

November 2018

Auto-organización de los trabajadores: las empresas recuperadas en Argentina

Nathalie Colasanti

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Facultad de Economía, Italia, nathalie.colasanti@uniroma2.it

Rocco Frondizi

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", rocco.frondizi@uniroma2.it

Laura González-Ortiz

Università della Svizzera Italiana, gonzalel@usi.ch

Marco Meneguzzo

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" - Università della Svizzera Italiana, marco.meneguzzo@usi.ch

Follow this and additional works at: <https://orb.binghamton.edu/gobernar>

 Part of the [Latin American Studies Commons](#), [Other Public Affairs](#), [Public Policy and Public Administration Commons](#), [Public Administration Commons](#), and the [Public Policy Commons](#)

Recommended Citation

Colasanti, Nathalie; Frondizi, Rocco; González-Ortiz, Laura; and Meneguzzo, Marco (2018) "Auto-organización de los trabajadores: las empresas recuperadas en Argentina," *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*: Vol. 2 : Iss. 3 , Article 5. DOI: [10.22191/gobernar/vol2/iss3/3](https://doi.org/10.22191/gobernar/vol2/iss3/3)

Available at: <https://orb.binghamton.edu/gobernar/vol2/iss3/5>

This Article is brought to you for free and open access by The Open Repository @ Binghamton (The ORB). It has been accepted for inclusion in *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance* by an authorized editor of The Open Repository @ Binghamton (The ORB). For more information, please contact ORB@binghamton.edu.

Auto-organización de los trabajadores: las empresas recuperadas en Argentina

Nathalie Colasanti, Rocco Frondizi, Laura G. González-Ortiz & Marco Meneguzzo*

Resumen. El objetivo de este artículo es analizar el fenómeno de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT) en Argentina, el cual ha ocurrido a partir de 2001 en adelante, a fin de responder la siguiente pregunta de investigación: «Como cooperativas de trabajadores, ¿cómo son las ERT particulares?». Para llevar a cabo este objetivo, el diseño de investigación inició con una revisión de la literatura acerca de las cooperativas de trabajadores, y la comparación con teorías específicas sobre ERT. Posteriormente, se utilizó una metodología de investigación cualitativa, con el análisis de dos casos de estudio referentes a las principales ERT en Argentina. La hipótesis sobre la cual se basa nuestra investigación es que las ERT son diversas de las cooperativas tradicionales. Los datos fueron recolectados de fuentes directas e indirectas, incluyendo entrevistas con trabajadores. Los casos de estudio resaltan las características de los procesos de gobernanza en ERT, y sus peculiaridades con respecto a las firmas capitalistas tradicionales. Las conclusiones que conciernen la relación entre las ERT y su ambiente externo son particularmente importantes, y abren el camino a investigación más extensa sobre el tema.

Palabras clave: Argentina, Auto-organización, Cooperativas, Empresas Recuperadas, trabajadores.

Worker´s Self-organization: Recovered Companies in Argentina

Abstract. The objective of this article is to analyze the phenomenon of the recovered companies by their workers (*Empresas Recuperadas por sus Trabajadores*, ERT) in Argentina from 2001, in order to answer the following research question: “As worker’s cooperatives, what are the peculiarities of ERT?” To do so, the research design includes a literature review on workers’ cooperatives, and the comparison on specific theories regarding ERT. Then, a qualitative research methodology is used, based on the analysis of two case studies concerning relevant ERT in Argentina. Our research is based on the hypothesis that ERT are different from traditional workers’ cooperatives. Data were collected from primary and secondary sources, including interviews with the workers. The case studies highlight the characteristics on governance processes in ERT, and on their peculiarities from traditional capitalist firms. The concluding observations regarding the relationship between ERT and their external environment are particularly important, and open the path for future research on this topic.

Key words: Argentina, Self-organization, Cooperatives, Recovered Companies, Workers

Recepción: junio 10 de 2018 | Modificación: julio 22 de 2018 | Aprobación: agosto 16 de 2018

DOI: 10.22191/gobernar/vol2/iss3/3

* **Nathalie Colasanti.** Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”, Facultad de Economía. Italia. nathalie.colasanti@uniroma2.it. **Rocco Frondizi.** Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”, Facultad de Economía. Italia. rocco.frondizi@uniroma2.it. **Laura G. González-Ortiz.** Università della Svizzera Italiana. gonzalel@usi.ch. **Marco Meneguzzo.** Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” - Università della Svizzera Italiana. marco.meneguzzo@usi.ch

Contenido. 1. Introducción. 2. La teoría de las cooperativas de trabajadores. 3. Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT): orígenes y definición. 3.1 El contexto social, económico y político en Argentina a partir de 1970. 3.2. Definiendo las ERT: características y peculiaridades con respecto a las cooperativas de trabajadores. 4. Casos de estudio: metodología y análisis. 4.1 FaSinPat. 4.2 Chilavert. 4.3 Análisis. 5. Crear un marco conceptual para futura investigación. 6. Conclusiones. 7. Referencias

1. Introducción

La ocupación y autogestión de empresas por parte de trabajadores no son poco comunes en la historia, con ejemplos durante los años sucesivos a la revolución rusa en ciudades como Hungría, Alemania e Italia, más tarde durante la guerra civil española, y de nuevo después de 1968 en Francia, Cuba, Chile y otros países.

Un ejemplo notable en años recientes es el de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT), es decir, fábricas que son abandonadas o ignoradas por sus propietarios, y son ocupadas y manejadas colectivamente por sus empleados. Este fenómeno se originó en Argentina durante el ciclo de rebelión 1993-2002 (Carrera, 2008), y después continuó enseguida de la crisis de 2001 (Ruggeri, 2014).

El proceso inicia cuando el propietario decide cerrar la fábrica. Los principales motivos son que la actividad no es redituable, o que el propietario quiere trasladarse a algún otro lado. A menudo el propietario procura que la producción no pueda continuar transfiriendo las maquinarias a otras fábricas, destruyéndolas o no reemplazándolas cuando dejan de funcionar.

Los trabajadores entonces pueden decidir ocupar la fábrica en modo de preservar su empleo y sus salarios, lo cual lleva a la auto-gestión de la fábrica a través de asambleas y consejos. Esto significa que la ocupación y consecuente auto-gestión del lugar de trabajo derivan principalmente de una necesidad inmediata, que es la preservación de los medios de subsistencia de los trabajadores (su salario). Sin embargo, las consideraciones políticas y las acciones se convierten en un factor importante en las siguientes etapas del proceso de auto-gestión, especialmente en términos de las relaciones entre el colectivo de los trabajadores y el mundo externo, tales como las autoridades políticas y legislativas, y las comunidades locales. De hecho, las ERT tienden a crear lazos fuertes con estas últimas, de las cuales pueden ganar apoyo e incluso encontrar un potencial mercado para sus productos. Además, es posible considerar las ERT en relación a todos los sectores sociales. El fracaso de la empresa tradicional (sector privado), en combinación con el apoyo y contribuciones de la sociedad civil, y con las reacciones del sector público (administración y legislación), da lugar a las ERT como actores complejos, profundamente insertados en la sociedad en su conjunto.

