

LAS INNOVACIONES ORGANIZACIONALES DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS EN LA ARGENTINA

Bauni, Natalia

UBA- OSERA

Resumen

A lo largo del siglo XX, fueron desarrollándose escuelas de pensamiento social cuyas propuestas, visiones y estrategias sobre las relaciones laborales al interior de las empresas construyeron una teoría universal sobre los modos de gestionar el trabajo. Cada una de esas escuelas se sostiene sobre la base de un principio jerárquico, el objetivo común de generar mayor valor en la producción y aumentar la productividad. Estos modelos productivos plantean formas específicas de gestionar el trabajo, no neutrales, la tecnología se sostiene en modalidades de control del trabajo cada vez más invisibilizadas y suavizadas. Las ERs son continuidad de procesos de trabajo planificados en torno a alguno/s de este conjunto de modelos productivos.

En esta ponencia se propone profundizar en aquellas innovaciones en la organización del trabajo en las empresas recuperadas en la Argentina, realizando una descripción específica de las aquellas innovaciones más disruptivas con los modelos productivos capitalistas. Esto implica profundizar en las razones del diseño, su historicidad, las modalidades de implementación, los objetivos buscados, las consecuencias no buscadas y su efectividad.

Palabras claves: Empresas recuperadas - organización del trabajo - innovaciones

Lic. en Sociología (UBA), Magister en Ciencias Sociales del Trabajo (UBA) miembro del Observatorio Social de Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA) (IIGG- Fsoc. UBA), docente de Sociología de las organizaciones (UBA) y Teoría de la Organización (UNGS). Investigadora de proyectos relativos a la autogestión y empresas recuperadas.

nbauni@gmail.com

Introducción

Las empresas recuperadas (ERs) por sus trabajadores ascienden a 367 en el año 2018 (Facultad abierta; 2018). Estas organizaciones “representan un conjunto heterogéneo de procesos cuyo denominador común consiste en que los trabajadores de una empresa en crisis, cualquiera sea el carácter de esta, en la defensa de su puesto de trabajo, ponen o buscan poner a funcionar la unidad productiva, ejerciendo para ello parcial o totalmente la dirección de la misma” (Rebón; 2007; 18).

La organización del trabajo en las ERs se reconfigura al no estar subsumido al proceso de extracción del plusvalor del capitalista. Más allá de los condicionamientos estructurales definidos por las tecnologías, la organización del trabajo incluye las siguientes dimensiones: la división del trabajo, los sectores al interior de la empresa, las funciones de comando, control y regulación, la distribución de excedentes repartibles, la jornada laboral, la capacitación, calificación y transmisión de saberes, los criterios de incorporación de nuevos asociados y los mecanismos de control, evaluación y disciplinamiento (Novick; 2002).

El abordaje metodológico se basa en una perspectiva de análisis cualitativo que permita describir y analizar en forma densa (Vasilachis; 2007) el funcionamiento de las ERs y las innovaciones en la organización del trabajo en esas ERs. El universo de empresas seleccionadas se caracteriza por ser empresas emblemáticas del proceso de recuperación, buscando a su vez heterogeneidad en lo referido a rubros, antigüedad, tamaño y región.

Se realizaron observaciones y entrevistas semi-estructuradas a miembros de los Consejos de Administración y trabajadores asociados de 22 ERs de todo el país, con más de cuatro años de antigüedad, de distintas ciudades del país, abocadas tanto a la producción de bienes como de servicios. Se utilizó como criterio de selección de las empresas la maximización de las diferencias en cuanto a las ramas de actividad y las regiones geográficas.

En lo referido al reparto de excedentes: se encontraron sistemas que retribuyen el compromiso con la cooperativa y/o el compromiso social de los asociados y evaluaciones de múltiples dimensiones como la antigüedad, el lugar que ocupa el/la trabajador/a en la estructura, las responsabilidades, el esfuerzo físico /esfuerzo mental, la formación y la experiencia.

Otra innovación atinente a la rotación del trabajo, contempla en el reglamento la posibilidad de la autopostulación para ejercer cargos de mayor responsabilidad en la producción o en la gestión: como encargado y subencargado de cada uno de los sectores. La idea que subyace es que el subencargado pueda solucionar los cuellos de botella ante la falta del responsable y al mismo tiempo se vaya formando para ocupar ese puesto en un futuro.

