicos, utilizando si es preciso formas renovadas de gestión estatal-usuarios<sup>20</sup>.

Estos cambios pueden observarse además

<sup>18</sup> Caracciolo Basco y Foti (2010), 3.

<sup>19</sup> Danani y Hintze op.cit., 238.

<sup>20</sup> Idem

<sup>17</sup> Danani y Heinze (2011).

hacia el interior de las estructuras burocráticas, en donde la nueva concepción de ESS es atendida desde los municipios y los ministerios con estructura propia -en un nivel muy elevado- a través de direcciones específicas, organizadas tanto desde las políticas de empleo como de desarrollo social y regional. En esta misma línea de análisis, Hopp señala que

en el marco de esta reorientación de las políticas socio-laborales, la promoción de la Economía Social se institucionalizó como la principal estrategia de política social del Ministerio de Desarrollo Social, plasmada en la nueva línea de transferencia de ingresos masiva que se propone generar trabajo cooperativo (Programa Argentina Trabaja) y en la redirección de los subsidios del Plan Manos a la Obra hacia el fortalecimiento de la Economía Social, apoyado también fuertemente en la promoción del cooperativismo<sup>21</sup>.

En definitiva, la aludida institucionalización posee una íntima relación con las perspectivas político-económicas desplegadas por los gobiernos surgidos desde 2003. Los mismos han ido incorporando en la agenda de políticas públicas demandas de diverso origen, muchas de las cuales devienen de experiencias de conflicto capital-trabajo que fueron usuales durante la preeminencia neoliberal de los gobiernos sucedidos -dictadura cívico-militar mediante- el último cuarto de siglo XX.

#### PROCESOS DE AUTOGESTIÓN Y EMPRESAS RECUPERADAS

La experiencia de autogestión obrera ofrece evidencias en torno a demandas ciudadanas que han sido incorporadas a la agenda pública parcialmente en diversas situaciones político-institucionales. El contexto en que se desarrolla el proceso de recuperación de empresas parte de una crisis del capitalismo, de los procesos de desindustrialización y del

modelo neoliberal profundizado en la década de 1990, aunque hay antecedentes de ERT en Argentina desde al menos el decenio de 1960. En aquellos momentos, la estrategia de recuperación era "ofensiva", llevada a cabo con basamentos ideológicos por un proletariado con alta estabilidad laboral y fuerte militancia gremial. En cambio, en la última década del siglo XX, la estrategia se tornó "defensiva", en la búsqueda por conservar los puestos de trabajo.

El proceso de recuperación de una unidad productiva suele estructurarse y tomar dimensión al contar con actores externos que acompañan y orientan desde un plano legal y administrativo. Entre los más significativos, se destaca el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, FECOOTRA, FACTA, CNCT, el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas y la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados.

Para remitirnos específicamente a las experiencias de autogestión de los trabajadores de las empresas recuperadas, Di Loreto, García y Slutzky (2006) señalan que se advierte un crecimiento significativo de la cantidad de cooperativas de trabajo<sup>22</sup> en tres oleadas: entre 1990-1994, 1995-1999, y 2000-2004. A estas tres fases, podemos agregar una cuarta reciente (2009-2012) de la cual aquí no nos ocupáramos explícitamente dada la aún escasa información generada al respecto.

La primera oleada está marcada por la privatización de empresas públicas, proceso que implicó una significativa disminución de puestos de trabajo en el Estado. En esta época,

<sup>21</sup> Hopp, (2013), 22.

<sup>22</sup> La forma jurídica de cooperativa está amparada en la Ley 20.337 de 1973.

por reducción del gasto público, se tercerizaron actividades estatales que en muchos casos eran realizadas por cooperativas de trabajo.

La segunda oleada de conformación de cooperativas autogestionadas estuvo relacionada con el cierre de empresas privadas, provocado en gran medida por la crisis del efecto Tequila.

En un tercer periodo, la crisis económica de principios de siglo XXI que atravesó Argentina conllevó a una crisis de legitimidad de las instituciones y del sistema político. Los niveles de pobreza y desempleo que exhibía en aquel momento Argentina evidenciaba la imposibilidad de salidas individuales a la situación. Esto significó “la conformación de un nuevo movimiento que se fue construyendo a partir de un proceso simultáneo de organización y cambio en la conciencia colectiva”<sup>23</sup>. Fueron generándose nuevas formas de resistencia, entre las que se contaban incipientes experiencias en recuperación de empresas y la organización política de desocupados que encontraban en sus territorios de residencia el elemento aglutinador que antes había representado la empresa.