El artículo incluirá consideraciones sobre la transición en curso que este fenómeno conlleva, del tradicional liderazgo y propiedad a la idea de “comunitario” (Mitzberg, 2006), aunque el concepto aplicaría a las ERT de manera distinta que a las firmas tradicionales.

La auto-gestión de los trabajadores ha sido objeto de numerosos estudios, los cuales, sin embargo, se enfocan en los tipos específicos de cooperativas y firmas dirigidas por los trabajadores (Jossa, 2002 y 2010; Vanek, 1971; Ward, 1958): el artículo iniciará revisando esta corriente de la literatura, y posteriormente puntualizará las diferencias que presentan las ETR con respecto a cooperativas y empresas dirigidas por los trabajadores. De hecho, las ERT representan un nuevo tipo de organización en términos de auto-gestión de los trabajadores. A fin de entender la peculiaridad de sus orígenes, el artículo define el contexto social, económico y político de Argentina comenzando a partir de la segunda

mitad del siglo veinte. Luego, dos casos de estudio de ERT en Argentina serán descritos y analizados: el método de caso de estudio fue elegido debido a que es la técnica más apropiada para observadores externos sin influencia sobre el fenómeno, el cual es actual e interrelacionado con el contexto externo (Yin, 1984). Los datos fueron recolectados de fuentes directas e indirectas, incluyendo entrevistas y el análisis de documentos emitidos por ERT. Los casos de estudio indicarán cómo son administradas las ERT y las particularidades de sus estructuras de gobernanza y procesos, cómo competir dentro del sistema de producción capitalista, y sus relaciones con comunidades y gobiernos centrales.

El objetivo del artículo es responder a la siguiente pregunta de investigación: “Como cooperativas de trabajadores, ¿cómo son las ERT particulares?”

La futura investigación debería focalizarse en fortalecer el modelo teórico que será sugerido en la sección 5, y podría también ir hacia la construcción de una base de datos internacional de fábricas recuperadas, a fin de entender cómo las diferencias culturales y geográficas pueden influenciar la cuestión. La sección de las conclusiones presentará también implicaciones políticas que podrían ser relevantes para los tomadores de decisiones públicas.

2. La teoría de las cooperativas de trabajadores

Estudios teóricos sobre cooperativas de trabajadores, es decir empresas manejadas por trabajadores, aparecieron al final del siglo XIX, pero no tuvieron mucho éxito y llevaron a algunos a declarar que las cooperativas no tienen ningunas características distintivas con respecto a las firmas tradicionales, por ello estudiarlas no era provechoso (Pantaleoni, 1898; Jossa, 2010). Las cooperativas recobraron fama a finales de 1950, cuando Ward (1958) declaró que hay, en efecto, una diferencia fundamental entre ellas y las firmas capitalistas, y esto es encontrado en su propósito: mientras éstas últimas apuntan a maximizar las ganancias, el objetivo de las cooperativas es maximizar el ingreso promedio recibido por cada trabajador. Posteriormente, Jossa (2010) señaló que el actual objetivo de las cooperativas es más cercano a la maximización de la seguridad del empleo para cada trabajador, tomando en cuenta aspectos no monetarios.

La teoría económica de las cooperativas identifica dos posibles diferentes tipos: aunque Vanek (1971) las define como financiadas externamente o internamente, Jossa (2010) afirma que la actual distinción es entre *worker-managed firms* –WMF– y *labour-managed firms* –LMF– (en ambos casos se trata de empresas dirigidas por los trabajadores). Las WMF son auto-financiadas y no hay separación entre el ingreso laboral y el ingreso de capital, así lo que es ganado por los trabajadores es una mezcla de los dos. Por otra parte, en las LMF hay una clara distinción entre proveedores de trabajo y proveedores de capital. De hecho, la empresa es financiada con capital externo (pedido en préstamo), a cuyos propietarios es pagado un ingreso de capital fijo, que no depende de los resultados económicos de la empresa. Luego, los trabajadores son compensados con el ingreso residual que sobra después de remunerar a los otros factores de la producción entre los cuales está el capital prestado. De acuerdo con Jossa, las LMF son más eficientes que las WMF e invierten la relación tradicional entre capital y trabajo: en empresas capitalistas, los proveedores de capital contratan trabajo, lo pagan con un salario fijo y después obtienen el ingreso residual; en LMF los trabajadores contratan capital externo y lo remuneran con un ingreso fijo, siendo así capaz de conservar toda la ganancia residual. Sin embargo, esta inversión de papeles también significa que el riesgo empresarial ahora queda en los trabajadores, quienes podrían no ser capaces de afrontarlo.

Las empresas cooperativas, y más específicamente las LMF, no deberían ser propiedad ni de los trabajadores individuales ni de quienes les prestan capital: Jossa declara que deberían ser entidades jurídicas independientes, propiedad del colectivo de

trabajadores o del Estado (Jossa, 2002). Los trabajadores no pueden poseer individualmente la empresa, de otro modo esto podría implicar problemas relativos a sus títulos de propiedad en caso uno de ellos quiera renunciar, o sea despedido.

Otro importante aspecto de las cooperativas, identificado por Jossa en su exhaustivo trabajo (2010; 2002) y también por Foote Whyte y Blasi (1982) y Fakhfakh *et al.* (2012), es que los trabajadores dirigen la empresa, pero no están a cargo de tomar las decisiones cotidianas. Para hacer esto, contratan administradores que en realidad son responsables de dirigir la empresa: el autor sostiene que esto pasa porque los trabajadores no serían capaces de afrontar todos los aspectos y elecciones que vienen con las tareas administrativas. Además, de acuerdo a Jossa, las cooperativas son empresas jerárquicas, ya que todas las empresas son «jerárquicas por naturaleza». Mientras estos aspectos pueden parecer contrastantes con la idea de la auto-gestión de los trabajadores, es importante mencionar que el autor estudia las cooperativas como la más pura implementación de socialismo de mercado, y no debilita conceptos como competencia de mercado y jerarquía organizacional.

En el análisis de los estilos de gobernanza y gestión en cooperativas de trabajadores, Foote Whyte y Blasi (1982) identifican tres principales modelos: autoritario, negociador, y democracia comunitaria. Los autores después estudian estos modelos en relación a las cooperativas, haciendo una distinción entre aquellas creadas *ex novo* y aquellas «en las cuales la propiedad colectiva de los trabajadores surge de los esfuerzos de los miembros de la organización y de las personas de la comunidad para conservar los empleos en una planta de propiedad privada en riesgo de cerrar». En este último caso, un estilo autoritario de gestión y gobernanza no es apropiado y eventualmente conducirá al conflicto y a la insatisfacción; por otra parte, es importante que los trabajadores tengan iguales derechos y compartan un conjunto de valores.