En esta ponencia propone una visión crítica del concepto de innovaciones, fundamentalmente de aquellos estudios que tienen una visión “despolitizada, pragmática y economicista, desconcertantemente alejada de cualquier idea de conflicto social, divergencia de intereses o actores sociales con diferentes estrategias y prácticas”. Se define como: “una intervención iniciada por actores sociales para responder a una aspiración o satisfacer una necesidad, para ofrecer una solución o crear una oportunidad de acción para modificar las relaciones sociales, transformar el marco de acción o proponer nuevas orientaciones culturales a fin de mejorar la calidad y las condiciones de vida de la colectividad” (Bouchard, 2013 en Etxezarreta E., Etxezarreta A., Zurbano M. y Estensoro M. 2014). En este sentido las empresas recuperadas aparecen como un campo fértil para la transformación social.

Se presentan a continuación las innovaciones organizacionales más destacadas en el corpus de análisis.

Innovaciones en la gestión del trabajo

Las políticas de gestión de recursos humanos que son desarrolladas en las empresas privadas (gran empresa o Pymes) tienen un sentido orientado por la búsqueda de productividad, rentabilidad o control social. Las cuestiones comportamentales – lo motivacional, el trabajo colaborativo, lo comunicacional, etcétera – fueron concebido a partir de estas perspectivas. Las empresas recuperadas intentan, muchas veces, readecuar procesos e instrumentos de recursos humanos, con la finalidad de que contengan otra perspectiva, que no quede restringido a una mirada economicista o de control social y que incorpore la lógica política y social de las organizaciones solidarias.

En muchas empresas recuperadas, que adquirieron un desarrollo de varios años de funcionamiento, se percibe una perspectiva en la que aparece como prioridad en su agenda, avanzar en formas de profesionalización de la gestión, que articule una política de mejora de las calificaciones internas, las adecuaciones tecnológicas y los procesos administrativos internos. Algunas recuperadas critican la desorganización, las justificaciones del mal funcionamiento “por ser cooperativas” o cierta “estética” de abandono.

La búsqueda de mayor profesionalización más allá del desarrollo de las calificaciones de los trabajadores en su desempeño, se visualiza en la implementación de algunos sistemas y procedimientos más sofisticados, sistemas de gestión de calidad que supone una sistematización y ordenamiento de la gestión de la cooperativa.

Otro de los mecanismos encontrados es la existencia de jerarquías intermedias que posibilitan la autopostulación para ejercer cargos de mayor responsabilidad en la producción o en la gestión: como encargado y subencargado de cada uno de los sectores. La idea que subyace es una preocupación por democratizar y profesionalizar la gestión, mediante el estímulo a la rotación creando puestos de trabajo y de gestión polivalentes.

En varias de las cooperativas encontramos una dinámica de apertura de espacios sociales no formalizados que funciona con cierta regularidad. Son estructuras que obedecen a algo similar a un “Consejo Ampliado”, en donde participan conjuntamente los miembros del Consejo con las jefaturas o coordinadores técnicos de las distintas áreas y departamentos. Este espacio se reúne con cierta regularidad y frecuencia por lo general para darle tratamiento a problemáticas de distinta índole como así también para desarrollar una planificación participativa en la proyección de la cooperativa. La importancia de la consolidación de estos espacios en la organización adquiere relevancia porque complementa perspectivas orientadas a las cuestiones técnicas o administrativas con miradas más enfocadas en lo político, lo institucional, la relación con otros actores, etcétera. Asimismo, permite articular lo cotidiano, el corto plazo, con estrategias de mayor alcance y plazos más prolongados, brindándole a los espacios meramente técnicos el agregado político institucional cooperativo.

Estas innovaciones a su vez se plantean superar la paradoja constitutiva que ordena la gestión de las cooperativas por dos carriles separados (lo institucional y lo económico). La idea con que se construyen estos espacios ampliados de participación es facilitar la toma de decisiones democráticas tomando en cuenta esas dos instancias

Innovaciones en la organización democrática

Es sabido ya que las cooperativas de trabajo constituyen una forma particular de organización en su doble carácter (Vuotto; 1994, Petriella, 2006) como empresas que deben cumplir con los parámetros de la actividad económica, administrando con eficiencia el conjunto de recursos que componen la organización, procurando obtener resultados económicos positivos, y debiendo subsistir en un mercado competitivo. Y en tanto, organizaciones que se estructuran en torno a la propiedad colectiva, la participación y el control democrático. Asimismo, son portadoras de un conjunto de valores y principios que se traducen en sus prácticas cotidianas como la solidaridad, igualdad, equidad, integración con la comunidad, etc.