Hacia 2002-2003, las empresas recuperadas se contabilizaban por centenares en el país. En este proceso, los trabajadores obtienen el derecho a explotación de los medios de producción -control de la empresa mediante autogestión-. Las experiencias exitosas revelan que otro tipo de producción resulta posible y que resulta posible la construcción de una nueva identidad colectiva donde los trabajadores resultan responsables de su propio accionar. Estas experiencias les conceden a los propios trabajadores la gestión que antes estaba en manos del empresario individual. No obstante, tal como ocurría cuando el empresario se encargaba directamente de la coacción, la gestión se les impone ineludi-

blemente a los obreros a través de la competencia con el resto de los capitales individuales de la sociedad. Se le impone este desafío con el agravante de carecer de garantías jurídicas acordes a la inversión realizada en la producción y el capital social aportado.

De tal modo, la estabilidad del proceso de recuperación suele estar condicionada por la decisión de un juez que primero otorgue la continuación de la explotación y la tenencia a los bienes muebles e inmuebles a la cooperativa -por sanción y posterior pago por parte del ejecutivo de las leyes de expropiación dictadas por el legislativo local-. Estas deben tramitarse por empresa, imposibilitándose de tal modo una asociación de intereses comunes desde los emprendimientos productivos autogestionados, además de dificultar una salida unificada y definitiva para el sector.

El proceso de recuperación de una unidad productiva suele estructurarse y tomar dimensión al contar con actores externos a las mismas, quienes acompañan y orientan desde un plano legal y administrativo a las diferentes empresas -tanto en el momento de la recuperación como del inicio de la producción-. Entre los actores significativos, se destaca el accionar del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA), la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo por Autogestión (FACTA), la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT), el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas y la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados.

En este contexto resulta también relevante destacar la forma de accionar que desarrollan las organizaciones de economía social. Ellas intervienen exponiendo el conflicto en el espacio público, el que se erige como ámbito de disputa política y de movilización

<sup>23</sup> Loreto, García y Slutzky (2006), 18.

para alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, el espacio ocupa un lugar central, ya sea el espacio público, como el lugar de visibilidad del conflicto, como así también el ámbito de la empresa, como lugar de apropiación y de construcción de sentido de las propias prácticas de los trabajadores.

Por último, tras la crisis social y económica de 2001 podría estar generándose una nueva oleada de recuperación de empresas (evidente en el lapso 2009-2012). Amparándose en las experiencias previas y en un contexto de dificultades económicas emanadas de un contexto mundial complejo, este escenario estaría avalando la competitividad y posicionamiento de las empresas recuperadas en el mercado. Esto se observaría en un escenario en donde la legitimación del proceso posibilita que grupos de trabajadores repliquen la experiencia, considerando las particularidades de los diversos sectores productivos. El nuevo contexto político-económico invita a reflexionar sobre las tensiones identificadas en las prácticas cotidianas de las experiencias de autogestión de las empresas recuperadas.

## TENSIONES EN EL TERRITORIO

Las empresas recuperadas consolidadas a partir de experiencias de autogestión obrera se insertan en el mercado con un significativo cuadro de vulnerabilidades. En primer lugar, la autogestión suele realizarse como una salida ante las dificultades de los trabajadores de insertarse en el mercado laboral tras la quiebra de su empresa. La contrapartida suele ser un difícil acceso al mercado laboral -caracterizado por fenómenos de subempleo, desempleo, carencia de garantías y mecanismos de exigibilidad de derechos laborales y calidad de empleo-<sup>24</sup>. Al optar por una forma asociativa de autogestión, las vulnerabilidades también resultan evidentes en relación al acceso al capital de trabajo con el que ini-

ciar y mantener el proceso productivo.

Estas vulnerabilidades pueden identificarse incluso en el seno de las propias experiencias autogestionarias. En tal dirección, resulta notoria la ausencia de socios en los puestos jerárquicos y de coordinación de las antiguas empresas con los que asegurar aspectos organizativos y técnicos del emprendimiento. Esta situación evidencia la necesidad de contar con entidades de segundo grado que provean apoyo profesional a la organización de las cooperativas, no solo desde el plano jurídico y legal, sino desde la incorporación y desarrollo de tecnologías de proceso y de producto. Además, implica un reforzamiento de la intervención estatal en diversas materias, siendo destacables el Programa Trabajo Autogestionado (del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación) y el accionar de organismos que poseen competencia en aspectos ligados con los emprendimientos (por caso, INTI en aspectos técnicos).