Los teóricos concuerdan en que los trabajadores toman decisiones y gobiernan la empresa colectivamente a través de asambleas, y que cada una de ellas tiene el mismo poder; es decir, un voto. Colectivamente la toma de decisiones, por tanto, parece ser un factor clave en la gobernanza de las cooperativas. Diversos autores notaron cómo las decisiones colectivas no son eficaces porque es imposible tener en cuenta tantas preferencias diferentes (Arrow, 1951), o porque se somete a las minorías a las decisiones de las mayorías (Hayek, 1960; Przeworski, 1998). Además, la toma de decisiones colectiva consume tiempo y requiere empeño, y si los dirigentes están presentes, las decisiones de la asamblea podrían desvirtuar su trabajo. De acuerdo a Kerr y Caimano (2004), las prácticas democráticas pueden ser implementadas exitosamente en las empresas sólo si éstas brindan una contribución relevante a la ventaja competitiva y a los resultados de rendimiento; además, los autores mencionan que los procesos democráticos en empresas sólo son usados para promover los fines de la organización, no para considerar las preferencias de cada individuo.

Por lo que concierne a la distribución del ingreso, cada trabajador recibe una parte de la ganancia, y la cantidad exacta tiene que ser determinada antes de que la empresa inicie sus actividades; en algunos casos, el pago es igual para todos los trabajadores (Foote Whyte y Blasi, 1982).

Las cooperativas de trabajadores no implican que la división del trabajo sea completamente superada, aunque los trabajadores pueden elegir las actividades a desempeñar con un mayor grado de libertad que en el capitalismo (incluso si están siempre sujetas a las dinámicas del mercado de trabajo).

Las cooperativas tienen consecuencias positivas en términos de relaciones interpersonales, porque todos los trabajadores actúan hacia un interés común y tales relaciones prevalecen sobre el individualismo (Jossa, 2010).

Otra teoría que explora la auto-gestión de los trabajadores es la economía participativa (Albert, 2003). De acuerdo al autor, todas las firmas son dirigidas por los consejos de trabajadores, y todos los trabajadores tiene la misma influencia y derecho de voto. Los consejos deciden qué y cuánto producir; hay consejos en diferentes niveles (por ejemplo, grupo de trabajo, departamento, fábrica, industria) y cada uno de ellos está a cargo de las decisiones que tienen repercusiones directas para sus miembros.

3. Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT): orígenes y definición

Esta sección será dedicada a la descripción del escenario que influyó en el surgimiento del fenómeno de las ERT, y en su definición de acuerdo a sus principales teóricos.

3.1 El contexto social, económico y político en Argentina a partir de 1970

A fin de comprender las condiciones que condujeron a la experiencia de las ERT, el análisis debería tener en consideración la situación política y económica que ocurrió en Argentina con el inicio de la dictadura en 1976. Aunque el régimen terminó en 1983, el enfoque económico que había empleado permaneció inalterado hasta la crisis en 2001. De acuerdo a muchos autores (Tognonato, 2016; Stiglitz, 2002; Harvey 2007), la dictadura en Argentina representó una oportunidad para poner a prueba el nuevo enfoque monetario que fue desarrollado por Friedman: las condiciones específicas del régimen fueron consideradas apropiadas para aplicar un nuevo modelo económico y social sin hacer frente alguna oposición. El núcleo del modelo consistía en la privatización de la economía y de las empresas públicas, especialmente aquellas estratégicas (Ruggeri, 2014), y en la reducción paralela del papel económico del Estado. Además, el país tuvo que ser abierto a capital financiero internacional y a productos importados (Tognonato, 2016). Estas medidas condujeron a un decremento de los derechos individuales y a la exclusión de la economía de los ciudadanos más pobres; aquellos que se opusieron a la dictadura fueron secuestrados y jamás regresaron (*desaparecidos*). El objetivo del régimen era reprimir las organizaciones populares, y fragmentar y sancionar el movimiento de los trabajadores (Ruggeri, 2014). Una vez que estos objetivos fueron alcanzados, la agenda neoliberal pudo ser implementada completamente.

De hecho, una vez que la democracia fue restablecida, los nuevos gobiernos continuaron a adoptar estas medidas y a modificar el modelo de producción del país (el cual también afectó las condiciones de trabajo), trasladándose del socialismo al neoliberalismo (Ruggeri, 2014). Antes de la dictadura, las compañías nacionales eran capaces de satisfacer la mayor parte de la demanda, y el Estado tenía un papel clave en la economía; después de dos décadas de medidas neoliberales que habían debilitado considerablemente la economía interna y reducido el poder adquisitivo de los ciudadanos argentinos, el gobierno tuvo que incumplir en 2001.

El incumplimiento claramente fue el final de un proceso cuyos efectos ya habían sido padecidos por la industria y los consumidores: es por esto que, aunque la mayoría de las empresas fueron recuperadas después de 2001 (debido a las consecuencias del incumplimiento en la economía), algunas de ellas quebraron o cerraron antes de 2001, y ya habían sido recuperadas.

Aunado a esto, las medidas neoliberales y la creciente privatización de los servicios públicos causaron tensión en la población: muchos perdieron sus empleos o simplemente ya no pudieron permitirse productos básicos. Emergió un proletariado marginado, cuyos miembros provenían de contextos y competencias extremadamente diferentes (Svampa, 2004). Este amplio y variado universo fue unificado con el surgimiento de movimientos

populares, tales como el de desempleados (*piqueteros*) y el de asambleas vecinales, los cuales produjeron un fuerte sentimiento de solidaridad y pertenencia a la comunidad. Estos movimientos y redes promovieron la auto-organización comunitaria en un intento de asistir a aquellos en dificultad. El movimiento de los *piqueteros* involucró a trabajadores desempleados y a sus familias, además de otros actores sociales, que les permitieron ganar gran legitimidad en su oposición al gobierno y a las entidades institucionales. Las asambleas vecinales crearon lazos de solidaridad entre las diferentes comunidades, y su objetivo era evaluar las necesidades locales y después proveer soluciones adecuadas, que iban desde bancos de alimentos hasta áreas comunitarias y recreativas. La creciente movilización social preparó el terreno para la resistencia de las ERT, especialmente en lo que concierne a la concientización de las comunidades locales y su disponibilidad a apoyar a los trabajadores en su lucha.