Pierre Rosanvallon (1979) planteaba el problema de la entropía democrática como la degradación de la "energía democrática" en una estructura y proceso que osifica y formaliza una democracia viva.

En una de las cooperativas decidieron presentar listas con los compañeros que se presentan en conjunto para que los conflictos internos no se trasladen al interior del Consejo de Administración, porque resultaba desgastante que las peleas personales detengan el funcionamiento. En otra ER tienen esta misma práctica y la lista ganadora luego define al presidente de la cooperativa, los síndicos y vocales. Esto da cuenta de la existencia de una democracia viva, al contrario de la degradación, se encuentran en constante evaluación donde los proyectos de cooperativa son votados por el conjunto de los asociados.

Innovaciones en la retribución del trabajo

Con el correr de los años y a la luz de los conflictos que el tema de la retribución provoca entre los asociados se han ido complejizando los mecanismos para evaluar y calcular la eficiencia, productividad y compromiso en el proyecto, de los trabajadores. Si bien se confirma la tendencia al reparto igualitario en el reparto, hay una variedad de dispositivos heterogéneos en las modalidades de distribución del excedente que expresan que muchas veces los mecanismos igualitarios clásicos que se utilizan en las cooperativas a la hora de retribuir el trabajo, generan diversas inequidades que se intentan subsanar.

Se producen innovaciones autogestivas al plantear esquemas que retribuyen a los asociados de acuerdo a lo que cada uno aporta a la cooperativa o al proyecto, fundamentalmente aquellos que no toman los criterios clásicos propios de la gestión privada como la calificación o la antigüedad. Al mismo tiempo los complejos dispositivos que privilegian la individualización se proponen mecanismos para no ensanchar las pirámides evitando desigualaciones.

Resulta ser un tema en constante evaluación y cambio que revela las dificultades que suponen llevar adelante el proceso autogestivo sin un modelo, planteando permanentes innovaciones organizacionales que impactan en el resto de la organización.

Innovaciones en la evaluación del trabajo

Los sistemas de evaluación de desempeño en las empresas tuvieron amplia divulgación después de la segunda guerra mundial y la "humanización" de la teoría de la administración y el propio surgimiento de la escuela de relaciones humanas facilitó el pasaje del foco puesto en las máquinas a la centralidad en las personas. Claro que estas fueron equiparadas a las máquinas, por lo que se buscaba aumentar y medir su potencialidad, eficiencia, productividad, necesidades de mantenimiento y funcionamiento estable (Chiavenato; 2000). Ciertas premisas adquirieron trascendencia en las políticas de evaluación: el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que estas dependan de tal esfuerzo. Este esfuerzo está dirigido por las capacidades y habilidades del individuo y por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

Otra vez, el paralelismo con la máquina, si la selección de recursos humanos es una especie de control de la calidad en la recepción de la materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección

de la calidad en la línea de montaje. Esta analogía refiere a una posición pasiva, sumisa y regresiva de los individuos.

Considerando la desconfianza que generan, y el uso riesgoso de los métodos de evaluación, sería de suponer que las cooperativas no son territorios organizacionales apropiados para su implementación. Sin embargo, nos encontramos que en muchas de estas se aplica alguna forma de evaluación del desempeño entre los miembros asociados.

Según Burawoy (1989) cobra relevancia el concepto de *consentimiento*, entendido este como “sumisión voluntaria”. El consentimiento se basa en los juegos de poder (de los asalariados) y se crea a través de él. Lo cierto, es que estos proyectos colectivos, en los cuáles muchos mantienen una dosis importante de compromiso político con el movimiento social y las comunidades, que estimulan la militancia política y social, y que claramente conservan una orientación democrática y solidaria, incorporan también sistemas de evaluación que estimulan la diferenciación interna y el control de los desempeños laborales. En tal sentido, podríamos afirmar tomando a Burawoy que existe un consentimiento, sumisión voluntaria, en torno a las políticas de evaluación del desempeño y sus efectos de diferenciación y motivación en muchas organizaciones cooperativas.