A partir de los aspectos enunciados en este apartado y del trabajo en el territorio, hemos identificado cuatro dimensiones en las cuales se pueden evidenciar tensiones cotidianas en las prácticas de los emprendimientos autogestionados: a) autogestión y condicionamientos legislativos, b) relación patrón-asalariado, c) gestión participativa y asociativa, y d) encuadramiento impositivo y modalidad de reparto de los beneficios.

## AUTOGESTIÓN Y CONDICIONAMIENTOS LEGISLATIVOS

La autogestión resulta una alocución constantemente atravesada por el terreno de la praxis cotidiana. Prácticas que reconocen necesariamente al accionar estatal -con sus acciones y omisiones- como aspecto fundamental de las posibilidades, desafíos y perspectivas con los que cuenta este tipo de gestión. A una década de la salida de la convertibilidad cabe plantearse qué significados puede albergar la autogestión para la expe-

<sup>24</sup> Feliciani y Quinti (1995).

riencia de las empresas recuperadas. Generalmente, estos se inscriben en la discusión en torno a la legislación.

Resulta habitual que los trabajadores autogestionados consideren las carencias de legislación en relación a diversidad de cuestiones que afectan la continuidad y permanencia de las cooperativas de trabajo. Usualmente dicha persistencia suele depender del interés que lleve a representantes del poder legislativo a impulsar y/o acompañar la sanción de una ley de expropiación que permita la continuidad del proceso de trabajo en determinada unidad productiva. Por caso, los debates relativos a la legislación de quiebras -finalmente sancionada en junio de 2011 con la reforma de la Ley 24.522 de Concursos y Quiebras- o en relación a la especificidad de los procesos que involucran la recuperación de empresas bajo el trabajo autogestionado. En la mencionada reforma, se incorporó que tras el cierre de una empresa, la convocatoria de acreedores y la potencial quiebra, los trabajadores cuenten con prioridad para conservar sus fuentes de trabajo bajo la constitución de una cooperativa para tales fines<sup>25</sup>.

La reforma de la denominada Ley de Quiebras no ha impedido que la continuidad de las fuentes laborales siga dependiendo de la decisión de un juez sino solo le ha quitado la excepcionalidad. En ese contexto, en términos técnicos, aún el Poder Judicial está en condiciones de condicionar fácilmente fuentes de trabajo que podrían ser conservadas. En el caso de firmas que eludieron las cargas patronales, algunos de los derechos eran potencialmente afectados antes de la quiebra (pérdida de estabilidad, jubilación y cobertura por riesgos de trabajo).

Por lo antedicho, se advierte que la falta de ajuste de las disposiciones legales a las necesidades y desafíos de una cooperativa de

<sup>25</sup> Colegio de Abogados del Departamento de Mercedes, julio de 2011, p. 12.

trabajo -en la que se inserta formalmente una empresa recuperada- implica al menos dos cuestiones. En primer término, los trabajadores autogestionados poseen un acceso desigual al Poder Judicial, dada la preeminencia del capital en las decisiones judiciales. En segundo lugar, las instancias legales difícilmente contemplan las características particulares del trabajador autogestionado, cuestión que deviene en un condicionamiento institucional. Diversas organizaciones estatales y no estatales intervienen en el campo de la ESS, aunque la carencia de normativas aplicadas a aspectos del trabajo autogestionado afectan la calidad y proyección de dicha intervención.

La reforma de la denominada Ley de Quiebras no ha impedido que la continuidad de las fuentes laborales siga dependiendo de la decisión de un juez sino solo le ha quitado la excepcionalidad. En ese contexto, en términos técnicos, aún el Poder Judicial está en condiciones de condicionar fácilmente fuentes de trabajo que podrían ser conservadas.

Un aspecto significativo de las tensiones entre la autogestión y la legislación puede observarse en torno a los derechos. Por un lado, el derecho al trabajo y, por otro, el derecho a la propiedad privada. En esta tensión se expresa una contradicción entre un interés social y otro particular, la cual puede observarse en la praxis cotidiana. Así, los trabajadores autogestionados atraviesan situaciones en las cuales

las fuerzas de seguridad aparecen con orden de desalojo, situación que es rechazada por los trabajadores con el argumento jurídico de que

no se trata de usurpación, de toma de empresa, sino que permanecen en su lugar de trabajo resguardando las instalaciones y maquinarias y en defensa de la seguridad de empleo e ingresos de su familia<sup>26</sup>.

