

**De empresas recuperadas a  
cooperativas de trabajo: una  
aproximación teórico  
conceptual sobre la  
transición, el cambio y la  
identidad organizacional**

Cecilia Chosco Díaz  
Claudio Fardelli Corropolese

Documento de trabajo

DT IDEI 17 -2016

Documento presentado en IX Congreso  
RULESCOOP

**UNGS - IDEI**

**Publicaciones**

**IDEI**

**Documentos  
de trabajo**

**IDEI**  
Instituto de Industria

Universidad Nacional  
de General Sarmiento



# **De empresas recuperadas a cooperativas de trabajo: una aproximación teórico conceptual sobre la transición, el cambio y la identidad organizacional**

**28/10/2016**

Cecilia Chosco Díaz  
Claudio Fardelli Corropele

**IDEI**

*cdiaz@ungs.edu.ar*  
*ccorropo@ungs.edu.ar*

## **Resumen**

La siguiente ponencia tiene como objetivo realizar una aproximación teórico-conceptual para comprender el proceso de transformación que transitan las empresas recuperadas, que lograron conformarse organizacionalmente, bajo las premisas del cooperativismo. En este sentido, planteamos el desarrollo de un estudio descriptivo exploratorio de tipo cualitativo, que permita dar cuenta del devenir de la gestión organizacional, y de los principales rasgos identitarios que emergen entre una asociación de personas y de empresa, y viceversa. De este modo inscribimos un fenómeno organizacional dentro de procesos diacrónicos, sincrónicos, y sistémicos que permitan por un lado, evidenciar diversos procesos de transición y cambio organizacional, entre la recuperación y cooperativización. Mientras que por otro lado, se espera demostrar cómo aquellos que se hicieron cargo de gestionar una empresa recuperada se tornaron en agentes legítimos alrededor del debate sobre qué es una cooperativa.

**Palabras clave:** identidad organizacional, cooperativas de trabajo, cambio organizacional



---

## Introducción

En Argentina, el cooperativismo de trabajo se ha reivindicado como alternativa para la superación de la crisis del empleo. En este proceso de transformación iniciado en la década del ochenta y profundizado en las siguientes, los trabajadores, asumieron un papel fundamental frente al escenario de cierre de numerosas empresas como producto de la quiebra o debido a que fueron abandonadas por sus dueños, procuraron gestionar el proceso de recuperación y crisis, haciéndose cargo de la producción y gestión de la organización. Todas estas empresas recuperadas, encontraron en la figura de la cooperativa de trabajo, una solución. Si bien, les permitió a los trabajadores obtener continuidad laboral, aún representa un desafío la conformación alrededor de los principios cooperativos. En dichas experiencias actuaron como desencadenantes del conflicto, y como motivo de la recuperación, el incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del empresariado y el abandono total de las empresas por parte de sus propietarios. La secuencia posterior al proceso de toma se correspondió con la constitución jurídica en cooperativas de trabajo (Facultad Abierta, 2014). El equipo de Facultad Abierta sostiene que la recuperación de empresas permite dar cuenta de un fenómeno cuya expresión más destacada no radica solamente en una relevancia como hecho económico, sino en la posibilidad de conferir sentido a las prácticas sociales que cuestionaron el ejercicio del derecho de propiedad y posibilitaron la articulación de diferentes niveles de reclamo entre los cuales el más importante fue la defensa de la fuente de trabajo. Al respecto, el autor, destaca en primer lugar que una Empresa Recuperada por los Trabajadores (una unidad económica –productiva o de servicios), atraviesa el paso de una gestión privada a la gestión colectiva de sus antiguos asalariados. En el transcurso de este proceso, los trabajadores toman en sus manos la producción o la actividad económica de la empresa debido por lo general al abandono o

al cierre patronal, causado por diversos motivos, buscando primordialmente la conservación de sus puestos de trabajo. En segundo lugar, sostiene que la forma jurídica que se ajusta a este tipo de empresas en la gran mayoría de los casos en la Argentina, es la cooperativa de trabajo, porque resulta ser la más adecuada para la gestión colectiva de los trabajadores. Por esta razón, Wyczykier (2007) señala que las cooperativas de trabajo, representan solo una opción ofertada por la regulación existente para la continuidad de las empresas recuperadas, y que los trabajadores que en ellas reproducen sus oficios, han tenido que orientar sus prácticas colectivas en el espacio laboral guiados por principios y normas tendientes a la democratización e igualación de las relaciones productivas. En este marco de discusión concebimos a las cooperativas de trabajo (o de producción) como grupos de personas que constituyen una empresa con el objetivo de reunir los medios para hacer ejercer en común su actividad profesional, combinarlos con sus propias fuerzas de trabajo en la unidad productiva que organizan al efecto y orientar sus productos o servicios en condiciones que les permitan renovar sus medios de producción y, al mismo tiempo, asegurar su subsistencia (Vienney, 1980). Significativamente, hacia su interior van apareciendo determinados rasgos de identidad (Etkin y Schavartein, 1989), que se presentan como una explicación de los modos como las organizaciones procesan internamente las variables de enlace con el entorno, por eso, la identidad es concebida en una compleja red de dimensiones vinculadas al orden político, social, cultural, y económico-administrativo. En consecuencia, uno de los supuestos es que las cooperativas de trabajo, poseen un doble carácter democrático, por su modo de gobernanza, y económico por su actividad orientada al servicio de su misión social. Entre esa “asociación de personas” y de “empresa”. En esta línea, la investigación en la cual se enmarca esta ponencia se propone indagar ¿Cómo es el proceso de transformación y consolidación organizacional de una cooperativa de trabajo que inicialmente fue una empresa recuperada por sus trabajadores? En tal sentido, la siguiente ponencia tiene como objetivo realizar una aproximación teórico-conceptual que brinde un marco de análisis para comprender el proceso de transformación que transitan las empresas recuperadas, que han logrado conformarse organizacionalmente bajo las premisas del cooperativismo.

En relación a la estructura de este trabajo, en primer lugar, presentar el debate sobre el proceso de recuperación de empresas y la conformación de las cooperativas de trabajo



en Argentina. En segundo lugar se brindará una breve aproximación al universo de las cooperativas de trabajo y su diagnóstico en Argentina. En tercer lugar se revisarán algunos aportes teóricos que permiten iniciar la discusión sobre ¿Qué procesos organizacionales atraviesan las cooperativas de trabajo que se iniciaron como empresas recuperadas? Específicamente se hará énfasis en el gobierno de la cooperativa y el funcionamiento, la gobernanza social, la sostenibilidad-sustentabilidad, y la búsqueda de identidad organizacional. También se hará referencia a modelos de aprendizaje en las organizaciones. Finalmente se presentará una breve comparación de diversas producciones académicas que contribuyen a nuestro estudio de investigación. Por último, se presentan las conclusiones y la bibliografía.