3.2. Definiendo las ERT: características y peculiaridades con respecto a las cooperativas de trabajadores

El fenómeno de la ocupación por los trabajadores surgió a inicios de los años 50 en Argentina, y puede ser considerado parte de la tradición de la clase trabajadora del país; como se mencionó anteriormente, también fue observado en otras partes del mundo durante el siglo XX (Vieta, 2013; Tognonato, 2016). Cuando hablamos de ERT, para propósitos de este análisis, nos referimos al fenómeno que ocurrió del año 2001 en adelante, el cual marcó un momento crucial en términos de la cantidad de fábricas implicadas (Ruggeri, 2014). La definición por sí misma, Empresas Recuperadas por sus Trabajadores, no existía antes del 2001, y fue adoptada por los trabajadores para evidenciar su necesidad de recuperar su trabajo y fuente de sustento, sin aceptar compromisos en su lucha (Ruggeri, 2014). Además, la peculiaridad de las ERT en Argentina depende de su amplia difusión en todo el país. La IV Encuesta sobre ERT (Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, 2014) encontró que existen actualmente 311 de ellas en Argentina, y que están distribuidas en todo el país.

Definir las ERT no es una tarea fácil, porque cada una de ellas presenta sus propias particularidades (Tognonato, 2016). Sin embargo, es posible encontrar algunas características comunes a todas ellas.

Ruggeri (2014) define las ERT como un proceso social y económico que requiere la existencia de una anterior fábrica operada bajo métodos capitalistas. La quiebra o el cierre de la fábrica conduce a sus trabajadores a emprender una lucha a fin de manejarla y reanudar la producción. El elemento “proceso” es especialmente importante, porque permite incluir todos los tipos de ERT en la definición (las que mantienen la producción en marcha, las inmersas en procesos políticos más extensos, aquellas que trabajan cercanamente con la comunidad que les circunda) y describirlas como unidades de producción que avanzan hacia la auto-gestión colectiva de los trabajadores. Hablar acerca de un proceso también implica una transformación, la cual es otro rasgo importante de las ERT y concierne tanto a los trabajadores como a su entorno (Vieta, 2013). Las transformaciones dependen, por una parte, de las relaciones entre las ERT y su comunidad circunvecina; y por otro lado de los cambios y desarrollos externos micro y macroeconómicos (Vieta, 2012). Las transformaciones también conciernen el enfoque económico al acto de trabajar, el cual intenta responder a las necesidades de los individuos más que las fluctuaciones del mercado (Bentham *et al.*, 2013).

Para los trabajadores el objetivo principal de la recuperación de la fábrica es conservar sus empleos; las ERT generalmente están organizadas como cooperativas, aunque lo que considera la definición es el manejo colectivo de la fábrica por los trabajadores (Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, 2014).

Tognonato (2015) enumera tres criterios que identifican a las ERT: el primero de todos, la democratización del horario de trabajo, lo cual significa que el salario es proporcional a las horas trabajadas; en segundo lugar, la empresa es administrada en un modo “político”, con asambleas; por último, los cambios económicos que son generados por las actividades de las ERT.

Vieta (2013) define las ERT como “respuestas directas de los trabajadores a formas agudas de explotación y crisis”, las cuales pueden depender de diversas causas, tales como crisis macroeconómicas, administrativas o malos manejos del propietario de la fábrica y/o de los trabajadores, y la respuesta de los empleados a condiciones de trabajo injustas y problemáticas.

Las ERT pueden ser observadas en tres perspectivas diferentes y complementarias (Vigliarolo, 2011; Partenio, 2006): el primero se refiere al potencial político del proceso de ocupación y recuperación; el segundo se focaliza en aspectos productivos y experiencias; el tercero se refiere a los trabajadores y cómo se organizan.

El camino evolutivo que siguieron las ERT puede ser resumido por el slogan “ocupa, resiste, produce”, el cual pertenece al movimiento Sem Terra en Brasil (Ruggeri, 2014). Las primeras etapas de la vida de una ERT, las de ocupación y resistencia, a menudo coinciden: la consecuencia de una ocupación es una reacción represiva por parte del gobierno, la cual convoca a la resistencia (Ruggeri, 2014). Varios procesos de ocupación duraron meses y tuvieron rasgos muy dramáticos, pero esto no ha desanimado a los trabajadores para tomar esa vía. La ocupación es, de hecho, el único modo de asegurar que la producción continúe y que los trabajadores puedan comenzar a manejar la empresa por ellos mismos. Por lo que se refiere a la parte de resistencia, el objetivo más importante es la formación de un colectivo de trabajadores que actúa como una sola unidad (Ruggeri, 2014), capaz de afrontar la represión y organizarse políticamente como respuesta. Esta es la etapa donde la jerarquía tiende a desaparecer: todos los trabajadores están en las mismas condiciones, así que todos son iguales. Ellos comienzan a organizarse en asambleas para tomar decisiones democráticas, lo cual crea las bases para la futura estrategia operativa de la empresa.

La resistencia también concierne a las relaciones personales de los trabajadores: la decisión de ocupar la empresa y tratar de reanudar la producción es comúnmente criticado por los miembros de la familia y amigos, cuya preocupación es que su familiar encuentre un nuevo empleo seguro para sostener a su familia y no que desperdicie su tiempo en un proyecto complicado (Ruggeri, 2014). En estos casos, el apoyo de la comunidad y de otras ERT exitosas es muy importante, porque puede brindar perspectiva y esperanza en una situación difícil. Una vez que los trabajadores han conseguido resistir y evitar el desalojo, tienen que comenzar a producir de nuevo. Esta parte habitualmente es complicada por el hecho de que los trabajadores más capacitados o aquellos que trabajaban en departamentos administrativos, son quienes tuvieron los mayores incentivos para dejar la empresa y seguir a los anteriores propietarios, o para buscar un trabajo en algún otro lado. Esto significa que los trabajadores que permanecen tienen que determinar cómo manejar la firma por ellos mismos, y tienen que aceptar que ahora constituyen una unidad colectiva que debe tomar decisiones y asumir responsabilidades, aunque no fueron capacitados para estas tareas (Tognonato, 2016; Ruggeri, 2014).

Un factor importante en asegurar la supervivencia de ERT es la existencia del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), una federación que se opone al neoliberalismo y a sus postulados básicos, tal como la necesidad de recortar los costos laborales en lugar de la remuneración al capital (Tognonato, 2016). Una vez más, la formación de redes de solidaridad y apoyo, no sólo con la comunidad, sino también entre las ERT individuales, es un principio clave en el modelo. De hecho, la existencia de una federación abre más posibilidades de continuidad para las ERT: a menudo cooperan y

compran productos a otras ERT a fin de incrementar sus ingresos (Tognonato, 2016). El MNER aboga por un nuevo modelo de producción que tiene que ser diferente del capitalista, el cual ya no es sostenible. Eso también da a las ERT más poder de negociación, especialmente en su relación con el gobierno central: esto tiene consecuencias positivas, tales como las concesiones hechas por el gobierno a las ERT.

El fenómeno de recuperación de empresas también se ha presentado en otros países como Uruguay, Italia, Francia y Grecia. El presente trabajo se concentra en los casos argentinos, por tanto, es necesario que futuras investigaciones analicen las experiencias de otros países, a fin de definir un marco teórico más amplio.

Por último, es importante mencionar que el fenómeno de las ERT no es lo mismo que la compra de una empresa por parte de los trabajadores de la misma (*worker's buy-out*), es decir cuando los empleados eligen invertir en comprar el stock de su compañía (Sattin y Pancamo, 2005). Las *workers' buy-out* (WBO) son similares a las empresas compradas por sus mismos directivos, aunque éstas generalmente se refieren a filiales específicas de la compañía (ya que es probable que los empleados no posean el capital necesario para comprar la toda la compañía) y suponen un acuerdo entre los trabajadores y los propietarios de la compañía. Hay dos formas principales de emprender una WBO: la primera es típica de los Estados Unidos y requiere la participación de los empleados en la propiedad del stock (*Employees Stock Ownership Plans*), la segunda es típica de los países europeos (especialmente Italia) y requiere que los empleados se organicen en una cooperativa. Claramente, la principal diferencia entre una WBO y el proceso que conduce a la formación de una ERT es la presencia (o ausencia) de un conflicto entre trabajadores y propietarios. En el caso de una WBO, la operación está planeada en acuerdo con los trabajadores y los propietarios de la filial, mientras en el caso de una ERT hay un fuerte conflicto entre los dos actores. Además, el surgimiento de una ERT implica la adopción de un nuevo enfoque económico en oposición al capitalismo y neoliberalismo, mientras una WBO no amenaza la continuidad de la compañía y no cuestiona su perspectiva capitalista.

La información en esta sección provee una respuesta a la pregunta de investigación, es decir “Como cooperativas de trabajadores, ¿cómo son las ERT particulares?”. Emergen tres principales aspectos: primero, las ERT no tiene como objetivo realizar socialismo de mercado, mientras éste es el objetivo o forma de pensar de ciertos autores que estudian las cooperativas de trabajadores. Además, en las ERT el resultado más importante es la reapropiación de los medios de producción de parte de los trabajadores, no el hecho de que los trabajadores empleen el capital y sean capaces de obtener la ganancia derivada de la actividad de la empresa. En segundo lugar, diversos autores en el campo de las cooperativas están de acuerdo que, mientras la empresa está gobernada por el colectivo de trabajadores, los managers deberían ser contratados del exterior para manejar la empresa diariamente, o bien porque ellos tienen más experiencias y habilidades técnicas, o porque la toma de decisiones colectiva por parte de los trabajadores sería demasiado lenta e inapropiada para el mercado competitivo. Esto no sucede en las ERT, ya que el principio clave es que todos los trabajadores son iguales y las decisiones deberían ser lo más consensuales posible, en un esfuerzo para implementar un proceso decisional. Por último, las ERT no son jerárquicas, ya que una de las primeras acciones que llevaron a cabo es la abolición de la jerarquía organizacional pre-existente a favor de las relaciones horizontales y de la igualdad entre todos los trabajadores.

4. Casos de estudio: metodología y análisis

El enfoque epistemológico detrás del artículo es interpretativo, enfocado a comprender la realidad mediante las voces de diferentes actores y aceptando que hay múltiples “verdades”. En nuestra opinión, el método de investigación más apropiado para

ser adoptado en este caso es cualitativo, y la metodología de estudio de caso es la más adecuada. Esto es cierto, ya que los casos de estudios son especialmente útiles cuando se analizan fenómenos contemporáneos que están arraigados en el “mundo real” y sobre el cual el observador externo no tiene control (Yin, 1984). Por tanto, el presente artículo incluye dos casos de estudio referentes a las ERT en Argentina. La elección de las dos empresas dependió de su importancia en la comunidad de las ERT, y de su oportunidad para acceder a una gran reserva de información para el análisis. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas con los trabajadores, y el análisis documental de notificaciones emitidas por las empresas, por activistas y académicos.

La principal limitación de esta investigación es que la replicabilidad de los resultados no puede ser asegurada, porque cada ERT representa una unidad específica que está evolucionando constantemente y es fuertemente influenciada por factores externos, tales como variables políticas y económicas.

4.1 FaSinPat

FaSinPar, abreviatura de Fábrica Sin Patrones, es una fábrica que produce cerámica y suele ser llamada Zanon: su propietario, Luigi Zanon, sufrió las consecuencias de las crisis financieras a finales de los años 90 y en 2001, y por consiguiente cerró la fábrica y -despidió a todos los empleados. Éstos, a su vez, decidieron protestar contra esta decisión ocupando la fábrica y negándose a dejar su trabajo (MicroMega, 2013). Ellos también fortalecieron el sindicato de trabajadores de la cerámica, el cual actualmente está todavía activo y contribuye a la definición de la estrategia política de la fábrica. Su renovado sindicato ahora representa un modelo para otras fábricas y sindicatos, especialmente en lo que respecta su relación con trabajadores y propietarios.

FaSinPat fue una de las primeras compañías recuperadas por los trabajadores y es diferente a las otras ERT porque es mucho más grande; emplea alrededor de 600 personas al día de hoy. Sus trabajadores también tienen una actitud diferente a la de los trabajadores de otras ERT: por ejemplo, ellos solicitaron que el gobierno nacionalizara la fábrica y que la mantuviera bajo el control del trabajador (MicroMega, 2013). La lógica detrás de la solicitud, la cual nunca fue satisfecha, fue que la fábrica es un activo para la comunidad en su conjunto, no sólo para los trabajadores, y que sus empleos deberían ser conservados.

En el proceso de recuperación, los trabajadores formaron un fuerte vínculo con la comunidad circunvecina, y su postura es de solidaridad, poniendo atención tanto a las condiciones de su entorno, así como a las de la fábrica. Los trabajadores luchan por causas sociales más extensas, tal como atención médica pública y educación, porque son activos para la comunidad en su conjunto, y ellos a menudo abren la fábrica a personas que viven en el vecindario, organizan eventos que son generalmente de acceso gratuito. La comunidad, por su parte, ve la fábrica como una fuente de desarrollo para el territorio; así, la comunidad siempre ha apoyado a los trabajadores a luchar contra los anteriores propietarios y el gobierno para asegurar que la producción no fuera suspendida.

La gobernanza de la fábrica está en las manos de los trabajadores, quienes toman las decisiones más importantes colectivamente. Ellos no lograron reducir sus horas de trabajo, pero fueron capaces de contratar a más personas; el salario es fijado para todas las posiciones y es el mismo que el establecido por el contrato nacional para los trabajadores (cerámica) (MicroMega, 2013). Una mejora significativa es la eliminación de accidentes y muertes relacionadas con el trabajo; además de esto, los trabajadores ahora son más conscientes de las cuestiones de la fábrica. Ellos tienen que reducir el despilfarro y emerger con soluciones cuando tienen problemas; todo esto es nuevo para ellos, ya que bajo la anterior propiedad ellos no eran responsables del éxito de su trabajo (MicroMega, 2013).

Por lo que respecta al enfoque económico, la estrategia de la fábrica y los resultados dependen de las condiciones macroeconómicas, con el problema adicional de que FaSinPat no tiene las mismas herramientas y posibilidades que las fábricas capitalistas, lo cual hace más difícil continuar.