Por otra parte, este proceso no sigue la lógica clásica de la empresa privada que por lo general contrata una consultora para que la asesore en la elección e implementación del “mejor” método para la evaluación del desempeño de sus empleados y funcionarios. En las cooperativas que implementaron algún tipo de evaluación, por lo general obedece a largos procesos de prueba y error, de múltiples modificaciones y agregados en el camino y de continuas revisiones del formato.

En general no se eligen métodos de “manuales de recursos humanos” sino que son emulaciones y formas inductivas de llegar a un proceso de medición. Tampoco hay una homogeneidad y coincidencia en qué, de qué forma, quién evalúa. Aunque tal vez en este último punto se den las mayores coincidencias, en las que por lo general se dé una primera evaluación del “superior” (jefe o coordinador) directo, refrendado por el área de “Relación con los Asociados” (si la hubiera) y con la intervención posterior del Consejo Administrativo si fuese necesario. En algunos casos, existen controles cruzados de evaluaciones de coordinadores de otras áreas con la finalidad de multiplicar las opiniones y evaluaciones desde diferentes perspectivas.

¿Qué se evalúa? Antigüedad, cumplimiento, calificación, etcétera. Es para destacar que en algunas cooperativas evalúan también la dedicación a la formación y el estudio, al compromiso interno, la participación externa y la militancia social. Por lo que, es casi un equívoco hablar de evaluación del desempeño, al menos pensando en los objetivos y la metodología que estos adquieren en la empresa privada, en tanto que se estimulan y persiguen otros objetivos y se evalúan otras dimensiones.

Innovaciones en la moderación de los conflictos

En el conjunto de las cooperativas se observa una lógica de amortiguamiento de los conflictos interpersonales, es decir que frente a situaciones críticas (ausentismo, falta de colaboración, descompromiso, etcétera) existen mecanismos informales de hacer frente a las problemáticas. Estas organizaciones no se caracterizan por tener más o menos conflictos que el resto de las empresas, sino que la particularidad de las cooperativas y organizaciones de carácter colectivos, es el tratamiento distintivo de los conflictos, la posibilidad de tramitarlos con mediaciones más cercanas a entender las problemáticas de los trabajadores asociados.

Esto no quiere decir, que no existan sanciones cuando corresponde o llegado el caso la expulsión de miembros por faltas graves, pero la diferencia centralmente es que en las empresas privadas muchos de los conflictos son enfocados desde los criterios lógicos del capital, es decir desde la maximización de la ganancia y el control jerárquico, la obediencia y la subordinación, mientras que en la cooperativa el componente solidario, democrático y colectivo efectiviza otros caminos para su resolución.

En tal sentido, y según la gravedad de la falta, tendrá las conversaciones y apercibimientos del responsable inmediato y su imposibilidad de acuerdo habilitará un escalamiento, al área o departamento correspondiente, al Consejo de Administración y por último a la Asamblea como órgano colectivo superior para el tratamiento y resolución de la situación. Un trabajador nos señalaba “el trabajador que es expulsado tiene el derecho de defensa mediante una asamblea”. Más allá de la sanción impuesta, siempre tiene el derecho a sus explicaciones y su defensa frente al colectivo.

Esto significa que más allá de la disciplina y los cumplimientos exigidos en el desempeño del trabajo, las cooperativas cuentan con una cantidad importante de mediaciones informales para el tratamiento de los conflictos interpersonales (“hay mecanismos de control más laxos” afirmaba un trabajador cuando lo entrevistamos) antes de encuadrar estas situaciones en los caminos organizacionales definidos normativamente para resolver las situaciones de mayor criticidad.

Innovaciones en el control del trabajo

En las empresas capitalistas el tema del control en el proceso de trabajo constituye un aspecto fundamental para resolver los problemas de la eficiencia y el rendimiento de la fuerza de trabajo (Smith 1995). En las empresas recuperadas por los trabajadores, los primeros estudios realizados planteaban el relajamiento del control, en parte, por la desaparición de esas personificaciones relacionadas con esos procesos durante la recuperación, en parte porque, al desaparecer la figura del patrón y de gran parte de los mandos medios, se producían pequeñas conquistas sobre los espacios, tiempos y ritmos de trabajo que suponían nuevas modalidades de ejercicio del poder en las empresas recuperadas (Fajn, Rebón; 2005).