Por último, así como pueden identificarse disposiciones legales tendientes a dificultar una dinámica de autogestión, resulta necesario considerar instrumentos estatales que la posibilitan y hasta promueven<sup>27</sup>. Se trata de una vinculación que suele exceder las reglamentaciones y encuadres impositivos, transformándose en condición necesaria para la perdurabilidad de significativa cantidad de experiencias asociativas, en parte debido a la situación de vulnerabilidad operativa de diversas experiencias -a partir del vaciamiento de una empresa, ausencia o insuficiencia de capital de trabajo, entre otros condicionantes para afrontar la competencia en el mercado-. Esta situación lleva a plantearse la viabilidad de la discusión en torno a la autonomía de los emprendimientos asociativos del Estado y al fomento estatal de estos emprendimientos, y, más aún, a considerar las diversas posturas estatales que pueden ser contrarias y hasta contradictorias (por caso, si el Poder Legislativo sanciona leyes positivas para la autogestión, el Ejecutivo decide acompañar con asesoramiento técnico y financiero, mientras el Judicial decide desalojar).

#### RELACIÓN PATRÓN-ASALARIADO

Entre los principios cooperativos y la cotidianeidad de las cooperativas de trabajo pueden identificarse múltiples tensiones. En efecto, algunos conceptos fundantes pueden difícilmente reconocerse en el devenir efectivo de diversas experiencias. De tal modo, la democracia participativa podría tornar a la gestión extremadamente deliberativa. En la

discusión constante y búsqueda de consenso, se realiza el proceso productivo de manera alternativa, donde las instancias de tomas de decisión requieren el acuerdo de las bases para convertir la experiencia en efectivamente autogestionada.

En un extremo opuesto, también resulta posible reconocer el caso contrario, en donde las cooperativas desconocen la deliberación como herramienta de control y mejoras continuas. Esto suele suceder por desconocimiento o por replicar viejos esquemas heredados de las empresas que precedieron la experiencia asociativa en el caso puntual de las empresas recuperadas. En estos esquemas, los asociados tienden a burocratizarse, confiando decisiones en la figura de un delegado o del Consejo de Administración.

En relación a las experiencias de las empresas recuperadas, Rebón<sup>28</sup> observa esta transición, "un tanto dramática, porque no es del todo voluntaria y porque no es del todo consciente". En este sentido, el autor plantea que a pesar de los cambios estructurales reales (por ejemplo: deja de identificarse en lo concreto el rol de "patrón") se evidencian ciertos factores culturales e ideológicos imperantes que hacen que el otro siga viéndose como competencia, mientras que el patrón sigue siendo una figura presente.

En base a su experiencia personal (no necesariamente generalizable a todos los procesos de recuperación de empresas) Bevilacqua<sup>29</sup> considera que:

La experiencia en las empresas recuperadas nos muestra, en todos los casos, hasta qué punto esta interferencia cala en la conducta de los explotados, al punto de producir un gran conflicto a la hora de organizar la producción sin patrón. La respuesta cultural inmediata es reestablecer un sometimiento en aras de cu-

<sup>26</sup> Di Loreto, et. al. (2006), 25.

<sup>27</sup> Ver Fontela (2008); Wyczykier (2009) y Hopp (2013).

<sup>28</sup> Rebón (2004a)

<sup>29</sup> Bevilacqua (2011), 32.

brir roles que el patrón dejó vacantes. De este modo, encontramos trabajadores dispuestos a someter y otros, a someterse. El individualismo se hace presente y se lucha por las jerarquías.

### GESTIÓN PARTICIPATIVA Y ASOCIATIVA

Las cooperativas de trabajo recogen un legado que trasciende el fenómeno de la producción y que procura la reproducción de los asociados en condiciones dignas. En tal aspecto, los procesos autogestivos de producción, como así también las redes que organizan a dichas cooperativas, requieren de la obtención de recursos financieros necesarios para cada uno de los emprendimientos. Con esos recursos, se pretende afrontar los requerimientos de los procesos de producción, su detenimiento en caso de quiebra de la antigua empresa o la dispersión de los antiguos obreros para contar con trabajadores que se asocien en la recuperación. De tal modo, las estrategias consisten en la búsqueda de subsidios o en la vinculación con programas de créditos provistos por diversas organizaciones estatales. Al respecto, puede citarse el Fondo Fiduciario Fuerza Solidaria; Impulso Argentino; Comisión Nacional de Microcréditos (CONAMI); Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación; INAES; etc.