4.2 Chilavert

Chilavert Artes Gráficas (a partir de aquí, Chilavert) fue llamada originalmente Establecimiento Gráfico Gaglianone: de acuerdo a los trabajadores, quebró en 2002 porque su propietario había decidido reducir sus pérdidas y continuar. En el mismo año, los trabajadores la recuperaron. Más específicamente, como es común en las ERT, el propietario había decidido retirar las máquinas más importantes para la fábrica a fin de venderlas antes de dejar que la fábrica quebrara. Los trabajadores se opusieron a esta decisión, ya que sabían que eso implicaría perder sus empleos, y apelaron al tribunal ya que pensaban que esas máquinas eran parte del inventario y, por tanto, no podían ser removidas de la fábrica. Sin embargo, cuando los trabajadores hicieron eso, descubrieron que las máquinas no estaban en el inventario, lo cual significaba que el propietario estaba tratando de llevar a cabo un fraude de algún tipo. Esto condujo a los trabajadores a ocupar la fábrica para prevenir que cualquier máquina fuera llevada. Durante la ocupación, los trabajadores obtuvieron el apoyo de la comunidad circunvecina y de otras cooperativas, las cuales los ayudaron grandemente a resistir los intentos de la policía para desalojarlos de la fábrica.

Al mismo tiempo, la crisis económica que ocurrió en 2001 hizo difícil para los trabajadores cambiar de trabajo o evitar el desempleo: considerando la situación general, los trabajadores de la Gaglianone fundaron una cooperativa para tratar de salvar la fábrica de la quiebra. Pidieron al sistema judicial asegurar que la cooperativa podía continuar la actividad de impresión, pero esto no sucedió: consecuentemente, los trabajadores entraron en una fase de lucha política, en colaboración con otros en situaciones similares, para convencer al gobierno de expropiar los activos de la compañía y reasignarlos a la cooperativa. A finales del 2002 lograron su objetivo gracias a la aprobación de una ley de expropiación.

Una vez que el trabajo de la cooperativa se legalizó, el apoyo de la comunidad se convirtió en un elemento clave para garantizar que podía realmente continuar trabajando: muchas personas en el vecindario se convirtieron en clientes de la cooperativa con el fin de apoyarla. Especialmente en los primeros años, los clientes y proveedores entendieron las dificultades experimentadas por la cooperativa. Así, los primeros aceptaron pagar anticipadamente por los productos y los proveedores acordaron recibir 50% de sus ganancias en una última etapa. El gobierno no brindó mucha ayuda, excepto apoyo en el impuesto al valor agregado en el proceso de readquisición de las máquinas.

Por lo que se refiere a la organización interna y gobernanza, adoptar una forma cooperativa significaba que cada trabajador tenía que aprender acerca del manejo de la fábrica. Las decisiones específicas relacionadas al trabajo son tomadas por los empleados individualmente en su área de competencia, pero las decisiones más relevantes son tomadas colectivamente en asambleas. Esto representa un cambio significativo comparado con la anterior propiedad, cuando el dueño sería el único que toma decisiones sin posibilidad para los empleados de abordar una discusión.

Las condiciones económicas han empeorado ligeramente comparadas con la anterior tenencia en términos del salario individual. Los trabajadores ganan menos dinero que otros que trabajan en compañías similares: por un lado, esto depende del estado de las máquinas, las cuales son más antiguas y están en peores condiciones que el promedio y por tanto

permiten producir una cantidad menor de bienes; por otra parte, existe la percepción de que los trabajadores de otras compañías son más explotados por sus empleadores.

Hoy, Chilavert no sólo es una cooperativa de imprenta: también incluye un centro de comunicación sobre ERT y una escuela preparatoria a la cual asisten principalmente los adultos que viven en el vecindario. Chilavert también está comprometida en actividades de voluntariado en el vecindario, en una relación virtuosa de dar a la comunidad y recibir de la misma. Esto conduce a un fuerte sentimiento de solidaridad entre la cooperativa y la comunidad circundante, cuyo apoyo es fundamental tanto en términos de activismo político como de suministro de recursos. Aunque han sido golpeados por las crisis económicas y por los cambios traídos por el nuevo gobierno central, los trabajadores creen que ellos pueden defender y sostener su proyecto. Están comprometidos a realizar esto renunciando a una porción de su salario para garantizar que la cooperativa tenga suficientes fondos remanentes para hacer frente a sus crecientes gastos (especialmente en lo que se refiere a electricidad y el precio de las materias primas).

4.3 Análisis

Del análisis de los casos de estudio, lo que llama la atención es que cada ERT tiene características especiales y peculiaridades que provienen de su historia y de su actual organización. Sin embargo, hay algunos aspectos comunes a las dos ERT, tales como la importancia de la relación con la comunidad territorial alrededor de ellas, y las cuestiones que experimentan cuando se enfrentan con el mercado capitalista y sus competidores.

Respecto al primer punto, muchas ERT desarrollan fuertes lazos con sus vecindarios, cuyo apoyo es muy importante, especialmente en las primeras etapas de la ocupación y resistencia. La relación es bidireccional: cuando es posible, la ERT provee a la comunidad con productos a precios favorables, y se convierte en un centro de activismo social y político; por otro lado, la solidaridad de los ciudadanos con la causa de los trabajadores permite a éstos resistir las acciones del gobierno y la policía para desalojarlos de la fábrica, y el apoyo normalmente continúa a ser manifestado durante toda la existencia de la ERT. Esto significa que la ERT puede ser un agente de cambio social y de creciente sensibilización sobre cuestiones sociales dentro de sus comunidades. De hecho, el éxito de la experiencia de las ERT depende de la participación de múltiples actores en diferentes niveles (Tognonato, 2016).

El análisis de los casos de estudio plantea consideraciones adicionales en relación a la cuestión de gobernanza, la cual fue anteriormente mencionada como una de las principales particularidades de las ERT con respecto a las cooperativas de trabajadores. De hecho, la recuperación de una fábrica por parte de los trabajadores tiene implicaciones interesantes en términos de prácticas de gestión y de gobernanza. Una vez que la tradicional estructura jerárquica vertical es eliminada (de hecho, se remueve ella misma) de la fábrica, los trabajadores que eligen quedarse tienen que averiguar cómo tomar decisiones relacionadas con la gestión, y cómo implementar métodos de gobernanza exitosos y efectivos. La mayoría de los trabajadores no tiene alguna experiencia en administración, y aquellos que en realidad tienen habilidades administrativas tienden a abandonar la fábrica y buscar nuevos trabajos, dada su mayor capacidad de inserción laboral. Esto significa que los trabajadores tienen que aprender a ser directamente responsables de dirigir la fábrica, en lugar de sólo ejecutar órdenes dadas por los directivos.