## **1. El proceso de emergencia de las cooperativas de trabajo en Argentina y los agentes participantes**

La aparición de las empresas recuperadas en Argentina, fue un desencadenante de la coyuntura económica, desde la década del cincuenta. En los años cincuenta encontramos las primeras ocupaciones de fábricas, como fueron los casos de Produtex, Royaltex y Medias Paris. Estas ocupaciones adquirieron un carácter más generalizado a partir del año 1955 y unos años más tarde, entre 1958 y 1962 con la toma del Ingenio Santa Lucía en Tucumán, de Kaiser, de Piccalurga (Avellaneda) y del Frigorífico Lisandro de la Torre (Buenos Aires). Todas estas ocupaciones tuvieron un carácter de protesta ante la situación económica crítica que se estaba viviendo. A finales de los sesenta y comienzos de los setenta, numerosos trabajadores de determinadas empresas importantes (como la Fiat de Córdoba) procedieron a la ocupación como medida de presión en contra de los cambios introducidos en los ritmos y en el proceso de trabajo. En esta época incluso la justicia argentina reconoció la legitimidad de las tomas de fábricas como forma de acción sindical al sancionar legalmente esta práctica. Algunos años más tarde, a mediados de los ochenta, podemos encontrar otros casos, como el de una fábrica de aluminio de Quilmes. En ésta, una vez obtenido el pago de los salarios adeudados, se puso fin a la ocupación. En total en esta época pueden detectarse unas quince o veinte cooperativas que fueron promovidas por la Unión Obrera Metalúrgica de Quilmes. En todos estos casos las ocupaciones tenían como fin exclusivo expresar una

protesta. Sin embargo, un antecedente mucho más parecido al de las empresas recuperadas por sus trabajadores en los que se han dado reconversiones de empresas convencionales a cooperativas, fue el frigorífico Smithfield de Zárate que fue tomado en los años sesenta. Más tarde, el caso del diario Tiempo Argentino, que fue ocupado en 1985, o incluso la Ford, pero ambas experiencias fueron abortadas por medios represivos (Buendía García, 2005).

Hacia los noventa, estudios de Vuotto y Acosta (2002) reconstruyen la historia y emergencia de la empresa CIAM, luego de que Aurora Grundig entrara en convocatoria de acreedores. Asimismo, Vieta y Rugerri (2007) también registran antecedentes con la tomas de Yaguané e IMPA, entre los años 1997 y 1998. Hacia el año 2001, el proceso de recuperación comenzó como un “goteo” de empresas que fueron recuperadas a medida que el cierre de las fábricas se iba sucediendo. Estas organizaciones fueron adoptando el formato de cooperativas de trabajo. Si bien en un principio algunos trabajadores proponían la existencia de sociedades mixtas en donde pudieran ser estatales con control de los trabajadores, se optó por las cooperativas de trabajo debido a que tampoco existía, por aquel momento, demasiada confianza en el estado. Según Rebon y Saavedra (2006), el trabajador temía quedarse sin empleo, este fue el justificativo principal de la recuperación, nunca fue el objetivo apoderarse de las empresas. Luego de varios meses de ocupación para evitar que las empresas se remataran o vendieran, los trabajadores tomaron la decisión de producir algo para, por lo menos, llevarse algún sustento a sus hogares. Pero fue la acción de los grupos sociales organizados, que sumado a la casi nula acción de los propietarios, la que ayudó a tomar la determinación. Tal como señalan Rebon y Saavedra si en ese momento de crisis los dueños de las empresas o cualquier otro tipo de accionistas hubieran arriesgado algún capital, los trabajadores hubieran aceptado volver a ser asalariados. Los trabajadores no se identificaban como “piqueteros” tampoco como militantes de partidos políticos. Si bien recibieron la ayuda de las agrupaciones sociales piqueteras, no veían con buenos ojos este accionar. La distancia con los partidos políticos y sindicatos, tiene más que ver con un clima de época que con una idea propia de las empresas recuperadas, hay que recordar que la consigna de aquel entonces era “que se vayan todos”(Quintar y Zusman, 2003).

Asimismo, a fines de la década del noventa, se constituye la cooperativa Yaguané, proveniente del Frigorífico Yaguané, significó una experiencia de recuperación antes de

la crisis del 2001. El líder de la conformación de la cooperativa quien fuera su presidente durante muchos años y sindicalista del gremio de la carne, Luis Flores; no estaba de acuerdo con la denominación de “recuperada” y prefería utilizar la palabra reconvertida. Con el impulso de Flores, que además pertenecía a FECOOTRA<sup>1</sup>, emerge la Federación de Trabajo y Empresas Reconvertidas (FENCOOTER). Esta federación, junto a FECOOTRA y un grupo de referentes gremiales, fueron parte de la conformación del Movimiento Nacional de Empresas Recuperada (MNER) en 2001. Existió también el apoyo de algunos gremios en particular. En este sentido se puede enunciar la participación de gremio gráfico con la Federación Gráfica Bonaerense, que luego, en el año 2006, conforma la Red Gráfica de Cooperativas. Esta Red es una Federación que agrupa a las cooperativas de trabajo perteneciente al rubro gráfico. Además, la Unión Obrera Metalúrgica de Quilmes colaboró con la recuperación de empresas, a través de la impronta de quien llegara a la intendencia de Quilmes en 2007, Francisco Gutiérrez. Además, la existencia de partidos de izquierda fue un factor de presión para la formación de cooperativas. Si bien el espíritu de estos partidos se inclinaba hacia la estatización de las empresas con control estatal, algunas de las leyes de expropiación han sido impulsadas por estas agrupaciones. Por ejemplo, en las primeras expropiaciones temporarias que se dieron en capital federal, estuvo muy presente el Partido de los Trabajadores por el Socialismo (PTS).