Las dinámicas burocráticas estatales suelen dificultar una asignación de propiedad en un tiempo y forma adecuada a partir de los cuales puedan presentarse garantías con las cuales acceder a créditos bancarios. El Banco Credicoop ha dirigido créditos a empresas recuperadas, aunque a aquellas que no tuvieron una trayectoria comercial reconocida en el mercado les ha solicitado la constitución de plazos fijos que cubran el financiamiento -para cubrir los descubiertos-.

En el plano de los derechos laborales, el común de las organizaciones, a través de sus redes, busca expandir el acceso a los servi-

cios de salud y previsión social de los asociados. En particular, las demandas giran en torno a la obtención de derechos a una obra social, los aportes previsionales, una cobertura de riesgos de trabajo -que exima a los emprendimientos de contratar seguros de vida, que suelen poseer una cobertura menor y a precios más elevados-, una cobertura de salud para todo el grupo familiar al mismo costo, al acceso a asignaciones familiares y al seguro de desempleo, entre otras.

En el plano de los derechos laborales, las organizaciones buscan expandir el acceso a los servicios de salud y previsión social. En particular, las demandas giran en torno a la obtención de obra social, aportes previsionales, cobertura de riesgos de trabajo, cobertura de salud para todo el grupo familiar, acceso a asignaciones familiares y seguro de desempleo.

Por otro lado, con respecto a la formación, diversas organizaciones promueven actividades de educación y capacitación -destinadas tanto a dirigentes y asociados como al público en general, como en el caso de los bachilleratos populares<sup>30</sup>. De esta manera, se mantiene y consolida uno de los principios de Cooperativismo, lo que permite extender los procesos autogestivos a la población en donde las experiencias se encuentran asentadas.

### ENCUADRAMIENTO IMPOSITIVO, ROLES EN EL PROCESO PRODUCTIVO Y MODALIDAD DE REPARTO DE LOS BENEFICIOS

Al considerar la normativa del INAES en relación al mecanismo de ingreso de nuevos socios a las cooperativas de trabajo, cuando

<sup>30</sup> Cabe destacar al bachillerato para adultos, concebido como "una necesidad específica para que los compañeros terminen el secundario, y también para ir desarrollando una práctica de instancias de capacitación y formación permanentes".

esto efectivamente ocurre, pueden observarse diferenciaciones a través de las cuales podría alentarse una segmentación de derechos de acuerdo a la antigüedad del asociado. En efecto, por períodos cercanos a los seis meses, los nuevos socios figuran como trabajadores a prueba, pudiendo ser incorporados recién tras ese lapso por decisión del Consejo de Administración. Esta situación, que opera en desmedro del objetivo de estas entidades, implica diferentes encuadramientos respecto a los socios. Por caso, un aspirante a socio debería cobrar según el convenio colectivo de trabajo lo establecido en paritarias, en cambio el socio obtiene la parte que le corresponde de los excedentes -ocasionalmente menor a lo establecido por el convenio colectivo de trabajo-. En ese esquema, los socios pioneros suelen posicionarse como “establecidos” -en términos de Norbert Elías<sup>31</sup>-. Además, esta postura puede propender a la burocratización de los asociados históricos. Por otra parte, los nuevos asociados o marginados -para continuar con los términos de Elías- pueden actuar evitando el mismo nivel de responsabilidad frente a la tarea o erigiendo facciones de interés contrarias a la eficiencia del proceso productivo.

Los socios de una cooperativa, aún cuando se identifican dentro de un colectivo social, deben estar inscriptos como “monotributistas” o autónomos. Este encuadramiento impositivo da cuenta de la visión que el propio Estado suele construir en torno a las cooperativas. Además, denota la ausencia de una figura que contemple la especificidad del trabajo autogestionado, que se encuentra lejos de consistir en una suma de individualidades. En un caso concreto puede observarse que

el trabajador autogestionado es una figura que hoy no está en la legislación. En la actualidad cada trabajador es monotributista, y eso es una contradicción, ya que esto refiere a personas

individuales que tienen una actividad: un kiosco, un almacén, un vendedor ambulante; que se anotan en esa figura. Ahora, acá en el Hotel Bauen somos 165 trabajadores. ¿Es lógico la figura del monotributista o es un colectivo de trabajo? Hace ruido<sup>32</sup>.