A menudo las decisiones específicas relacionadas con el trabajo son dejadas a la autonomía de cada trabajador o de aquellos que tienen mayor experiencia en cada campo. La estructura administrativa se vuelve no jerárquica y horizontal, con el colectivo de trabajadores como actor principal. Esta organización se refleja en el proceso de

gobernanza, el cual es efectuado por asambleas periódicas que necesitan tomar decisiones discutiendo y aplicando la regla de mayoría. Con respecto a cómo están organizadas tradicionalmente las fábricas, las ERT parecen mucho más democráticas en sus procesos de gobernanza y administración, con el objetivo de asegurar que cada decisión sea el producto de diálogo y no de imposición. Además, la diferencia con las firmas manejadas por los trabajadores surge de nuevo, ya que las ERT no contratan directivos y los trabajadores son directamente responsables de todas las decisiones. La toma de decisiones colectivas no parece ser un problema, ya que el interés individual de cada trabajador tiende a estar alineado con el interés común de ganar suficientes ingresos para pagar salarios (y otros factores de producción) y reinvertir en la empresa. El uso de asambleas permite a los trabajadores participar activamente en procesos de gobernanza, y dialogar con otros para compartir sus inquietudes e ideas.

En cuanto a los aspectos económicos, las ERT encuentran dificultad para competir en el mercado capitalista, dada su organización interna. Dado que los trabajadores son propietarios colectivos de la fábrica, pueden aceptar reducir sus salarios si están enfrentando condiciones negativas de mercado, pero generalmente no tienen suficiente volumen de producción para obtener reducciones considerables de costos. En muchos casos, las ERT no tienen suficientes recursos para reemplazar máquinas antiguas o deterioradas, lo cual significa que sus procesos de producción son más lentos y algunas veces menos eficientes que los de sus competidores. El entorno económico representa un gran problema para las ERT: por un lado, éstas tratan de implementar un proceso de producción que no está alineado con los valores del capitalismo, pero por otra parte todavía tienen que competir con compañías tradicionales.

Mientras las ERT sólo representen una isla de cambio en el mar del capitalismo, será difícil entender completamente su potencial en términos de sostenibilidad, racionalidad del proceso productivo y bienestar de los trabajadores.

5. Crear un marco conceptual para futura investigación

La peculiaridad de las ERT, con respecto a las firmas tradicionales, es que están directamente dirigidas y gobernadas por sus trabajadores, y que su objetivo no es la maximización de la ganancia para compensar a los socios, sino el logro de satisfacer resultados financieros a fin de pagar salarios y contratar trabajadores adicionales. Además, habitualmente las ERT tienen conexiones con las comunidades locales, que pueden ir desde solidaridad y apoyo mutuo hasta el suministro de servicios para el vecindario, yendo más allá de la actividad de producción de la fábrica.

A fin de crear un marco conceptual para la investigación a futuro, es importante ubicar a las ERT en un contexto social más amplio (Fig. 1).

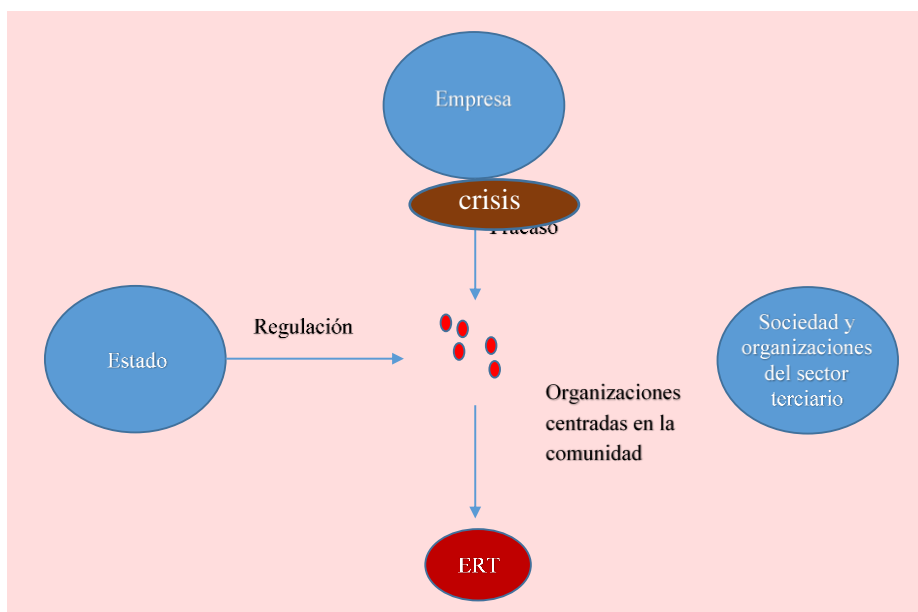


Figura 1: Los orígenes de las ERT en relación a los tres sectores de la sociedad
Fuente: Elaboración propia

Los orígenes de las ERT, como fue explicado en las secciones anteriores, tienen mucho que ver con la crisis y quiebra de los negocios privados, cuyos propietarios decidieron cerrar o abandonar completamente. Como consecuencia, el sector privado tiene un papel catalizador en el surgimiento de una ERT, pero después desaparece completamente de su “vida”, excepto para competir en el mercado. El Estado, por otro lado, es responsable de proveer una adecuada regulación relativa a las ERT. Esto no siempre ha sucedido, e incluso leyes que son favorables a las ERT corren el riesgo de no ser cumplidas por diferentes motivos, ya sea políticos o administrativos. Además, dependiendo de la orientación política del gobierno, las acciones del Estado pueden suponer una seria amenaza para la continuidad de las ERT. Sin embargo, el sector público, incluye otros actores, tales como universidades públicas, las cuales usualmente han actuado como aliados de las ERT y por tanto pueden representar una influencia positiva para su subsistencia. Por último, la contribución de la sociedad civil en la forma de comunidades locales y asociaciones de ciudadanos es extremadamente importante, como hemos visto en el análisis de los casos de estudio. La aparición de las organizaciones basadas en la comunidad, tales como empresas comunitarias y empresas de interés comunitario, refleja la necesidad de que las comunidades locales sean directamente incluidas en el manejo de recursos específicos que satisfacen su interés común, o en cuestiones que son importantes para ellas como grupos. Este fenómeno presenta similitudes con las ERT, por esto una vertiente de investigación a futuro podría indagar las sobre posiciones, contaminaciones y posibles sinergias entre ellos.

También es interesante investigar si las ERT, dadas las características que fueron especificadas anteriormente, podrían ser definidas como un tipo particular de empresa social. De hecho, su objetivo no es simplemente económico, ya que aspiran a crear valor social para sus trabajadores y para su ambiente externo. La futura investigación podría abordar los vínculos entre ERT y empresas sociales, y después aplicar los resultados en áreas tales como administración, gobernanza y relaciones con grupos de interés. Por consiguiente, sería importante cuestionarse dónde colocar las ERT en una nueva geografía de valor, donde el valor creado no sólo es estrictamente económico sino también social y cultural.

6. Conclusiones

El presente artículo sobre ERT investiga su peculiaridad con respecto a las cooperativas de trabajadores, y la estructura y características de sus procesos de gobernanza. Las principales conclusiones son las siguientes: (i) a diferencia de las cooperativas de trabajadores, las ERT no apuntan a realizar socialismo mercantil, ya que su objetivo es asegurar la reapropiación de los medios de producción por parte de los trabajadores; (ii) las ERT no contratan dirigentes para ocuparse de las actividades cotidianas de la firma, y la asamblea es el único cuerpo de gobernanza ; (iii) las ERT no son jerárquicas, ya que todos los trabajadores son iguales en términos de poder en la toma de decisiones.

La experiencia de las ERT muestra que es posible implementar un modelo económico como una alternativa al capitalismo, aunque éste último continúa a influir tales experiencias. La recuperación de una fábrica implica control y manejo directo del trabajador, y la igualdad entre todos los trabajadores en términos de poder decisonal y salario. La cuestión de explotación queda algo abierta en la forma de auto-explotación: los trabajadores no pueden reducir sus horas de trabajo como quisieran, porque tienen que afrontar a la competencia en un mercado capitalista, y su objetivo primordial es que la fábrica (y sus empleos) subsista. Por lo tanto, tienen que seguir jugando (algunas) reglas capitalistas. Al mismo tiempo, la existencia de una federación (la MNER) garantiza que haya una red de apoyo para cada ERT, en términos de estrategias organizacionales y de asignación de recursos.

La principal limitación de esta investigación es que la replicabilidad de los resultados no puede ser asegurada, por la estrecha, específica relación entre cada ERT y su entorno, y por las características de cada ERT. Además, las ERT en su conjunto dependen en gran medida del contexto externo, el cual incluye variables que éstas no pueden controlar, tales como tendencias económicas y cambios políticos. Una investigación más extensa podría explorar el marco teórico que fue sugerido en la Sección 5, así como entender si tendría sentido colocar las ERT en la evolución de los enfoques de creación de valor tradicionales.

El estudio de ERT presenta interesantes implicaciones de política pública, especialmente en lo que se refiere a la posibilidad de los gobiernos de incluir la recuperación de una empresa como una solución a la quiebra de una compañía. Disposiciones legislativas favorables serían también útiles para los trabajadores, en la perspectiva de reconocer oficialmente su derecho a continuar la actividad de la empresa sin estar en contra de los anteriores propietarios o del gobierno.

7. Referencias

- Albert, M. (2003). *Parecon: life after capitalism*. Londres, Inglaterra: Verso Books.
- Arrow, K. (1951). *Social choice and individual values*. Nueva York, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Bentham, J., et al. (2013). Manifiesto for the foundational economy. *CRESC Working Paper* (131), 1-23.
- Carrera, N.I. (2008). Algunos instrumentos para el análisis de las luchas populares en la llamada historia reciente. En M. López Maya, N. Carrera, & P. Calveiro. (Eds.), *Luchas contrahegemónicas y cambios políticos recientes de América Latina*. Buenos Aires, Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Centro de Documentación de Empresas Recuperadas (2014). *Nuevas empresas recuperadas 2010-2013*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Continente.

Fakhfakh, F., Pérotin, V., & Gago, M. (2012). Productivity, capital and labor in labor-managed and conventional firms: an investigation on French data. *ILR Review*, 65(4), 847-879.

Footnote Whyte, W., & Blasi, J.R. (1982). Worker ownership, participation and control: toward a theoretical model. *Policy Sciences*, 14(2), 137-163.

Harvey, D. (2007). *Breve storia del neoliberalismo*. Milán, Italia: Il Saggiatore.

Hayek von, F. (1960). *The constitution of liberty*. Chicago, Estados Unidos: University of Chicago Press.

Jossa, B. (2002). *La democrazia nell'impresa*. Nápoles, Italia: Editoriale Scientifica.

Jossa, B. (2010). *¿Esiste un'alternativa al capitalismo?* Roma, Italia: Manifestolibri.

Kerr, J.L., & Caimano, V.F. (2004). The limits of organizational democracy. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 81-97.

MicroMega (7 de junio de 2013). Ex-Zanon, cuando la fábrica è un bene comune. Entrevista a Raúl Godoy. (J. Mascata. Entrevistadora) [en línea]. Recuperado de <https://bit.ly/2razsQt>

Mintzberg, H. (2006). Community-ship is the answer. *Financial Times*, 8.

Pantaleoni, M. (1898). Exame critico dei principii teorici della cooperazione. En M. Pantaleoni. (1925.), *Errores di economia*. Bari, Italia: Laterza.

Partenio, F. (2006). *Una comparación entre los procesos de recuperación de fábricas en Argentina, Brazil y Uruguay*. Buenos Aires, Argentina: Mimeo.

Przeworski, A. (1998). Deliberation and ideological domination. En J. Elster. (Ed.), *Deliberative democracy*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.

Ruggeri, A. (2014). *¿Qué son las empresas recuperadas?*, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Continente.

Sattin, F., & Pancamo, M. (2005). Employee Buy-out, i dipendenti partecipano all'azionariato dell'impresa. *Amministrazione & Finanza*, 15-16.

Stiglitz, J. (2002). *La globalizzazione e i suoi oppositori*. Turín, Italia: Einaudi.

Svampa, M. (2004). Dalla decollettivizzazione al lavoro collettivo. Percorsi di autogestione. *Barataria La Paz*, (1).

Tognonato, C. (2015). Occupare, autogestire, recuperare [en línea]. Recuperado de <http://comune-info.net/2015/05/autogestire-impres/>

Tognonato, C. (2016). Le imprese recuperate: aperte per fallimento. *Sociologia del lavoro*, (142), 177-192. doi: 10.3280/SL2016-142011

Vanek, J. (1971). Some fundamental considerations on financing and the form of ownership under labor management. En J. Vanek. (1977), *The labor managed economy: essays by J. Vanek*. Ithaca, Estados Unidos: Cornell University Press.

Vieta, M. (2012). From managed employees to self-managed workers: the transformations of labour at Argentina's worker-recuperated enterprises. En M. Atzeni. (Ed.), *Alternative work organizations*. Houndmills, Reino Unido: Palgrave Macmillan.

Vieta, M. (2013). The emergence of empresas recuperadas por sus trabajadores: a political economic and sociological appraisal of two decades of self-management in Argentina. *Euricse Working Paper*, (55), 1-98.

Vigliarolo, F. (2011). *Le imprese recuperate. Argentina, dalla finanziarizzazione alla socializzazione dell'economia*. Milán, Italia: Altreconomia-Città del Sole Editore.

Ward, B. N. (1958). The firm in Illyria: market syndicalism. *American Economic Review*, 48(4), 566-589.

Yin, R. K. (1984). *Case study research: design and methods (1st ed.)*. Beverly Hills, Estados Unidos: Sage Publications.