Otros que incidieron fueron los organismos gubernamentales. Fueron clave para generar ofertas para el desarrollo de las cooperativas. Estas se generaron desde los Ministerios, se trató de programas y “ventanillas”, que vincularon las necesidades de las cooperativas, con los objetivos de cada Ministerio. En el caso del Ministerio de Trabajo,

---

<sup>1</sup>Cabe señalar que las cooperativas recibieron apoyo de parte de diversas entidades. Una de las organizaciones que cobró notoriedad dentro de este proceso, y que ha representado el colectivo más importante, ha sido el Movimiento Nacional de Empresas Recuperada (MNER). Este movimiento no ha obtenido una personería jurídica legal, más bien se ha constituido como una coalición de organizaciones, de origen gremial o cooperativista, con referentes bien definidos. En el seno de este conglomerado es que se acuña el término “recuperada” o “empresa recuperada” (Ponce de Leon, 2006).

De la ruptura de este movimiento es que surge el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas (MNFR) donde su principal referente es el Abogado Luis Caro. Este, que anteriormente había pertenecido a la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA), decide retirarse del MNER por considerarlo un movimiento que se había radicalizado. Por otro lado FECOOTRA, federación que se había constituido en el año 1988 donde surgen nuevas cooperativas de trabajo merced a la crisis económica de fines de la década del ochenta, ejerció cierto apoyo como entidad poseedora del conocimiento y la trayectoria en el cooperativismo.

Empleo y Seguridad Social ha generado respuestas a las necesidades de las cooperativas en función de la protección del empleo. En efecto, cada empresa recuperada ha significado un factor importante para el resguardo de los puestos de trabajo. El mayor impacto lo tuvo el “Programa de Trabajo Autogestionado” (2004). Este programa se ha constituido, desde sus comienzos, como una primera escala para las recuperadas en su relación con el Estado. Esto se debe fundamentalmente a la existencia de lo que el programa denomina “ayuda económica individual”. Esta ayuda consistió en un ingreso económico a cada asociado por el período de seis meses a un año. Asimismo, dicho programa cuenta con otras líneas de trabajo que financian bienes de capital, insumos y gastos para la seguridad e higiene y asistencia técnica. Así también, tiene una línea de financiamiento para “Entramados Productivos Locales” cuyo objetivo es vincular a diferentes tipos de organizaciones públicas, privadas o del tercer sector en un determinado ámbito territorial, para desarrollar acciones que fomenten el desarrollo local.

Otro aspecto relevante es que las cooperativas pueden inscribirse en el listado de efectores sociales que les permite obtener el monotributo social. El monotributo social es creado por la Ley N° 25865/2003, y el listado de efectores con el decreto que reglamenta esta ley es el N° 189/2004, que a su vez es modificado en el año 2010. Con esta herramienta los asociados de la cooperativa abonan sólo la mitad del valor del monotributo perteneciente a la obra social.

En tanto, el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva cuenta con el programa de “Proyectos de Tecnología para la Inclusión Social” que anualmente lanza el “Programa de Demandas para de Actores Sociales” (PROCODAS). Este programa es una línea de créditos para diferentes actores que se encuentran dentro la denominada economía social, es un programa en el que encajan las empresas recuperadas. Como la mayoría de las líneas de financiamiento que ofrece el Mincyt o la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, el PROCODAS, propone vincular a las organizaciones de la economía social con alguna institución del entramado científico y tecnológico. La intención de este programa es que las investigaciones y el desarrollo tecnológico logren aportar a este tipo de organizaciones sociales. Este programa es creado a través de la resolución ministerial N° 609/2008 conjuntamente con un fondo de

financiamiento denominado “Línea de financiamiento de proyectos de Tecnologías para la Inclusión Social”.

También el Ministerio de Industria posee líneas de asistencia técnica y financiamiento destinadas a empresas de carácter productivo. Las cooperativas de trabajo pueden ser parte de esta oferta aunque en principio estas líneas no hayan sido diseñadas con este fin. Estas iniciativas pueden estar marcando una mirada distintas sobre las empresas de la economía social en general, y las recuperadas en particular. En efecto, esto genera la posibilidad de ser consideradas como organizaciones capaces de incorporar algunos aspectos productivos que tengan que ver con la tecnología y la innovación.

El Ministerio de Industria ha comenzado a incluir progresivamente cada vez más herramientas para el sector cooperativo. Algunos instrumentos que no estaban pensados, en un principio, para las cooperativas, se han ido adaptando. Tal es el caso de la línea de financiamiento denominada “Crédito Fiscal” (Ministerio de Industria, 2007) que históricamente estuvo vedada para las organizaciones cooperativas. Esto se debía a la interpretación que se realizaba de la relación entre los asociados y la cooperativa, en contraposición a la relación laboral existente entre empleados y empleadores. La línea “Crédito Fiscal” posee el siguiente mecanismo: el estado toma a cuenta de los impuestos nacionales (IVA o Ganancias) aquellas capacitaciones que la empresa realiza sobre sus empleados. Debido a que los asociados no son empleados de las cooperativas, no poseían acceso a esta herramienta. En el año 2015 esto se ha corregido y las cooperativas utilizaron esta línea en su beneficio.

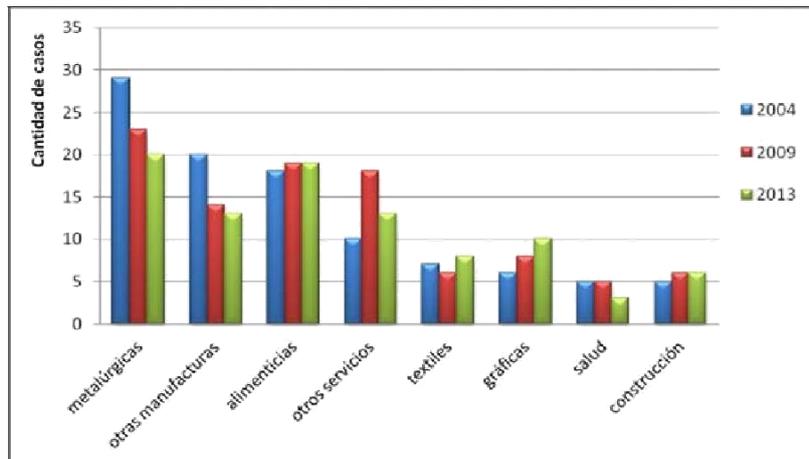
## **2. Panorama y diagnóstico de las cooperativas de trabajo en Argentina**

De acuerdo a diversas estadísticas es posible reconstruir el panorama actual del sector de las empresas recuperadas que pasaron a constituirse en cooperativas de trabajo. Uno de los primeros centros de investigación ha sido el programa “Facultad Abierta”, éste se ha dedicado desde 2002 a estudiar el fenómeno de las empresas recuperadas en Argentina. Con este propósito realizó hasta el momento cuatro relevamientos a las empresas recuperadas. En el tercer relevamiento (2010) se pudo identificar la trayectoria de acercamiento entre las recuperadas y el Estado. Este documento expresa que el apoyo que los trabajadores perciben del estado ha aumentado desde el primer relevamiento.

Según las estadísticas del cuarto relevamiento de Empresas Recuperadas de Trabajo (ERT) en la Argentina, realizado en el año 2014 por Facultad Abierta, en diciembre de 2013 las ERT son 311, distribuidas en todo el territorio nacional, ocupando a 13462 trabajadores. En relación a la distribución espacial, se observa un notable crecimiento en el interior del país, aunque la mitad sigue ubicada en al Área Metropolitana de Buenos Aires. Hay una progresiva concentración en el AMBA. De acuerdo a la distribución por rubros, encontramos que, aun cuando los metalúrgicos siguen manteniéndose como el sector más numeroso, su importancia relativa en el total continúa disminuyendo. En cambio, se observa una gran diversificación de sectores económicos, convirtiendo al proceso de recuperación de empresas cada vez menos en un fenómeno mayoritariamente industrial. Esto aparece claramente como un proceso que atañe a todos los sectores de la economía donde existe trabajo asalariado. Pero aún el 50,4% de las empresas recuperadas son establecimientos de tipo industrial fabril, repartiéndose los demás entre servicios de distinto tipo, alimentación, salud y educación. A continuación, se muestra un cuadro que representa la tendencia el total de casos de ERT y la cantidad de trabajadores por provincia, como así también un esquema que grafica la evolución de los sectores entre los años 2004 y 2013.

Argentina	Total de casos 2013	% por provincia	Cantidad de trabajadores	% del total de trabajadores
CABA	58	19%	1902	14,14
GBA	97	31%	4406	32,76
Bs. As. (interior)	46	14,79	1726	12,83
Chaco	9	2,89	343	2,55
Corrientes	5	1,61	454	3,38
Entre Ríos	5	1,61	328	2,44
Santa Fe	26	8,36	1191	8,85
Chubut	3	0,96	45	0,33
Córdoba	14	4,5	1003	7,46
La Pampa	5	1,61	157	1,18
La Rioja	4	1,29	133	0,99
Mendoza	7	2,25	173	1,29
Neuquén	6	1,93	837	6,22
Río Negro	8	2,57	256	1,81
San Juan	2	0,64	39	0,29
Tierra del Fuego	1	0,32	30	0,22
Catamarca	1	0,32	27	0,2
Jujuy	2	0,64	80	0,6
Misiones	4	1,29	93	0,69
San Luis	5	1,61	232	1,72
Tucumán	1	0,32	7	0,05
<b>Total</b>	<b>311</b>	<b>100%</b>	<b>13462</b>	<b>100</b>

Fuente: Facultad abierta, 2014



Fuente: Facultad abierta, 2014

Entonces ¿cuál es el estado de situación de estas organizaciones? De acuerdo a diagnósticos de algunos autores (Braidot y Cesar, 2013), es posible arribar a un estado de situación. Se trata de un universo ampliamente heterogéneo. Conformado mayoritariamente por empresas recuperadas y empresas genuinas de trabajo colectivo, desde el punto de vista organizacional, el funcionamiento de la misma depende de su capacidad para asociar al conjunto de miembros a la realización de un proyecto compartido, al tiempo que su desempeño económico se inscribe en la realización de un objeto social que le da sentido. Como consecuencia, la adecuación entre los medios y las finalidades de la empresa-cooperativa, así como el respeto preciso de las condiciones de participación activa y responsable de los miembros se presentan como una exigencia básica. Braidot y Cesar realizan una aproximación que sirve a los fines de nuestra investigación. Los autores afirman que:

-Son empresas que “renacieron” sub-invertidas para nuevos procesos o futuros emprendimientos (o líneas de producción), y que cuentan, además, con equipamiento antiguo, obsoleto y deteriorado;

-El capital de trabajo inicial fue muy limitado y, por lo tanto, al comienzo (y muchas, aún actualmente), funcionan productiva y comercialmente muy por debajo de un nivel óptimo;

-Necesitan rehacer contactos con clientes y proveedores. En muchos casos, éstos ya han conseguido establecer nuevos vínculos comerciales, lo cual las obliga a abrir nuevas

líneas comerciales, para lo cual normalmente no cuentan con suficiente información, ni recursos humanos;

-Los resultados económicos, parecen limitados, en el sentido de que apenas logra generar un excedente comercial, que permita un retiro por parte de los socios equivalente a un salario de mercado.

-La falta de conocimiento sobre procesos productivos específicos, de seguridad e higiene, y sobre costos de producción hacen ineficiente la estructura de la cooperativa.

En consecuencia se infiere que están atravesando profundas transformaciones en sintonía con el proceso de recuperación por un lado, y de cooperativización, por otro, simultáneamente a la articulación entre la “asociación”-“empresa”, y su desempeño.

### **3. ¿Qué procesos organizacionales atravesaron las cooperativas de trabajo que se iniciaron como empresas recuperadas?**

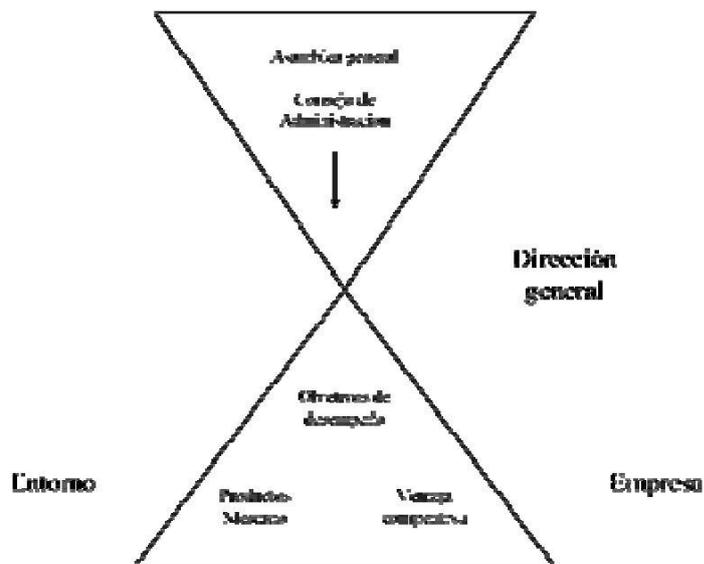
En primer lugar, cabe señalar la relevancia de los procesos de gobierno y funcionamiento de las cooperativas. Estas son consideradas grupos de personas que constituyen una empresa con el objetivo de reunir los medios para hacer ejercer en común su actividad profesional, combinarlos con sus propias fuerzas de trabajo en la unidad productiva que organizan al efecto y orientar sus productos o servicios en condiciones que les permitan renovar sus medios de producción y, al mismo tiempo, asegurar su subsistencia (Vienney, 1980). Jurídicamente, en Argentina, las cooperativas se circunscriben a la Ley N° 20337. En el artículo N° 2 dice:

“Las cooperativas son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios, que reúnen los siguientes caracteres: 1°. Tienen capital variable y duración ilimitada. 2°. No ponen límite estatutario al número de asociados ni al capital. 3°. Conceden un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital. 4°. Reconocen un interés limitado a las cuotas sociales, si el estatuto autoriza aplicar excedentes a alguna retribución al capital. 5°. Cuentan con un número mínimo de diez asociados, salvo las excepciones que expresamente admitiera la autoridad de aplicación y lo previsto para las cooperativas de grado superior. 6°. Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios

sociales, de conformidad con las disposiciones de esta ley, sin perjuicio de lo establecido por el artículo 42 para las cooperativas o secciones de crédito. 7°. No tienen como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas. 8°. Fomentan la educación cooperativa. 9°. Prevén la integración cooperativa. 10. Prestan servicios a sus asociados y a no asociados en las condiciones que para este último caso establezca la autoridad de aplicación y con sujeción a lo dispuesto en el último párrafo del artículo 42. 11. Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas. 12. Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación. Son sujeto de derecho con el alcance fijado en esta ley”.

En efecto, se tornan espacios de gobierno que deben ser gestionados estratégicamente, entre las partes interesadas, stakeholders. En este sentido, Malo (2005) sostiene que el proceso de decisión estratégica se presenta de manera más compleja que en las empresas clásicas de capitales. Subraya el papel de la ideología y la utopía como elementos que impulsan el control y desarrollo, y analiza los factores esenciales que tienen influencia sobre las orientaciones estratégicas de la empresa cooperativa. A diferencia de la representación clásica del proceso estratégico de una empresa convencional por medio de un triángulo que señala tres factores: el entorno, la empresa y el dirigente, en las cooperativas de trabajo el triángulo del proceso estratégico se transforma en un reloj de arena debido a que los dirigentes de estas organizaciones son miembros elegidos por los demás miembros para ocupar el Consejo de Administración (CA). Se distingue entonces el Consejo de Administración, de la gestión, es decir, los dirigentes elegidos y la administración designada. Se separa la estructura de la empresa, que está bajo la responsabilidad de la gestión y la estructura de la asociación compuesta por la Asamblea General (AG) de los miembros y el Consejo de Administración, que funcionan según la regla de la democracia formal, es decir, “un miembro igual a un voto”. En el proceso estratégico la dirección general, conjuntamente con la presidencia, tiene un papel de mediador en la interfaz de las estructuras de asociación y de empresa. En el reloj de arena, la dirección general está colocada, precisamente en el lugar de encuentro de la parte superior del reloj (la gobernanza por un grupo de personas) y la

parte inferior (la relación entre el entorno sectorial y la empresa). La parte superior representa la compleja gobernanza de una organización cooperativa, llevada a cabo por un grupo de personas que tiene una doble relación de asociación y de actividad con la empresa (Vienney, 1980). Los miembros y los dirigentes elegidos, según el tipo de cooperativa, son proveedores, empleados o clientes. A continuación se muestra el esquema propuesto por Malo.



Esquema N° 1: La gestión estratégica (Malo, 2005)

En el proceso estratégico, debe considerarse la dificultad que se presenta en la dinámica organizacional al separar entre los roles de gobernanza y la gerencia social. Ésta última entendida por Etkin (2006) como una filosofía que integra: a) el deber ser, expresado en los principios solidarios y valores éticos, b) el ser, que refiere a la identidad y rasgos culturales que se construyen en la relación social cotidiana, c) el poder hacer, que refiere a las capacidades para construir y lograr un proyecto compartido. Por estas razones este enfoque implica: a) revisar críticamente lo existente (corregir las injusticias), b) formular nuevos proyectos (tomar la iniciativa), c) construir y difundir nuevos modelos de organización y gestión basados en la idea del desarrollo sustentable. Es actuar sobre la dimensión humana de la organización. Lo humano como capacidad personal, no como medio o recurso productivo. Una capacidad aplicada desde el consenso no desde la imposición, en el marco de un proyecto compartido, más allá del interés solamente económico o de la voluntad política del grupo dominante.

Dado que estas organizaciones operan sobre la base de principios colectivos y democráticos que exceden la separación de ambas estructuras y suelen traducirse en mecanismos de coordinación y dinámicas de gestión divergentes con la gestión jerárquica. La membrecía abierta y voluntaria y el liderazgo democrático en estas organizaciones reduce la jerarquía a un mecanismo para compartir la información más que para dar órdenes o instrucciones (Fonteneau, 2011). El sistema organizacional posee racionalidades dominantes que orientan las decisiones y medidas de gobierno. La organización está atravesada por la influencia simultánea y no siempre congruente de factores políticos, culturales, sociales y económicos, que en cierta medida determinan las realidades de la organización y su lógica interna de funcionamiento. Este proceso implica el atravesamiento de la organización por el orden instituido. En este sentido, aunque las creencias y prácticas propias de una sociedad competitiva, basada en valores individualistas, resultan contradictorias con los valores propios de la economía social, no dejan de proyectarse al interior de la misma. Así las cooperativas deben atender a principios de cooperación, solidaridad e igualdad, pero al mismo tiempo deben resolver sus problemas de supervivencia en un ambiente incierto y agresivo y atender las diferentes y cambiantes demandas de sus miembros. La fortaleza de su ideología tiende a desplazar su lógica de acción del individualismo a la solidaridad, a la cooperación y a la democratización de las decisiones. Esto significa que en las organizaciones se produce la coexistencia de un orden racional, con una realidad construida sobre la base de imágenes, ilusiones y fantasías. La organización es tanto un espacio social como un espacio técnico donde se busca una integración más o menos congruente, entre las acciones que parecen responder a una racionalidad y aquellas que parecen responder más bien a aspectos emocionales, sociales o culturales sin racionalidad aparente con respecto a determinados fines. Se debe reconocer que no es posible entender las estructuras sin reconocer la existencia de un contexto de significación compartido por los integrantes, a través del cual se comparten expectativas y se interpretan los hechos cotidianos en una forma congruente, que se expresa a través de símbolos y signos compartidos que operan en un nivel implícito (Vuotto y Fardelli, 2012).

En segundo lugar, es importante destacar que dentro de las cooperativas van apareciendo decisiones ligadas a los procesos de aprendizaje, como el modelo de Kolb

(1981) o Furco (1996) sobre aprendizaje experiencial, que atraviesan la generación de capacidades, el desarrollo del capital humano, el capital organizacional, el capital intelectual, el capital social relacional, la responsabilidad social y ambiental, y la performance económico- financiera (Formento y otros, 2007), en síntesis, todo esto conduce al desarrollo sostenible y sustentable. Kolb supone que el aprendizaje es un proceso que permite deducir conceptos y principios a partir de la experiencia para orientar la conducta a situaciones nuevas. Para este autor el aprendizaje es “el proceso mediante el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia”. Para Kolb (1984), el aprendizaje cumple un ciclo donde se relaciona la experiencia con la reflexión para la formación de conceptos abstractos. En las cuatro fases del aprendizaje la “experiencia” es la base para la “observación y reflexión”. Luego las observaciones son asimiladas formando un nuevo grupo de “conceptos abstractos” y “generalizaciones” de la que se deducen nuevas implicaciones para la acción. La prueba de estas ideas crea situaciones nuevas que ofrecen otra experiencia concreta. Siguiendo el ciclo de aprendizaje, el Desarrollo Sostenible, se presupone como un proceso de cambio direccional y gradual mediante el cual la empresa mejora de manera cualitativa y cuantitativa sus potencialidades a través del tiempo. Este atraviesa al proceso de Desarrollo Sustentable, el cual es comprendido como aquel equilibrio dinámico entre la performance económica-financiera, la responsabilidad social y la responsabilidad ambiental. En este marco, la sustentabilidad, debe ser vista como un proceso por el cual se busca de mantener un equilibrio entre factores que explican un cierto nivel de desarrollo del ser humano, nivel que es siempre transitorio, en evolución y, al menos en teoría, debería ser siempre conducente a mejorar la calidad de vida de los seres humanos. Es la resultante de un conjunto de decisiones y procesos que deben llevar a cabo generaciones de seres humanos, dentro de condiciones siempre cambiantes, con información usualmente insuficiente, sujetas a incertidumbres y con metas poco compartidas (...) si el desarrollo sustentable se mantiene en el tiempo se alcanza la sostenibilidad, en síntesis favorece al la generación de calidad de vida en el entorno empresarial (Ackoff, 1989; Dourojjeanni, 1999). El concepto de desarrollo sustentable y sostenible plantea la necesidad de fortalecer y potenciar las conexiones e interacciones existentes entre sistemas diferentes: el económico, el social y el ambiental. En el siguiente gráfico sintetizamos la definición del Desarrollo organizacional Sustentable, a

partir de la estructuración de los conceptos por medio de indicadores cualitativos y cuantitativos. Estos indicadores se reconstruyen de una investigación empírica desarrollada entre 2007 y 2011.

	Conceptos	Indicadores Cualitativos y Cuantitativos
I D I S C I P L I N A R I A D + S U S T E N T A I L I D A D	<b>Económico</b> <b>Financiera</b>	<b>Tablero de control de la gestión</b> <b>Personal</b> Subcontratos/dotación de personal Ausentismo controlado Porcentaje de Accidentes Eficacia de la capacitación Quejas Tasas de sugerencia <b>Clientes</b> medida de satisfacción/ encuestas nivel de rotación de la cartera Cumplimiento de entregas Días de atraso, Horas equivalentes Índices de rechazo del producto <b>Proveedores</b> tiempos de entregas Calidad de la entrega y precio ahorros en costos nivel de rotación <b>Mercado (porcentajes de ventas, penetración de mercado)</b> <b>Contabilidad de control</b> Objetivo de facturación mensual/ anual Promedio de facturación Balances <b>Rendimientos de inversiones</b> <b>Rendimientos del capital</b>
	Social	<b>Servicio comunitario y del entorno urbano</b> Generación de asfaltos en la zona Gestión de redes de agua potable Gestión de iluminación para las calles aledañas Apertura de comedores infantiles en la zona aledaña Favorecimiento al desarrollo escolar inicial
	Ambiental	Certificaciones emitidas por entidades de gobierno en tema ambiental Otras certificaciones que le permitan desarrollar la actividad. Diagnósticos sobre impacto ambiental Plantas de tratamiento y recolección de residuos/afluentes/otros.
	<b>Capital Organizacional</b>	<b>Manejo de la organización empresarial</b> Estrategia y estructura Planificación de la gestión. Enfoque al cliente y procesos Métodos y normativas de aplicación (de mejora continua, acciones correctivas y preventivas) Gestión prácticas culturales. Participación de los empleados Tecnologías <b>Tablero de control de la gestión</b>
<b>Capital Humano</b>	La generación de competencias por áreas y el rol del Liderazgo de la Dirección. La conducta y personalidad conforme a las normas sociales La gestión de la calidad humana Trabajo en equipo (gestión participativa).	

		Capacitación. Desarrollo del personal y crecimiento. Gestión de la comunicación y el clima interno.
	<b>Capital Relacional</b>	Capital social. Gestiones de proveedores, clientes. Gestión asociativa con competidores. Relación con actores estatales, en el exterior. Asociatividad (asociaciones, instituciones de apoyo no financieras, entidades gubernamentales, etc.)

Por último, cabe señalar que tanto los procesos de gobierno como aquellos orientados a la búsqueda de desarrollo sostenible y sustentable, operan sobre la configuración de la identidad organizacional. Significativamente, hacia el interior de las cooperativas, van apareciendo determinados “rasgos de identidad” (Etkin y Schavartein, 1989), que se presentan como una explicación de los modos como las organizaciones procesan internamente las variables de enlace con el entorno, por eso, la identidad es concebida en una compleja red de dimensiones vinculadas al orden político, social, cultural, y económico-administrativo. Es por eso que para este trabajo seguimos a Etkin y Schvarstein, quienes postulan que la identidad organizacional permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta de las demás, es decir, todos aquellos elementos y características que diferencien. Asimismo, dichos autores, hacen una distinción entre dos tipos de identidad organizacional, mencionando que toda organización posee a) una identidad-esquema que comparte con todas las que pertenecen a su misma rama de actividad, y b) una identidad-construcción que surge y se elabora en su interior, que permite su singularidad en el medio es posible destacar que las organizaciones que presentan rasgos más nítidos y definidos de identidad construcción poseen en general un desempeño más satisfactorio que aquellas otras donde dichos rasgos se presentan de manera ambigua. A ello lo denominan endoidentidad y exoidentidad. La endoidentidad percibida desde los estados propios de la organización por sus integrantes, y la exoidentidad percibida por un observador en el dominio de las interrelaciones (Etkin y Schvarstein, 1989:160-161).

En efecto, de dichos procesos -endo y exo identidad-, emergen esquemas de desempeño organizativo. En este sentido, resulta de interés el señalado Vuotto (2011) al hacer referencia a los aspectos “reivindicativos”. ¿Por qué? Las cooperativas de trabajo que se iniciaron como empresas recuperadas se van constituyendo además en asociaciones. Por eso se definen de acuerdo a determinados atributos. A continuación retomamos un

cuadro comparativo de Vuotto, el mismo sirve de insumo para reflexionar sobre nuestro objeto de estudio.

<b>Cooperativa</b>	<b>Reivindicativa</b>
<b>Es Empresa</b>	Continuidad actividad anterior (en experiencia empresarial)
	Financiamiento público y continuidad y continuidad de las vinculaciones con clientes y proveedores
	Mayor valorización del trabajo que del compromiso con la cooperación. Valorización del compromiso social
	Estructura de la organización en correspondencia con las capacidades de sus asociados
	Predominio del interés por adquirir beneficios sociales para los asociados en su condición de trabajadores. Relativa conciencia de los costos involucrados en la cooperación
	Dependiendo de los casos, escasa capacidad para crear nuevos empleos.
	Fuerte sentido de propiedad. Poca correspondencia con los deberes que implica
	Limitada sustentabilidad financiera y técnica
<b>Es Asociación</b>	Coexistencia de intereses diversos para sostener el proceso que dio origen a la cooperativa
	Vínculos con el sector público orientados por intereses políticos.
	Aprendizaje colectivo en la resolución de problemas relativos a la institucionalidad.
	Sistemas de normas y reglas definidos por los propios asociados sin clara delimitación de derechos y contribuciones. Basados en la solidaridad.
	Mayor predisposición para la cooperación y el diálogo con agentes externos.
	Importante valorización del conocimiento acumulado, de origen individual.
	Predominio de intereses que acentúan el compromiso socio político.

## 5. Aportes de otras investigaciones

A partir de la búsqueda bibliográfica se obtuvieron estudios de casos específicos que aportaron a la comprensión de algunas cooperativas de trabajo que se iniciaron como empresas recuperadas y que paulatinamente atravesaron procesos de transformación organizacional. Entre los ejes a destacar se encuentran, el relato de los aprendizajes y la descripción de las fases hasta lograr la sostenibilidad de la cooperativa, logrando en todos los casos su autonomía e identidad.

A continuación se presenta un cuadro comparativo en el que se identifican los autores, el caso de estudio, y los principales aportes que serán tenidos en cuenta para nuestra investigación.

Autores y título del estudio	Caso de estudio	Aportes específicos
Griselda Verbeke. (2008). Gestión cooperativa y vínculos institucionales: un estudio de caso	Cooperativa La nueva esperanza de Boulogne, iniciada en el año 2004, que había sido fundada en 1943 como la empresa Global S.R.L dedicada a la fabricación artesanal de globos y piñatas, dediles y tetinas para biberones.	A comienzos del año 2005 formaron la cooperativa con el apoyo del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (M.N.E.R.). Relación con el entorno, entidades gubernamentales. El gobierno de la cooperativa. El "paso de una cultura de subordinación a una horizontal", y los rasgos de identidad de operario a asociado. Toma de decisiones.
Mirta Vuotto, María Cristina Acosta. (2002). El caso de la cooperativa CIAM ¿estrategia empresarial o estrategia asociativa?	Cooperativa CIAM en 1997. Origina su constitución la presentación en convocatoria de acreedores de la empresa Aurora Grundig hacia el año 1995 orientada a la producción y elaboración de bienes de la industria metalúrgica.	Valores, principios y doctrina cooperativa, o los aspectos jurídicos que hacen a su particularidad, se focalizan los aspectos organizacionales que permiten distinguir a la cooperativa de las empresas privadas con fines lucrativos
Katuska Lopez García (2012). La gestión cooperativa y las prácticas participativas de los trabajadores asociados	La Cooperativa Unión Solidaria de Trabajadores limitada se estableció formalmente a partir de la iniciativa de un grupo de trabajadores luego que la empresa de Saneamiento y Urbanización S.A. (SYUSA), propiedad Techint, quebrara.	La gestión de la empresa, el equilibrio entre la asociación y la empresa. Estructura organizacional. Toma de decisiones. El desempeño de la cooperativa. Gobernanza. Prácticas cooperativas. Valores.
Coque Martínez, López Mielgo y Loredó Fernández (2012). Recuperación de empresas por sus trabajadores en contextos de crisis ¿qué podemos aprender de experiencias pasadas?	Empresas recuperadas: Aplicaciones eléctricas asturianas, Alcontrán Coop, Colegio Principado Coop, Colegio San Lorenzo Coop, COVEMYN, Fundiciones Veriña, Metalgráfica LUARCA, REMASAL, Unión Ibérica de soldadura.	Enfoque de recursos y capacidades dinámicas. Dirección estratégica. Apoyos externos. Transformaciones de la empresa capitalista a la cooperativa. Evolución y sostenibilidad.

Melina Deledicque, Mariano Félix Juliana Moser, (2005). Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. un estudio de caso de una empresa en Argentina	La Papelera San Jorge llamó a concurso de acreedores, declarándose en quiebra poco después. Se origina la Unión Papelera Platense, en el año 2001.	Aprendizaje en acción. Organización de la producción, identidad colectiva, toma de decisiones, procesos de trabajo, trasmisión de saberes y rutinas, control y coordinación
Lusnich Cecilia, Huergo Damián, Muñoz Giselle y Dalinger Mercedes (2015). Construyendo desde la resistencia: estrategias que avanzan hacia relaciones de producción y formas de organización alternativas a la lógica capitalista.	Red Gráfica, que aglutina alrededor de 16 cooperativas de trabajo iniciadas como empresas recuperadas	Identidad cooperativa. Comercialización, competencias organizacionales, creación de nuevos sujetos colectivos, producto colectivo.

## CONCLUSIONES

La presente ponencia tuvo como objetivo realizar una primera aproximación teórico-conceptual, a fin de comprender procesos de transformación que transitan las empresas recuperadas, que han logrado conformarse y consolidarse organizacionalmente bajo las premisas del cooperativismo.

En principio, una de las primeras reflexiones tiene que ver con la evolución del universo de las cooperativas de trabajo que se iniciaron como empresas “fallidas”. El incremento de los rubros alimenticio, metalúrgico, gráfico, industria de la carne y calzado, se ha generado en el AMBA, se registró entre los años 2004 y 2013. Por esta razón, se evidenció que las cooperativas no fueron una solución transitoria por la crisis económica, sino que se constituyeron en agentes de la economía social.

Asimismo, avanzar en la reflexión teórica alrededor de diversos ejes, permitió orientar el análisis sobre los rasgos de una “empresa-asociación” o cooperativa y los mecanismos de aprendizaje para ello. El primer eje, la gestión y el gobierno organizacional, permitió conocer la conformación de un agente económico, social, y político, distinto a una PyMe o un emprendimiento solamente con fines de lucro.

El segundo eje, decisiones sobre el aprendizaje ligado al desarrollo sostenible y sustentable, plantea la necesidad de fortalecer y potenciar las conexiones e interacciones existentes entre sistemas diferentes: el económico, el social y el ambiental. El último

eje, orientado a la endoidentidad y la exoidentidad, permitió identificar categorías singulares y particulares sobre las cuales reconstruir los rasgos cooperativos.

Como reflexión última, cabe señalar que este marco teórico y conceptual representa un puntapié inicial que deberá fortalecerse por un lado mediante la búsqueda y análisis de investigaciones que pongan en evidencia procesos del aprendizaje experiencial. Por otro lado, será fundamental el inicio del trabajo de campo con informantes clave del universo de las cooperativas de trabajo. Resulta indispensable identificar e indagar sobre las nuevas metáforas y concepciones de los cooperativistas sobre la administración de sus organizaciones. En tal sentido nuestro gran desafío será reconstruir relatos y teoría sobre ¿qué es administrar para los cooperativistas?

## BIBLIOGRAFÍA

BRAIDOT, N. y CESAR, R. (2013). Informe de evaluación final ATN/ME 9355-AR.

BUENDIA GARCIA, L. De la destrucción económica a la autogestión: causas, orígenes y perspectivas de la recuperación de empresas en Argentina (extraído de internet en mayo de 2015. <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/jec10/ponencias/701BuendiaGarcia.pdf>)

ETKIN J. y L. SCHVARSTEIN (1989), *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y cambio*, Argentina, Paidós

ETKIN, J. (2000) *Política, Gerencia y Gobierno de las Organizaciones*. Ed. Prentice Hall. Buenos Aires.

ETKIN, J. (2004) *La capacidad de gobernar en organizaciones complejas*. [En línea], consultado el 23 de agosto de 2013. URL: <http://es.scribd.com/doc/102469837/La-Capacidad-de-Gobernar-en-Organizaciones-Complejas-Jorge-Etkin>

FAIRBAIRN, B. (2005) “Tres Conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición”, Serie *Documentos*, Documento n° 48, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

FONTENEAU, B. (2011) *Economía social y solidaria: nuestro camino común hacia el Trabajo Decente, Documento de trabajo 2011-* Academia sobre Economía Social y Solidaria, Montreal, Canadá.

FORMENTO, H., BRAIDOT, N., FARDELLI CORROPOLESE, C., ZALAZAR, R., GONZÁLEZ, N., CHIODI, F., CUSOLITO, F., CHOSCO DÍAZ, C., y DÍAZ, D. (2009). "Relación entre la Gestión de Calidad Total y la Sustentabilidad Empresarial. De la investigación al aula". Congreso Nacional Preparatorio- UNLP 2009.

FURCO, Andrew: *Service-Learning: A Balanced Approach to Experiential Education*. Expanding Boundaries: Service and Learning. Washington DC: Corporation for national Service, 1996. Págs. 2-6.

KOLB, A. (1981). Learning Styles and Disciplinary Differences (extraído de internet en junio de 2015. <http://learningfromexperience.com/media/2010/08/Learning-styles-and-disciplinary-difference.pdf>)

MALO, M. (2005) "La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de la economía social", Serie *Documentos*, Documento n° 47, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

PONCE DE LEÓN, M. (2006) Nuevas formas de recolectivización: Unamirada hacia los procesos de recuperación de fuentes de trabajo (Tesis de grado). -- Presentada en Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación para optar al grado de Licenciada en Sociología. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.577/te.577.pdf>

PROGRAMA FACULTAD ABIERTA(2014). Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. Las empresas recuperadas en el período 2010 - 2013

QUINTAR, A. y ZUSMAN, P. (2003) ¿Emergencia de una multitud constituyente? Resonancias de las jornadas de diciembre de 2001 en Argentina. Iconos. FLACSO. N° 17

REBON, J., Y SAAVEDRA, I. (2006). Empresas Recuperadas. Buenos Aires.: Editorial Capital Intelectual.

VIENNEY, C. (1980) *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, CIEM.

VUOTTO, M y FARDELLI CORROPOLESE, C. (2012). Especificidad de la gestión de las organizaciones de la economía social. S/D.

VUOTTO, M. (2000) "El Desempeño Organizacional del Cooperativismo de Trabajo", en *Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina*, Proyecto Comparativo Internacional sobre el Sector sin Fines de Lucro, The Johns Hopkins University - Centro de Estudios de Estado y Sociedad.

VUOTTO, M. (2011) "El cooperativismo de trabajo en la Argentina, contribuciones para el diálogo social". Oficina Internacional del Trabajo. Lima OIT. Programa regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina. (Serie



Documentos de Trabajo, 217)

WYCZYKIER, G. (2007). De la dependencia a la autogestión laboral: sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la argentina contemporánea. Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales. FLACSO.