Por un lado, se atenta contra la unidad de dicho colectivo y su representatividad. Por otro, los socios-aspirantes están regidos por el convenio colectivo de trabajo, lo que implica que la cooperativa deba responder por ellos como empleador. Esta situación deriva en que frecuentemente los nuevos socios reciben ingresos superiores a los socios más antiguos, generando desequilibrios internos y vulnerando los principios solidarios de la cooperativa.

## REFLEXIONES FINALES

En el modo de producción capitalista el trabajo asalariado se naturaliza. Se trata de una privación de los medios de producción, del producto y de la posibilidad de establecer relaciones de cooperación entre pares.

Al considerar el marco alienante del trabajo asalariado, las experiencias autogestionarias, enmarcadas en los principios de la ESS, deberían replicar en la práctica sus preceptos centrales: propiedad colectiva, ausencia de extracción de plusvalía y democracia participativa. No obstante, las experiencias usualmente abordan parcialmente tales principios. En esta investigación, hemos relevado tensiones que dificultan la concreción de los mismos.

En primer término, las empresas recuperadas se insertan con diversos flancos vulnerables en el mercado. En parte, esto obedece a que no disponen de un marco legal con el cual sal-

<sup>31</sup> Elías (1998).

<sup>32</sup> Integrante de Federación de Cooperativas de Trabajo Autogestionadas. Entrevista realizada el 21 de octubre de 2011.

dar los obstáculos operativos con los que se encuentran los trabajadores autogestionarios.

En segundo lugar, la figura del trabajador autogestionario parece ser desconocida por el marco legal vigente. En especial, en relación a que mientras intenta desarrollar actividades colectivas resulta encuadrado por un régimen legal que supone su responsabilidad individual (por ejemplo, mediante la inscripción en monotributo).

En tercer término, tal como sucede en las experiencias tradicionales de ESS, puede observarse un núcleo problemático sobre la autonomía de los emprendimientos asociativos de las políticas públicas. Esta situación se encontraría reforzada debido a que las cooperativas de trabajo poseen un acceso limitado e insuficiente al financiamiento pri-

vado porque no cumplen con los requisitos mínimos para obtener créditos. Mediante políticas públicas y políticas crediticias de la banca cooperativa, esta situación podría estar modificándose parcialmente.

Por último, resulta necesario profundizar la educación cooperativa a efectos de contrarrestar las lógicas individualistas que detentan los trabajadores como reflejo de su experiencia laboral en empresas capitalistas. El proyecto político que moviliza la ESS implica una significativa construcción de poder a través de la organización y lucha política, que propenda a la modificación de las políticas públicas a niveles micro y macro -específicamente en lo atinente a la creación de un régimen que contemple las características de las experiencias autogestionarias-, articulando al campo político y social con los territorios.

---

#### BIBLIOGRAFÍA

- Azpiazu, Daniel y Hugo Notcheff. "La democracia condicionada. Quince años de economía", en Lejtman. *Quince años de democracia. Ensayos sobre la nueva República*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma, 1998.
- Basualdo, Eduardo, "Las reformas estructurales y el Plan de Convertibilidad durante la década de los noventa. El auge y la crisis de la valorización financiera", *Realidad Económica* N° 200, 2003.
- Bevilacqua Jorge Luis: *Gestión colectiva y poder popular*. Buenos Aires: Edición independiente, 2011.
- Briner, María A. y Martín Schorr. "Principales características e impactos de la 'extranjerización' reciente de la economía argentina. Un análisis del desempeño de las grandes empresas transnacionales durante la década de los noventa". *Realidad Económica* N° 189, 2002.
- Caracciolo Basco, Mercedes y Pilar Foti Laxalde. *Las mujeres en la economía social y solidaria: experiencias rurales y urbanas en Argentina*. Buenos Aires: IDAES-UNIFEM, 2010.
- Coraggio José Luis, "Pensar desde la perspectiva de la Economía Social – La economía como construcción social", en Cittadini, Caballero, Moricz y Mainella, (2010), 22-50.
- Di Loreto, María; Liliana García y Daniel Slutzky: *Empresas recuperadas por los trabajadores. Situación actual y perspectivas*. Buenos Aires: Ediciones CEUR, 2006.
- Elias, Norbert: *Ensayo teórico sobre las relaciones entre establecidos y marginados*. Bogotá: Norma, 1998.
- Feliciani, Fabrizio y Gabriele Quinti: *Análisis de la exclusión social a nivel departamental. Los casos de Costa Rica. El Salvador y Guatemala*. Guatemala: Edinfodoc, 1995.
- Fontena, Eduardo: *Cooperativas de trabajo y empresas recuperadas*. Buenos Aires: Intercoop, 2008.
- Fromm, Eric. *El miedo a la libertad*. Buenos Aires: Paidós, 1996.
- Gambina, Julio. "Los aportes de la Economía Social para el desarrollo. El caso de las Empresas Recuperadas en la Argentina". *El Correo de Económicas* N° 1, 2005.
- Gorz, André. "Salir de la sociedad salarial", *Debates*, diciembre, 1994.