Los reglamentos incluyen: control de horario de trabajo: marcar tarjeta o digitales de huellas, duración de la jornada trabajo, ausentismo/ inasistencias/ vacaciones, las licencias con y sin goce de retiro, las instancias previas a la expulsión de un asociado, los derechos: jubilaciones, modalidad de reparto del excedente anual.

En general las sanciones son punitivas en lo económico: descuentos, suspensiones, expulsiones. Los temas que generan conflicto son: llegadas tarde, inasistencias, falta de compromiso e involucramiento. Mientras que las cuestiones que suscitan expulsiones son: faltas reiteradas, robos, violencia física o verbal.

El reglamento además de ser un mecanismo disciplinador, es un resguardo de la organización ante aquel que no se amolda al modelo de gestión. Los problemas más que sancionar al que no se disciplina generan la igualdad de condiciones que es la base de una sensación de justicia en el colectivo. El despliegue de dispositivos y estrategias de control, en general, se pone en práctica sólo por una minoría de los asociados, pero esos pocos generan mucha conflictividad y sensación de injusticia si no se aplican sanciones.

En los reglamentos gran parte de las estrategias suponen mecanismos de control directo: huella digital, cámara de seguridad, planillas de control de mercadería/ de stockeo. Mientras que al mismo tiempo se plantean otras estrategias renovadas de control como las normas de convivencia, las evaluaciones de desempeño o diversas actividades para generar comunidad como partidos de fútbol, asados, salidas. Algunas de las cuales responden a estrategias individualizantes propias de la gestión privada como las evaluaciones de desempeño, mientras que otras, revelan dispositivos que intentan involucrar al colectivo en la gestión de la cooperativa.

Varían las personificaciones del control: secretarías, síndicos, el Consejo de Administración, Oficina de organización del trabajo, el área de relaciones laborales. En comparación con las oficinas de RRHH de una empresa privada, tiene más flexibilidad, se toman tiempo para escuchar a los trabajadores y están en condiciones de derivar a los organismos internos o externos pertinentes.

Las estrategias de gestión vinculadas al control de la disciplina finalmente tienen impacto en la gestión. Si en un principio la palabra disciplina era una mala palabra ahora está directamente asociada al orden necesario para la eficiencia.

Otro tema que se destaca es que se producen constantemente modificaciones en los reglamentos y estatutos. La autogestión es una práctica en permanente construcción donde todo el tiempo se busca un equilibrio que entra en conflicto nuevamente.

Así como las estrategias de control en las empresas privadas responden a diversas problemáticas históricas; en las recuperadas puede plantearse otra historicidad. Relajamiento del control en el inicio, reforzamiento en la etapa de consolidación y una etapa actual de comprensión de la necesidad de constante renovación y actualización de los reglamentos; así como la afirmación de la necesidad imperiosa para el colectivo del establecimiento de reglas disciplinarias.

Innovaciones de restitución de derechos e identidad laboral

En los reglamentos aparecen figuras que suponen el inicio de un proceso de restitución y compensación de derechos laborales para los trabajadores de empresas recuperadas. La pérdida de muchos de los derechos en el pasaje del trabajo asalariado formal al Régimen del Monotributo es ahora reparada en el Reglamento Interno con el Convenio Colectivo de la rama o la Ley de Contrato de Trabajo buscando el artículo más beneficioso para el trabajador asociado. Por ejemplo, en una empresa recuperada de la provincia de Córdoba se evalúa la posibilidad de armar una mutual que les posibilite a los asociados contar con ART, obra social entre otras posibilidades. En la escuela se lograron equiparar los derechos de los docentes del gobierno de la Ciudad y en otras empresas se logra restituir derechos de la rama o de la Ley de Contrato de trabajo para cuestiones como licencias, vacaciones y niveles de retribución.

A su vez, en algunas recuperadas se producen innovaciones con respecto a la incorporación de la perspectiva de género, la empresa textil de la Provincia de Buenos Aires definió la equidad de género en el Consejo de Administración.

Consideraciones finales

Una de las principales cuestiones a destacar es que los modelos teóricos- prácticos, o la reproducción de las prácticas previas vivenciadas por los propios trabajadores en las empresas privadas, transformadas en cooperativas, funcionan como la base sobre la que se monta una forma novedosa de gestión del trabajo, que al ser construida colectivamente en la experiencia supone un avance, un modelo novedoso de gestión.