Harvey, David. *El enigma del capital y las crisis del capitalismo*. Madrid: Ediciones Akal, 2012.

Hintze, Susana y Claudia Danani: *Protecciones y desprotecciones: La seguridad social en la Argentina 1990-2010*. Universidad Nacional General Sarmiento, Buenos Aires, 2011.

Hopp, Malena. "Posibilidades y límites de las políticas de promoción de la Economía Social en la Argentina actual". En Rosa y García (2013), 101-121.

Marx, Karl. "Sobre la cuestión judía", en Marx (1982), 411-496.

Organización Internacional del Trabajo. *Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa*. Ginebra, 1981.

Petras, James y Veltmeyer, Henry. "Auto-gestionarias de Trabajadores en una Perspectiva Histórica". *Rebelión*, marzo, 2002.

Rebón, Julián: *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*. Buenos Aires: PICASO / La Rosa Blindada, 2004.

Schorr, Martín: *Industria y Nación. Poder económico, neoliberalismo y alternativas de reindustrialización en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Edharsa, 2004.

Wyczykier, Gabriela: *De la dependencia a la autogestión laboral. Sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Prometeo Libros, 2009.

#### FUENTES PERIODÍSTICAS Y JURÍDICAS

Colegio de Abogados del Departamento de Mercedes, "Ley 26684 modificatoria de la ley de Concursos y Quiebras", en: <http://www.camercedes.org.ar/Noticias/Noticia/138/Ley-26684-modificatoria-de-la-ley-de-Concursos-y-Quiebras> julio de 2011.

Página 12, "EKonomia", en <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/17-4724-2010-11-05.html> 31 de octubre de 2010.

#### FUENTES PRIMARIAS

Los nombres de los entrevistados e incluso su lugar de pertenencia se omiten para resguardar la confidencialidad, a excepción de un ex funcionario, quien no tuvo inconveniente en la mención específica.

Asistente Técnico en Cooperativa de Trabajo (envases), Ciudad de Buenos Aires. Entrevista realizada el 23 de marzo de 2010.

Integrante del Consejo de Administración de Cooperativa de Trabajo (gráfica). Entrevista realizada el 20 de marzo de 2007.

Integrante de FECOOTRA y Grupo Asociativo de Empresas Recuperadas (gráfica). Entrevista realizada el 19 de noviembre de 2008.

Integrante del consejo de administración de Cooperativa de Trabajo (gráfica). Entrevista realizada el 26 de noviembre de 2008.

Ex integrante del área de administración de Cooperativa de Trabajo de Empresa Grafica. Entrevista realizada el 27 de marzo de 2009.

Asistente Técnico, Red de Voluntarios de Ciencias Económicas, UBA en Cooperativa de Trabajo (gráfica). Entrevista realizada el 30 de marzo de 2009.

Integrante del MNER con intervención en recuperaciones de la Ciudad de Buenos Aires y actualmente de Empresa Recuperada (frigorífico). Entrevista realizada el 21 de marzo de 2007.

Integrante del consejo de administración de Cooperativa de Trabajo Cooperativa (hoteles). Entrevista realizada el 27 de noviembre de 2009.

Integrante de Empresa SRL, ex YPF. Entrevista realizada el 20 de marzo de 2009.

Lieutier Ariel. Corporación Sur. Entrevista realizada el 1 de agosto de 2008.

Integrante de Federación de Cooperativas de Trabajo Autogestionadas. Entrevista realizada el 21 de octubre de 2011.