En el corpus de análisis aparecen temáticas antes ausentes en las agendas como las condiciones y medio ambiente de trabajo, se plantean una serie de mecanismos de calificación y se esbozan ideas de carreras internas. Se busca profesionalizar la gestión a través de diversas modalidades. Se intentan encontrar formas equitativas que provean de criterios justos en la retribución.

En todas las ERs se asume la importancia del control de horarios y del ausentismo. A su vez se aplanan las jerarquías las capas gerenciales desaparecen y se reconfiguran las pirámides organizaciones con responsables por áreas.

Se observan una serie de nuevos mecanismos de regulación laboral que tienden a establecer nuevas reglas de juego, en parte emulando las formas en que el capital establece medidas de control del trabajo y al mismo tiempo planteando mecanismos más contenedores para los trabajadores, no solo porque las decisiones las toma el colectivo de trabajadores, sino porque se les brindan más oportunidades a los trabajadores de defenderse, de charlar, de repensar, de ayudarlos.

En las empresas recuperadas las crisis de control, producto de la necesidad que plantea el colectivo de la existencia de políticas de regulación del trabajo igualitarias, se resuelven a través de la producción colectiva de una serie de innovaciones organizacionales autogestivas que constituyen ordenamientos generales para la búsqueda de la autorregulación a través de ciertos criterios de eficiencia y justicia al interior de la empresa.

Bibliografía

- Alonso L. E. y Fernández Rodríguez C. J. (2011) La innovación social y el discurso del management: limitaciones y alternativas, Revista ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura Vol. 187 – 752, noviembre-diciembre (2011) 1133-1145 ISSN: 0210-1963. Disponible en <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/download/1394/1403> consultado el 10/8/2018
- Burawoy, M. (1989): El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España.
- Chiavenato I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogota, Colombia: Ed. Nómós
- Etxezarreta E., Etxezarreta A., Zurbano M. y Estensoro M. (2014) La Innovación Social en la Economía Social y Solidaria. Un marco teórico y metodológico para las entidades de REAS, XIV Jornadas de economía crítica Perspectivas económicas alternativas Valladolid, 4 y 5 de septiembre de 2014
- Etxezarreta E., Etxezarreta A., Zurbano M. y Estensoro M. 2014
- Facultad Abierta (2018) IV INFORME: Las empresas recuperadas por los trabajadores en el gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a octubre de 2018, Programa Facultad Abierta/Centro de Documentación de Empresas Recuperadas Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil Facultad de Filosofía y letras Universidad de Buenos Aires. Disponible online: <http://www.recuperadasdoc.com.ar/VI-Informe-Situacion-ERT-2018.pdf>. Consultado el 17 de enero de 2018.
- Fajn G. y Rebón J. (2005), Revista Herramienta N° 28, El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas, marzo de 2005.
- Henrique T. (2007). O fetiche da tecnologia. A experiência das fábricas recuperadas. Editora Expressão Popular. São Paulo.
- Novick M. (2002) La transformación de la organización del trabajo, en el Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, D.F, FCE.
- Petriella Á. (2006) Contravientos. Ediciones del Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini, Buenos Aires.
- Rebón J. (2007) La empresa de la Autonomía. Trabajadores recuperando la producción. Ediciones Picaso, Buenos Aires.
- Rosanvallon, P (1979). La Autogestión y la entropía democrática. En la Autogestión. Editorial Fundamentos, España en: http://www.economiasolidaria.org/files/el_factor_c.pdf
- Vasilachis I. (2007) Estrategias de investigación cualitativa, Gedisa, Bs, As.
- Vieta M. (2009) Desafíos e innovaciones sociales en las empresas recuperadas por sus trabajadores, capítulo 10 en Rugieri Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina, editorial de la Facultad de Filosofía y Letras, UBA, Caba.
- Vuotto M. (2011) La contribución de la investigación a las innovaciones: el caso de las organizaciones de economía solidaria en Innovación y economía social y solidaria: retos y aprendizajes de una gestión diferenciada, Comp. Juan Fernando Álvarez, Barranquillas, Ibarra Garrido.
- Vuotto, M. (1994) Paradojas de la organización cooperativa, en Giarraca, Norma (Compiladora), Acciones colectivas y organización cooperativa. Reflexiones y estudios de caso, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires