

Especialización en Administración de Negocios

Práctica Tutoriada

**“Sustentabilidad Laboral en la
Cooperativa Nuevo Amanecer:
La transición de empleado a dueño”**

Alumno: Mariela Glavina

Tutor: Especialista Pedro Zambruno

Fecha de presentación: Septiembre de 2018

Índice

Introducción	3
1. Análisis del contexto	
1.1 Origen del movimiento cooperativo	5
1.2 Perspectiva a nivel mundial	6
2. Análisis del sector	
2.1 Empresas recuperadas y cooperativas en el Partido de Gral. Pueyrredón	8
2.2 Proceso de transición	9
2.3 Gestión de empresas recuperadas	15
2.4 Sustentabilidad laboral en empresas recuperadas	17
3. Análisis de la organización	
3.1 Etapa de Diagnóstico - Análisis FODA	23
3.2 Etapa de Desarrollo	28
Conclusiones	31
Bibliografía	33

Introducción

La presente práctica tutoriada “*Sustentabilidad Laboral en la Cooperativa Nuevo Amanecer: La transición de empleado a dueño*” busca analizar el contexto social, económico y político de la empresa recuperada elegida como objeto de análisis, así como realizar un análisis interno de la organización y el proceso llevado a cabo desde su formación como cooperativa. Se evaluarán los principios cooperativos, la historia de los movimientos de empresas recuperadas a fin de entender cuál es la estrategia adquirida por la empresa en estudio y realizar una propuesta que garantice sustentabilidad y un proceso de transición armónico de empleados a dueños.

La Cooperativa Nuevo Amanecer se conformó en el año 2013, luego de la recuperación de la empresa abandonada por sus dueños en el año 2012. Cuenta con 2 plantas productivas, una en Mar del Plata y otra en Tandil, con un total de 120 socios, de los cuales solo la mitad formó parte del proceso de recuperación.

El proceso de gestación, comenzó como respuesta a la situación de emergencia de las 120 familias que en aquel entonces quedaban sin sus ingresos y no como una ideología política, tal el caso de otras cooperativas de la zona.

Actualmente, la Cooperativa Nuevo Amanecer presenta dificultades en lograr sustentabilidad laboral para sus socios y una correcta transición de empleado a dueño post recuperación de la empresa, lo cual pone en riesgo su continuidad.

El enfoque con el que se aborda este problema es por un lado desde la perspectiva de los socios, basada en la hipótesis que para los socios solo las empresas tradicionales garantizan sustentabilidad laboral lo cual genera que estén en busca de un cambio laboral de manera permanente. Y, por otro lado se plantea que el origen de la cooperativa, a partir de la recuperación de una empresa tradicional marca la dificultad en la continuidad por tratarse de personas que no sostienen como ideología el modelo cooperativista.

Con estas hipótesis como punto de partida se busca describir las condiciones laborales de los miembros de la Cooperativa Nuevo Amanecer,

analizar la vinculación de las condiciones laborales con la capacidad de retención del personal calificado y evaluar qué condiciones o estrategias debe considerar la cooperativa para garantizar la sustentabilidad laboral y el cumplimiento de los principios cooperativos.

1. Análisis del contexto

1.1 Origen del movimiento cooperativo

Como lo señala Lautaro Rech, luego de 30 años de hegemonía del neoliberalismo económico, caracterizado por la apertura de las fronteras a los mercados extranjeros, la flexibilización laboral, la reducción del gasto público y el fomento de la iniciativa privada y la privatización de empresas, se generan una serie de características estructurales tales como la exclusión masiva del empleo, la erosión de los salarios y de los derechos sociales, la concentración de la riqueza, que deriva en la propuesta de Economía social como una alternativa cuyo afán no es el lucro sino los valores de solidaridad, desarrollo con equidad, trabajo como elemento principal, autogestión de los recursos y primacía de lo colectivo por sobre lo individual.

Se considera cooperativa a una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

Desde el enfoque latinoamericano, la economía Social y Solidaria se plantea como una opción superadora al mercado capitalista y a un Estado central planificador. Se consolida como una tercera alternativa surgida de la sociedad civil.

En la Argentina las primeras cooperativas surgen en el siglo XIX, nacidas por la acción de inmigrantes europeos que encontraban en la forma asociativa el medio para llevar adelante sus actividades económicas. Hasta el año 1943 el movimiento se concibe como una alternativa distinta a lo que ofrece el Estado. Es a partir de 1946 que el cooperativismo es considerado en las políticas de estado a partir de los Planes Quinquenales del gobierno peronista. Entre los años 1956 y 1965 dada la inestabilidad institucional y la ruptura del orden democrático no hay políticas públicas específicas para el movimiento. Es a partir del año 1971 que se revierte de manera positiva esta tendencia a partir de un plan de desarrollo sancionado desde un gobierno no constitucional.

Hasta la década del 90 el movimiento experimenta un nuevo impulso que tiene como característica diferenciadora el considerarla una herramienta para el

desarrollo de la sociedad civil. Pero a partir de la década del 90, aparece no ya como dinamizador del desarrollo sino como respuesta a los problemas de funcionamiento del mercado de trabajo y en algunos casos, como estrategia para evadir impuestos mediante la tercerización del empleo.

Como último sub-período se diferencia lo ocurrido posteriormente a la crisis de principios de la década del 2000. A partir del año 2003 se pasó a tratar de manera distinta a los beneficiarios de los planes sociales, y se acude a la forma de organización cooperativa en pos de dar un rol de sujeto activo a los mismos. Sumada a esa forma de promoción se ha revestido cierto interés y apoyo a la recuperación de fábricas en quiebra por parte de los trabajadores.

1.2 Perspectivas a nivel mundial

La OIT considera que las cooperativas son importantes para mejorar las condiciones de vida y de trabajo de mujeres y hombres de todo el mundo, y para poner a disposición de los usuarios infraestructuras y servicios esenciales, incluso en terrenos descuidados por el Estado y las empresas a las que mueven las inversiones.

Una razón que acaso explique la invisibilidad de la opción cooperativa durante el debate es la falta de comprensión de la contribución real y en potencia de las cooperativas al desarrollo sostenible.

Por tratarse de organizaciones basadas en principios y valores, las cooperativas son intrínsecamente una forma de trabajo sostenible y participativo. Ponen el énfasis en la seguridad del empleo y en la mejora de las condiciones de trabajo, pagan salarios competitivos, promueven ingresos adicionales mediante la participación en las utilidades y la distribución de dividendos y apoyan las infraestructuras y los servicios comunitarios. Las cooperativas fomentan las prácticas y conocimientos democráticos y la inclusión social. También han demostrado ser resilientes ante las crisis económicas y financieras.

La empresa cooperativa es el tipo de organización más idóneo para abordar todas las dimensiones de la reducción de la pobreza y de la exclusión, Encuentran oportunidades económicas para sus socios, empoderan a las personas desfavorecidas para que defiendan sus intereses, dan seguridad a

los pobres permitiéndoles transformar sus riesgos individuales en riesgos colectivos, y median para que sus socios accedan a los activos que utilizan para ganarse la vida.

El impacto de las cooperativas sobre el empleo se refleja en que crean empleos directos, indirectamente promueven el empleo y el empleo por cuenta propia al crear oportunidades de comercialización y mejorar sus condiciones; e influyen en personas que no son socios de ellas cuyas actividades profesionales están estrechamente vinculadas a transacciones con cooperativas.

Las cooperativas están centradas en sus socios por lo que a corto plazo, en lugar de reducir sus plantillas piensan en emprender nuevas actividades; gracias a sus estructuras democráticas y del intercambio de información en tiempo real, los socios son conscientes de la proximidad de una crisis y pueden prepararse para afrontarla, como la toma de decisiones es participativa y las diferencias de ingreso entre socios son pequeñas, son más capaces de tomar decisiones difíciles que son vistas como legítimas; a largo plazo crean mecanismos de pensiones y educación para sus socios y abordan necesidades de sus comunidades con una visión de largo alcance; las reestructuraciones y la dedicación a nuevas actividades son prácticas habituales de las cooperativas.

Investigaciones efectuadas en los EEUU han demostrado la existencia de una relación positiva constante entre el hecho de que una empresa sea propiedad de sus empleados y la productividad de los trabajadores.

2. Análisis del sector

2.1 Empresas recuperadas y cooperativas en el Partido de General Pueyrredón

Según el trabajo de investigación realizado en la Universidad Nacional de Mar del Plata sobre Cooperativas del Partido de General Pueyrredón (Rech, Lautaro, Octubre 2014) existe una diferencia entre la enunciación teórica de los principios cooperativos y su efectiva puesta en práctica. Este relevamiento realizado a cooperativas locales muestra una multicausalidad en los factores y condiciones que generan dificultades en la aplicación de los principios, así como una estrecha relación entre ellos que impide realizar un análisis inconexo. El principio 5 de Educación, capacitación e Información se presenta como uno de los más relevantes a la hora de la gestión de las cooperativas.

Con el correr de los años se fueron definiendo distintos principios hasta llegar a los actualmente validados basados en: adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas; interés por la comunidad.

Las cooperativas se subdividen en 4 grupos: de autogestión por voluntad propia, empresas recuperadas, creadas por planes sociales del Estado y nuevas experiencias de jóvenes profesionales. Sus problemáticas, más allá de las particulares se pueden generalizar en internas, referidas a la gestión de la cooperativa y de formación en gestión institucional y empresarial, asociados a la falta de formación en especificidades institucionales que permitan una gestión eficiente.

En cuanto al primer principio de asociación voluntaria y abierta la principal problemática asociada es que aquellos que se van a asociar en muchas ocasiones desconocen el tipo de organización y los derechos y obligaciones que recaen sobre un asociado.

Para el caso del segundo principio de control democrático no se observa rotación importante y la figura del presidente se mantiene por largos períodos de tiempo. Aparece como un condicionante la falta de educación en la forma cooperativa,

El principio 3 de participación económica, está condicionado por el tipo de cooperativa y objeto social, siendo clave en la concreción del mismo la falta de interés por parte de los asociados y la dicotomía existente entre el fin social que persigue la cooperativa y el económico asociado a la sustentabilidad de la empresa.

En cuanto a la autonomía e independencia el principal ente es el Estado que puede generar condiciones adversas y la plena ejecución traducida en cooperación entre cooperativas también puede ser un factor condicionante de autonomía.

Luego el principio más relevante de Educación, capacitación e información tiene como principal limitante la falta de conocimiento y educación en cooperativismo. Por un lado, la falta de promoción, educación y difusión del cooperativismo aparece como eje explicativo de las posibilidades de concreción del quinto principio. Por el otro lado, hacia el interior de la cooperativa hay una gran falencia en la formación previa de los asociados. Se observan actitudes proactivas del consejo de administración pero poca receptividad tanto de la sociedad como de parte de los mismos asociados, explicado principalmente por la falta de visibilidad del sector y la influencia negativa de algunas formaciones irregulares como las cooperativas del puerto.

Por último el principio 6 de cooperación entre cooperativas y el 7 de Preocupación por la comunidad no son los más relevantes en cuanto a la gestión puertas adentro pero son necesarios en cuanto a la sustentabilidad. Para el caso de la relación entre cooperativas se cumple principalmente de manera intrasectorial, siendo la interrelación entre entidades con actividades productivas similares. En cuanto al interés por la comunidad el principio 6 es una forma de dinamizar prácticas tendientes a mejorar las condiciones de vida de la comunidad, pero sin dudas el factor económico es el condicionante respecto a las posibilidades de la cooperativa para llevar adelante acciones que tiendan al desarrollo sostenible de la comunidad.

2.2 Proceso de transición

Las empresas recuperadas son un nuevo sector de empresas y de trabajadores constituidos en un colectivo que intenta llevar adelante

emprendimientos autogestivos distintos de los realizados tanto por los anteriores gerenciadore de esas mismas empresas como también distinto en cuanto al tipo de empresa que pretende instalarse. (Echaide, 2004)

Los estudios y análisis que se realizan restringen su visión a una lectura comercialista o gerencial sesgándola implícitamente a una concepción de clase ya instalada socialmente y que emparenta los emprendimientos comerciales a una gestión responsable, capacitada y sobre todo privada que jamás se asocian a un emprendimiento desarrollado por los propios trabajadores. Generalmente se presenta a las empresas recuperadas como una “explosión” un ataque repentino y violento de algunos trabajadores de empresas aisladas. Las empresas generalmente han sido abandonadas por las gerencias, con salarios y haberes adeudados, y las tomas se hicieron para evitar el vaciamiento real de las empresas por los dueños.

Podemos decir que la recuperación de empresas ha sido en casos particulares como respuesta a hechos concretos y a necesidades reales, y que dicho proceso despertó la revalorización de la condición del trabajador como tal al tiempo que puede inculcar valores de solidaridad y de cooperación que no se dan en las empresas capitalistas.

El objetivo de cada recuperación es simple: conservar los empleos, sea en manos propias como de otros. Con el desarrollo y recuperación se toma conciencia sobre las implicancias de ser su propio patrón: capacitación, control de la gestión, control de la producción, rotación en los puestos, no alineación del trabajo, negociación política con los poderes públicos, etc.

Una empresa recuperada por los trabajadores atraviesa el paso de una gestión privada a la gestión colectiva de sus antiguos asalariados. La forma jurídica que se ajusta a este tipo de empresas es la cooperativa de trabajo, porque resulta ser la más adecuada para la gestión colectiva. En este marco se concibe a las cooperativas de trabajo 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 asegurar su subsistencia. (Chosco Díaz y otros, 2015)

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.

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, entendida por Etkin (2006) como una filosofía que integra: el deber ser, expresado en los principios solidarios y valores éticos; el ser, que refiere a la identidad y rasgos culturales que se construyen en la relación social cotidiana; y el poder hacer que refiere a las capacidades para construir y lograr un proyecto compartido. Por estas razones este enfoque implica: revisar críticamente lo existente para corregir las injusticias, formular nuevos proyectos, construir y difundir nuevos modelos de organización y gestión basados en la idea de desarrollo sustentable.

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.

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 el proceso de Desarrollo sustentable el cual es comprendido como aquel equilibrio dinámico entre la performance económico – financiera, la responsabilidad social y la responsabilidad ambiental.

Por ultimo 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. La identidad es

concebida en una compleja red de dimensiones vinculadas al orden político, social, cultural y económico – administrativo. Toda organización posee una identidad-esquema que comparte con todas las que pertenecen a su misma rama de actividad, y 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 donde dichos rasgos se presentan de manera ambigua.

El panorama en Argentina es bastante heterogéneo. Desde el punto de vista organizacional el funcionamiento de la empresa 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 dé 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.

Dentro del diagnóstico son empresas que renacieron “subinvertidas”, con equipamiento antiguo, obsoleto y deteriorado; el capital de trabajo inicial fue muy limitado; necesitan rehacer contactos con clientes y proveedores, los resultados económicos parecen limitados en el sentido de que apenas logra generar un excedente comercial; la falta de conocimiento sobre procesos productivos específicos, de seguridad e higiene y sobrecostos de producción hacen ineficiente la estructura de la cooperativa.

En los inicios de las cooperativas de trabajo que recuperaron empresas y fábricas en crisis, encontramos una acción no institucional-colectiva, es decir, una acción que no está orientada por las normas sociales existentes, sino que se forma para hacer frente a situaciones no definidas. Situaciones de colapso debido a cambios estructurales. (Gimenez y otros, 2015)

Este origen no institucional-colectivo, con una horizontalidad de hecho y no pretendida, se diferencia de la lógica fundacional de las cooperativas de trabajo tradicionales o de primera generación, en cuya constitución existió una libre voluntad de asociación y una búsqueda por organizar el trabajo en forma conjunta.

Liderazgo y autogestión.

En las organizaciones sin fines de lucro el liderazgo presenta dos perspectivas: una externa, dada por la coordinación con usuarios o clientes y voluntarios, y una interna, donde las personas vinculadas laboralmente desarrollan un liderazgo colectivo y cada profesional posee la dirección de un área determinada. Esto resulta muy importante para comprender al Liderazgo como un proceso y no como un rol o figura particular dentro de la organización. La finalidad de este proceso sería el cambio de habilidades, conocimientos, actitudes, valores, creencias, estrategias, políticas y madurez para el trabajo; entendiendo así al Liderazgo Transformacional como salto cualitativo que impacta de manera positiva en la dinámica organizacional. Esto proporciona dos ventajas, primero entender a las ERT no solo como un emprendimiento social, sino como una actividad económica y segundo, toma relevancia para comprender la relación que se teje entre las formas de Liderazgo y Empoderamiento.

Empoderamiento

El concepto de empowerment más tradicional se vincula al management o modelo empresarial y reconoce a este como un nuevo modelo de liderazgo, cuyo objetivo sería dar poder o liberar el potencial de la gente, de manera tal que puedan contribuir al máximo de sus capacidades. El término empowerment significa habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros. El empoderamiento propone no solo abrir el acceso a la toma de decisiones sino que también incluye los procesos mediante los cuales las personas llegan a percibirse como sujetos con capacidades decisorias y dispuestas a ocupar lugares de ejercicio de poder en diferentes ámbitos. Esto representa ubicar a los trabajadores en un proceso de autoformación que pone en evidencia el esquema y las relaciones de poder en las que se está inmerso, implicando así el reconocimiento de una doble vertiente tanto teórico – práctica como también de forma relacionada, ideológica. Entender el empoderamiento, implica reconocerle una ética política necesaria e ineludible.

García Rubiano (2009) quien relaciona el liderazgo transformacional con la facilitación a la aceptación al cambio organizacional demostró que la

comunicación llevada a cabo de una manera adecuada reduce la desconfianza del empleado y lleva a que se entienda y asuma mejor el proceso de cambio organizacional. Estos datos permitirían comprender también la importancia de la motivación inspiracional para este grupo de trabajadores y para este momento excepcional que atraviesan.

Sentido de Pertenencia

El sentido de pertenencia dentro de las necesidades humanas se encuentra dentro de lo que concierne al conjunto de sentimientos construidos en torno a prácticas desarrolladas en un ambiente cotidiano.

El sentido de pertenencia se relaciona con el principio de identidad en cuanto esta es fuente de identificación simbólica y referencial de la persona con el grupo al que se siente pertenecer y con el ambiente donde habita e interactúa individual y socialmente. Es significativo resaltar la relación directa del sentido de pertenencia con el bienestar en el ámbito laboral, siendo vital ambas para el funcionamiento próspero de una empresa. (Cunha, 2016)

Hudson (2010) plantea la autogestión como la acción de “asunción directa por parte de un conjunto de personas, de la elaboración y de la toma de decisiones en un territorio dado”. Hudson (2012) resalta la importancia de la confianza en la agrupación de trabajadores para lograr establecer un proyecto cooperativo, así como también distingue el problema crítico que implica “la falta de participación en la gestión de las fábricas una vez superados los procesos de crisis iniciales”.

La motivación acapara un papel decisivo en la funcionalidad de la empresa autogestionada. Se destaca la necesidad de desarrollar y fomentar herramientas para promover la motivación como por ejemplo el control mutuo de la producción en favor del colectivo e incentivos grupales por superávit y así sentirse más comprometido con la empresa.

Weisz (2013) plantea a las organizaciones autogestionadas como una alternativa frente al aislamiento y la vulnerabilidad de los trabajadores; siendo para algunas visualizadas como una opción buscada y deseada pero para otros una última alternativa. Desarrolla que para su funcionamiento es importante, entre otras cosas, redimensionar los vínculos horizontales, las

responsabilidades compartidas y la elaboración de creencias compartidas para organizar la ligazón entre trabajadores.

2.3 Gestión de empresas recuperadas

Como lo señala Alberto Blalakowsky, la evolución del fenómeno de la recuperación de una empresa presenta dos momentos claves para comprender la reconversión del trabajador: la toma de conciencia por parte de los trabajadores acerca de las condiciones de trabajo y los peligros que deben enfrentar; y la participación en un proceso de resistencia e intensa movilización en pro de la conservación de la fuente de trabajo. Este proceso de identificación del conflicto y de lucha renueva la identidad del trabajador, autotransformándolo y diferenciándolo de aquellos trabajadores ajenos a la etapa de ocupación y puesta en marcha del proyecto, por su incorporación en etapas posteriores. Esto genera una distinción entre los fundadores, los históricos y aquellos otros nuevos trabajadores. Así la diferencia salarial actúa como principio modulador de una parte del conflicto entre antiguos y nuevos trabajadores.

La puesta en marcha de la producción enfrenta desafíos que involucran a un colectivo de trabajo más amplio y heterogéneo. Este proceso de recreación del trabajo se asienta sobre tensiones entre el conocimiento acumulado, la crítica a los procesos tradicionales y la necesidad de consensuar prácticas y saberes con vistas a la creación de un nuevo orden. La transformación de las técnicas tradicionales requerirá de un complejo proceso de restauración de técnicas comunes para que el grupo pueda seguir produciendo, y para que el sujeto se sienta reconocido e incluido. La etapa productiva evidencia diferentes conflictos que desnudan los aspectos sociales del proceso de trabajo. El poder no desaparece sino que se reintroduce en diferentes formas, tales como haber participado o no en las gestas fundadoras, haber hecho inversiones personales.

Los sistemas de autogestión bajo formas cooperativas plantean un rediseño de los procesos productivos y de las articulaciones laborales al interior de las empresas. Se introducen una serie de elementos vinculados con la participación, la disolución de las relaciones jerárquicas y las nuevas formas de

cooperación; la disciplina, el control, la autonomía y el consenso en el proceso social de trabajo; y la rotación de tareas.

La participación de los trabajadores en las asambleas señala un reposicionamiento de los mismos respecto del proceso de toma de decisiones. En el proceso de trabajo también se refleja una mayor participación del trabajador al poder introducir iniciativas propias, salir de su función específica y emprender un proceso activo que agilice la comunicación.

En el caso de la autogestión, al referirnos a un sistema autosostenido, el desafío es alimentar la cooperación, el trabajo colectivo, desde lo subjetivo. Se apela al esfuerzo individual de cada trabajador como un aporte indispensable para la prosperidad colectiva. Esto induce a comprometerse no solo subjetivamente sino a mantener un determinado orden al interior de la fábrica.

La división del trabajo, la especialización y la rutinización perduran en la organización de fábricas autogestionadas, sin embargo los trabajadores comienzan a asumir nuevos roles y un perfil más flexible y polivalente.

Desde la perspectiva del producto el desafío que enfrentan es mostrar que el producto no es el resultado de la explotación humana en un doble sentido: por el proceso mismo del trabajo y por el producto del trabajo mismo, sino que la calidad del producto y su utilidad social se deben a un proceso más liberado, de producción consensuada.

Por último según Rubén Rodríguez Garay, en la gestión de las empresas recuperadas la cultura puede ayudar o dificultar, retrasar o potenciar. Algunas pautas culturales contribuyen al desarrollo y crecimiento de la nueva empresa, mientras que otras se convierten en un componente que dificulta y retrasa el proceso de reconversión.

Una de las más importantes fuentes de la cultura organizacional está en los líderes fundadores. Son ellos quienes establecen y comunican los valores que se consideran fundamentales para concretar la visión, la misión y las estrategias formuladas. Estos valores se reafirman a través de la comunicación intensa y la transmisión a los nuevos integrantes.

Administrar una empresa recuperada en situación de crisis demanda lograr pasar de una situación deficitaria y de escasa competitividad a otra de rentabilidad a través de ventajas competitivas sostenibles. El tiempo se torna

un factor crítico porque el deterioro crece día a día, haciendo más difícil la recuperación. En este marco, los recursos humanos constituyen un activo estratégico fundamental para recuperar la ventaja competitiva y sostenerla en el tiempo.

Gestionar una empresa recuperada implica realizar una reingeniería empresaria, con transformaciones que pueden afectar los objetivos, procesos, estructura y pautas culturales.

2.4 Sustentabilidad laboral en empresas recuperadas

Como lo indica Julio Godio, la recuperación de empresas está asociada directamente con el intento de los trabajadores por preservar la fábrica como centro de construcción y reproducción de sus identidades laborales y sociales. Las nuevas identidades obreras en las que coexisten las tradicionales con los nuevos saberes de la autogestión y la cogestión, están diseñando un segmento de asalariados que se enfrenta con la perspectiva de coexistir en un escenario diverso de cooperativismo y recomposición de modalidades de trabajo asalariado.

Las políticas públicas destinadas a fortalecer las empresas recuperadas deben ser un aporte para resolver el gran déficit que los trabajadores tienen en materia de saberes técnicos y político-institucionales. La capacitación programada debe concentrarse en tres niveles: el referido específicamente al proceso productivo, el que corresponde a la conformación jurídica y a la gestión administrativa de la empresa y el que se refiere a la relación entre el mundo de la empresa rehabilitada con los mercados, la sociedad civil y la política. El éxito descansa en garantizar las condiciones de sustentabilidad futura de las modalidades de autogestión y cogestión.

Según Adolfo Buffa, parte de la sustentabilidad laboral se considera vinculada a la democratización laboral como consecuencia de la apropiación por parte de los trabajadores de los medios de producción. Es un proceso dinámico donde inciden factores como la consolidación previa del colectivo, la experiencia sindical, la experiencia en la gestión, el tamaño de la empresa, el destino y diseño del producto, el horizonte del proyecto y los factores externos. Las empresas recuperadas mixturaron sindicalismo, cooperativismo y

movimientos sociales, lo que permite hacer visibles los planteos sobre democracia laboral. La democratización se logra con la apropiación del proceso, del producto y de los resultados económicos por parte del colectivo, los cuales deben estar basados en tres instancias: decisiones de gestión colectivas, replanteo del producto y la equidad en las remuneraciones.

Para garantizar la sustentabilidad no se deben perder de vista la problemática referente a las nuevas condiciones de trabajo, evitando el empobrecimiento de las condiciones de trabajo y los medios de protección del trabajador; así como el producto y sus representaciones, con un claro desafío en proyectar hacia la sociedad, hacia el usuario y el consumidor. (Blalakowsky y otros, 2006)

Además, se plantea si este nuevo actor laboral será una forma definitiva o sólo transicional, o bien incluso transitoria. Las empresas recuperadas son el fenómeno social con mayor potencial de cara a la discusión de ese proceso tecnológico mundial que se sigue profundizando, y que genera la horizontalidad como producto de las diversas revoluciones tecnológicas de los últimos 20 años. (Blalakowsky y otros, 2006)

Según Macellari (2012), los puntos en que deben focalizarse las cooperativas de trabajo son:

1. *Elevar a un nuevo nivel la participación de los miembros y el sistema de gestión:* desde el punto de vista interno se debe trabajar mucho con herramientas de formación institucional para lograr que los trabajadores se identifiquen con el modelo cooperativista ya que por su nacimiento abrupto y apresurado por el cierre de las fabricas no tiene la identidad que tal vez tenga el resto de las cooperativas que nace con una absoluta voluntad asociativa.
2. *Posicionar a las cooperativas como constructoras de un nuevo nivel de sustentabilidad:* deben tratar de llegar a una sustentabilidad empresarial al nivel de grupos cooperativos medios y no de forma micro como es la realidad en Argentina.
3. *Consolidar el mensaje cooperativista y definir la identidad de las cooperativas:* es importante que se proyecte un mensaje que diferencie esta modalidad de la actividad empresarial. En general la identidad sigue siendo la de la fábrica a la cual pertenecen y no con el modelo de autogestión

cooperativo. Las empresas recuperadas deben aspirar a tener una identidad con valores y principios cooperativos fuertes para luego lograr tener una marca que lleve el mensaje a la sociedad.

4. *Asegurar marcos jurídicos que apoyen el sostenimiento de las cooperativas:* la gran carencia es la falta de una legislación especial para las cooperativas de trabajo que respete e incluya la identidad cooperativa.

5. *Conseguir capital fiable para las cooperativas al mismo tiempo que se garantice la gestión por parte de los miembros:* esta área es la más difícil ya que literalmente nacen con pasivo.

Deben agregarse dos nuevas áreas definidas como Desarrollo sustentable y Democracia todo entrelazado por una tercera área que opera de manera interna y externa que es la comunicación.

Respecto al marco legal, las cooperativas en Argentina presentan una división interna que obedece a su nacimiento en diferentes circunstancias.

1. Las cooperativas de autogestión por voluntad propia, cuyos integrantes vieron en la formación de estas entidades una forma de trabajo y una forma de vida.

2. Las cooperativas nacidas del cierre, desmantelamiento de unidades de producción, abandono de los titulares del establecimiento, vaciamiento de activos, y/o quiebras de sus empresas, llamadas empresas recuperadas.

3. Las cooperativas de trabajo creadas por planes sociales del Estado como contención social.

4. Las cooperativas de trabajo que son muy nuevas y recientes formadas por jóvenes profesionales que identificándose con los valores y principios del cooperativismo deciden unirse y brindar sus conocimientos interdisciplinarios a través de esta figura.

El marco jurídico para cada grupo es insuficiente y debiera ser por lo menos diferenciado. Es frecuente el punto de vista de que las cooperativas son una modalidad marginal del mundo empresarial. No abunda el preciso conocimiento sobre su modo de funcionamiento o los beneficios que ofrecen. Por lo tanto debemos formar dentro de las respectivas entidades cooperativas la identidad y relacionarlo con el empleo, desarrollo local, capital y medio ambiente para luego pensar en los marcos regulatorios, sino siempre

tendremos leyes que solucionen problemas emergentes y puntuales, pero que no colaboren a la identidad cooperativista.

Dentro del marco legislativo en Argentina uno de los graves problemas que deben solucionarse son los aspectos previsionales y de seguridad social. El trabajador autogestionado además de encarar la organización de su empresa social, actuando transversalmente en un contexto cultural, político y económico, se encuentra con un sistema previsional con muchas desventajas respecto a los trabajadores en relación de dependencia. La legislación argentina no prevé el trabajo colectivo, esto significa que los trabajadores son autónomos, y no gozan del servicio de aseguradoras de riesgo de trabajo, así como no gozan de algunos derechos como jubilarse antes de la edad comúnmente establecida.

Un área fundamental para lograr un adecuado marco legal será indefectiblemente trabajar en la identidad de las cooperativas de trabajo con los valores y principios cooperativos, para ello la herramienta fundamental será apostar a la comunicación.

Según Vazquez (2016) muchos de estos emprendimientos enfrentan variadas dificultades para sostenerse a lo largo del tiempo: falta de recursos para la producción, financiamiento inadecuado e insuficiente, acceso a insumos relativamente caros, dificultades en la comercialización, falta de capacidades para la gestión, conflictos internos, problemas legales y contables, precariedad laboral, sobrecarga de trabajo e ingresos insuficientes.

Los trabajadores autogestionados luego de sufrir exclusiones varias (educativas, laborales y materiales de todo tipo), están abriendo nuevos caminos en nuestra sociedad. Generalmente están produciendo otros beneficios sociales, como la inclusión laboral y social de grupos sociales relativamente excluidos o vulnerados en sus derechos. Están generando experiencias de formación de una nueva cultura de trabajo asociativa y autogestionada, así como de participación, solidaridad y democracia desde las prácticas concretas.

No existe aún en la actualidad una cultura del trabajo asociativo y autogestionado extendida entre el conjunto de los trabajadores, que en su

mayoría no consideran a ese tipo de actividad como un trabajo posible o deseable.

Si consideramos que los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados son organizaciones socialmente necesarias para que la totalidad de la población trabajadora tenga la posibilidad de acceder al trabajo y a la satisfacción de necesidades, entonces deben contemplarse otros criterios de viabilidad y sostenibilidad más amplios que el de la autosostenibilidad mercantil. Las iniciativas autogestionadas por trabajadores no pueden ser correctamente evaluadas desde una perspectiva inversora ya que el éxito o fracaso de un proyecto de este tipo es el resultado de un proceso bastante más complejo e impredecible.

En cuanto a la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos y autogestionados pueden reconocerse dos líneas de argumentación:

1. Las que afirman que, para alcanzar la sostenibilidad, es necesario fortalecer la capacidad de los emprendimientos para competir en los mercados y
2. Las que plantean que la viabilidad de los emprendimientos depende del desarrollo de instituciones y políticas basadas en otros principios económicos: reciprocidad, redistribución y administración doméstica.

Todos reconocen el papel fundamental que debe jugar el estado y sus intervenciones para permitir o favorecer la viabilidad y sostenibilidad.

Paul Singer sostiene que las cooperativas son una forma de producción superior a la empresa capitalista y que si se dan los apoyos estatales necesarios, podrán ser competitivas y conformar un sector integrado y autosostenible. Algunos argumentos que lo sustentan son: los conflictos internos son menores y/o se pueden resolver abierta y participativamente, la información relevante fluye en toda la organización, las decisiones colectivas son más acertadas porque toman en cuenta la opinión y experiencia de todos los trabajadores entre otras razones.

Para lograr este resultado es necesario garantizar las bases de sustentación para la economía solidaria, que son fuentes de financiación, redes de comercialización, asesoramiento técnico-científico, formación continua de

los trabajadores y apoyo institucional y legal de parte de las autoridades gubernamentales.

Gaiger afirma que la cooperación en el trabajo multiplica la capacidad individual de cada trabajador, las decisiones colectivas conducen a resultados más eficientes; compartir conocimientos e información estimula la innovación y reduce costos de transacción; la confianza y el sentido de pertenencia a un proyecto común estimulan y motivan adicionalmente.

La viabilidad de los emprendimientos dependerá de las capacidades y disposiciones de los trabajadores que cooperan a nivel micro, de sus disposiciones a cooperar y coordinarse entre unidades microeconómicas, del contexto socioeconómico y cultural y de la existencia de una política de estado conducente.

Otra dimensión muy importante es la de los tiempos. La construcción de capacidades, el desarrollo de productos, la adopción de técnicas adecuadas, la mejor inserción en los mercados, entre otras capacidades claves a desarrollar desde lo micro son procesos que requieren años de maduración. Este razonamiento indicaría que si en el corto plazo los emprendimientos no logran ingresos mayores a sus costos, entonces las políticas de promoción deberían contemplar mayores apoyos y subsidios sostenidos a lo largo del tiempo.

3. Análisis de la organización

3.1 Etapa de diagnóstico – FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1. Versatilidad de los socios F2. Buena relación con los clientes F3. Proactividad F4. Trabajo en la comunidad F5. Sentido de Pertenencia del grupo de origen.	O1. Precios competitivos O2. Valoración de calidad de producto O3. Imagen social favorable de la empresa O4. Presencia de agentes reguladores de precios que favorecen competencia.
Debilidades	Amenazas
D1. Falta de comunicación D2. Falta de asignación de responsabilidades D3. Falta de Visión de la organización D4. Socios poco formados D5. Problemas administrativos D6. Rivalidad entre sectores	A1. Políticas públicas que complejicen la operatoria de las cooperativas A2. Crecimiento de otras empresas del rubro. A3. Aumento de competitividad de grandes empresas A4. Falta de legislación previsional

FORTALEZAS

F1. Los socios pueden realizar tanto tareas principales como complementarias en caso de ser necesario. Esto refleja el trabajo comunitario que se da dentro de la organización permitiendo visualizar el “sujeto laboral” definido por Elton Mayo, que sostiene que es la capacidad social la que establece el nivel de competencia y eficiencia, cuanto más integrados socialmente, mayor es su disposición para producir.

F2. La venta directa genera buenas relaciones entre los socios y el público; los compradores tienden a acercarse a la cooperativa en busca de buenos productos, precios accesibles y, en muchos casos, para apoyar el ideal comunitario. Entienden que al comprar ayudan a preservar el funcionamiento

de la cooperativa, así como a sostener, fortalecer y mantener sus valores cooperativos.

F3. La proactividad nace principalmente en la idea de superarse y de lograr de la cooperativa su principal fuente de ingresos. Esto lleva a que las personas estén en permanente movimiento y busquen el crecimiento dentro de la organización.

F4. En el caso de la cooperativa Nuevo Amanecer funciona como una cooperativa escuela con gran inserción en los espacios de cooperativas y emprendedores de la comunidad. Asimismo realizan proyectos en común con la Universidad Nacional de Mar del Plata que permite vincularse con profesionales de distintas áreas y forman parte de un programa de inclusión por el cual permiten que personas con capacidades diferentes trabajen en la cooperativa.

F5. El sentido de pertenencia del grupo que participo en la recuperación forma parte del motor de avance de la cooperativa. Este grupo no solo tiene una antigüedad considerable en el rubro, sino que inicio la recuperación y logró sobreponerse a la pérdida de trabajo con lo cual su compromiso hacia la organización es indiscutible para quien compare con muchas otras organizaciones.

OPORTUNIDADES

O1. Los precios de los competidores permiten que esta sea la gran oportunidad de la Cooperativa, la cual por tener una estructura de costos diferente y pese a materias primas más caras, logra mantener precios finales menores. La clave de esta diferenciación por precio se basa principalmente en algunos subsidios al inicio de la gestión así como a la búsqueda de un nivel de rentabilidad más conservador respecto a empresas tradicionales.

O2. Actualmente los clientes valoran la calidad como una característica distintiva que define la elección de un producto. En el rubro lácteo por tratarse de alimentos perecederos este factor es aún más importante. Cumplir con los estándares exigidos permite aprovechar esta oportunidad así como brindar respuesta a los reclamos de consumidor acerca más al cliente a las posibles

problemáticas y permite a la organización apuntar a una mejora continua de sus procesos.

O3. La imagen construida en la sociedad respecto a la cooperativa es su principal carta de presentación y de valor agregado a la hora del consumidor elegir los productos. Refleja el ejemplo de perseverancia y compromiso, esfuerzo y lucha, reflejado en sus resultados.

O4. La presencia de agentes reguladores de precios tanto en la materia prima como en producto terminado permite una competencia más leal entre empresas tradicionales y emprendimientos más chicos, como las cooperativas.

DEBILIDADES

D1. Falta de comunicación. En muchas ocasiones los temas tratados en las reuniones semanales de Comisión no se comunican completamente, algunas veces por no estar totalmente resueltos y otras por no tener un vocero. Esto genera que mucha información se maneje por canales informales lo cual genera en muchos casos quejas, conformismo o bien desconfianza de las decisiones que se toman.

D2. Falta de asignación de responsabilidades. La mayoría de los socios están abocados a su rol, el mismo rol que ocupaban cuando eran empleados asalariados. Esto permite acelerar la curva de aprendizaje pero a su vez es una barrera a la multifunción ya que muchas personas no se creen capaces de cubrir otros roles. Por otro lado, dentro de la cooperativa los socios saben que se deben cubrir roles de liderazgo y administrativos pero dejan al Consejo Administrativo ocuparse de todo lo cual genera en algunos casos sobrecarga de trabajo en unos pocos o conformismo y quejas. Además, desde sus inicios se apostó a un esquema de autonomía, evitando tener que contar con una estructura de jerarquías pero hoy los mismos socios ven la necesidad de tener un líder presente que sea referente de los sectores y que tenga la potestad de dar indicaciones sobre lo que se debe hacer. Esto indica que la mayoría de los socios conservan el modelo mental capitalista.

D3. Falta de visión de la organización. No existe una visión definida ni comunicada y por lo tanto, tampoco compartida. Definir la visión permite marcar el norte de la organización, y darle a la estrategia un horizonte a largo plazo.

D4. Socios poco formados. Desde que se inició la cooperativa los socios no han recibido capacitaciones. La ausencia de planes de formación cooperan aún más a limitar la capacidad de los socios para ser multifunción o bien para pensar en roles que no ocupaban antes tanto administrativos como de liderazgo. Asimismo la capacitación permite mejorar la competitividad.

D5. Problemas administrativos. La cooperativa se enfrenta con un enorme desafío al tener que insertarse exitosamente en la economía tradicional y competencia de mercado con principios totalmente diferentes y con carencia de preparación formal de sus integrantes en tareas de dirección, gestión y contables. La cooperativa debería prepararse para lograr un mejor desempeño en los mercados en los cuales compiten y garantizar la sustentabilidad en el tiempo. Se comete el error de creer que se aprende con la experiencia pero para sostenerse en el tiempo es necesario contar con estrategias de dirección y gestión.

D6. Rivalidad entre sectores. Esta oportunidad de mejora es consecuencia de muchas de las anteriores mencionadas, generada en principio por la falta de una visión compartida, que genera el trabajo en silos y no en equipo ni pensando en el total de la organización. Cada sector se ocupa de sus propias tareas y resultados con lo cual la falta de multifuncionalidad, capacitaciones y comunicación generan desconocimiento del trabajo de los demás así como de las necesidades y logros.

AMENAZAS

A1. Políticas públicas que complejicen la operatoria de las cooperativas. Sin dudas el avance inicial de las cooperativas en general y en particular Nuevo Amanecer dependió del apoyo de organismos públicos que colaboraron tanto en temas de gestión como operativos ayudando a consolidarla como tal. Los cambios en las políticas son una amenaza en tanto y en cuanto la cooperativa no avance en su consolidación como organización independiente del apoyo externo.

A2. Crecimiento de otras empresas del rubro. Si bien la cooperativa maneja un volumen alto para el tipo de organización que es, el mercado lácteo requiere una mayor cobertura y por lo tanto el crecimiento de otras empresas a una

mayor velocidad puede representar una posible amenaza en caso que no se cubra de manera correcta el mercado local.

A3. Aumento de competitividad de grandes empresas. El rubro lácteo está formado de muchas empresas chicas locales, pero también presenta una competencia grande con las multinacionales que en muchos casos superan en capacidad de abastecimiento y en diversidad de productos. Sin lugar a dudas la gran amenaza está dada en no poder responder a la demanda, tanto en volumen como a los cambios en las exigencias del mercado que solo se pueden atender si se potencian las fortalezas y se mitigan las debilidades antes mencionadas.

A4. Dentro del marco legislativo en Argentina uno de los graves problemas que deben solucionarse son los aspectos previsionales y de seguridad social. El trabajador autogestionado además de encarar la organización de su empresa social, actuando transversalmente en un contexto cultural, político y económico, se encuentra con un sistema previsional con muchas desventajas respecto a los trabajadores en relación de dependencia. La legislación argentina no prevé el trabajo colectivo, esto significa que los trabajadores son autónomos, y no gozan del servicio de aseguradoras de riesgo de trabajo, así como no gozan de algunos derechos como jubilarse antes de la edad comúnmente establecida.

3.2 Etapa de Desarrollo

En el presente capítulo se realiza una propuesta tendiente a definir una estrategia clara y sustentable de modo de sentar las bases de una organización que cumpla los principios cooperativos sin perder de vista las pautas culturales y la identidad ya definida dentro de la organización.

Definiciones centrales

Respecto a las definiciones centrales, la misión y visión de la cooperativa deben ser definidas marcando el norte de todos los objetivos y metas.

Los valores enmarcan aquellos comportamientos validados por toda la organización. Para las cooperativas los valores en común son:

1. Autoayuda
2. Democracia
3. Igualdad
4. Equidad
5. Solidaridad

Los principios de la cooperativa marcan las pautas mediante las cuales ponen en práctica los valores:

1. Adhesión voluntaria y abierta
2. Gestión democrática por parte de los asociados
3. Participación Económica de los asociados
4. Autonomía e independencia
5. Educación, Capacitación e Información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Compromiso con la comunidad

Como parte del problema planteado se deben definir aquellos objetivos que permitan asegurar el cumplimiento de los principios así como la sustentabilidad.

Objetivos Propuestos

1. Capacitar al 100% de los asociados en habilidades de liderazgo y en gestión en un plazo de 6 meses.
2. Aumentar el compromiso con los principios cooperativos en cada nuevo ingreso.
3. Garantizar la renovación de al menos el 50% de la Comisión en cada nueva elección.
4. Ejecutar 100% de las asambleas anuales ordinarias legalmente solicitadas.
5. Permitir la inserción de la comunidad siendo la Primer cooperativa escuela de la región.

Estrategia

La Estrategia de la cooperativa debe estar basada en afianzar los lazos de confianza con los demás eslabones de la cadena, tanto proveedores como clientes, apostando al cariño por la marca y apuntando a lograr expandirse por el resto de la provincia.

Deberá basarse en tres pilares: vínculo con la comunidad, desarrollo de los asociados y sustentabilidad del negocio. Esos tres pilares deberán estar interrelacionados avanzando a la par de manera de lograr sinergias con otras cooperativas, desarrollo de su gente y por lo tanto crecimiento sostenido.

Planes de acción

1. Definición y comunicación de la misión y visión y de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
2. Desarrollo de plan de entrenamiento y matriz de habilidades para lograr polivalencia de los asociados y cuadro de reemplazos.
3. Desarrollo de plan de capacitación en habilidades de liderazgo, administración y logística en asociación con UNMDP.

4. Definición de procedimiento de comunicación y toma de decisiones a nivel operativo y estratégico.
5. Evaluación semestral de nivel salarial para evitar empobrecimiento de condiciones laborales.
6. Definición de agenda de reuniones con otras cooperativas y con proveedores para trabajar en equipo.
7. Definición de proyectos transversales a liderar por los asociados para fomentar su empoderamiento y sentido de pertenencia como desarrollo de nuevos productos, definición de nuevas rutas, búsqueda de nuevos clientes.
8. Realización de actividades de integración con la sociedad: campañas solidarias, visitas a planta, formación de futuros cooperativistas, etc.

Conclusiones

Luego del análisis realizado y tomando en cuenta las hipótesis planteadas se puede concluir que la Cooperativa Nuevo Amanecer está expuesta a la situación que toda empresa recuperada con origen en el abandono patronal sufre dada la falta de una componente ideológica en su conformación. Este origen no institucional-colectivo, se diferencia de la lógica fundacional de las cooperativas de trabajo tradicionales o de primera generación, en cuya constitución existió una libre voluntad de asociación y una búsqueda por organizar el trabajo en forma conjunta. Esto aumenta la complejidad tanto para la sustentabilidad como para el proceso de transición de empleado a dueño.

Respecto a la gestión para la sustentabilidad empresarial el desafío está en lograr el vínculo con la comunidad, el contexto local y los propios movimientos organizativos para lo cual los líderes deben realizar una actividad muy dinámica y expansiva ya que los vínculos con el afuera resultan esenciales para la continuidad fabril y empresarial. Esto exige una amplia formación conceptual y operativa. 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.

Cumplir con los principios cooperativos; adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas; interés por la comunidad hoy representa una dificultad que depende del liderazgo, sentido de pertenencia y empoderamiento que se logre en sus miembros, así como de las políticas públicas y del desarrollo del sector, para poder transmitir a las futuras generaciones la forma cooperativa como una opción sustentable y deseable.

Por todo lo mencionado, se considera clave en los procesos cooperativos la comunicación de las estrategias y pasos a seguir, la delegación de responsabilidades, la motivación de los asociados y el conocimiento del contexto para construir la identidad de la cooperativa.

Finalmente, las experiencias y procesos de las empresas recuperadas han hecho palpable la capacidad de los trabajadores para poner en funcionamiento establecimientos considerados no viables, abriendo una luz para la propia posibilidad de pensar una economía montada sobre otras bases.

Bibliografía

1. Buffa, Pensa, Roitman (2004). Democratización laboral en Empresas Recuperadas de Córdoba: aproximaciones a un estudio comparativo.
2. Godio (2004). Análisis socio-político de las empresas recuperadas en Argentina: perspectivas sindicales y cooperativas del fenómeno”. Instituto del Mundo del Trabajo.
3. Bialakowsky, Robledo, Grima, Rosendo, Costa. (2006). Empresas recuperadas: cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores.
4. Bialakowsky, Grima, Costa, Lopez (2015). Gerencia de empresas recuperadas por los trabajadores en Argentina.
5. Rech (2014). Las Cooperativas del Partido de General Pueyrredón: Realización de los principios cooperativos. Portal de Promoción y Difusión Pública del conocimiento académico y científico.
6. Macellari (2012). Las empresas recuperadas en forma de cooperativas de trabajo y su posición dentro de la década cooperativa ACI 2020. Federación de cooperativas de trabajo de la República Argentina (FECOOTRA).
7. Echaide (2004). La recuperación de empresas y su relación como estrategia de clase. Centro Cultural de la Cooperación “Floreal Gorini”.
8. Rodriguez Garay, Kobila, Morbelli, Parolin (2007). Cambio cultural en la gestión de una empresa recuperada. Duodécimas jornadas “Investigación en la Facultad” de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario.
9. Informe de Política OIT. Las cooperativas y los objetivos de Desarrollo sostenible. Debate sobre el desarrollo después de 2015.
10. Chosco Díaz, Fardelli Corropolese, Meilán (2015). De empresas recuperadas a cooperativas de trabajo: reconstruyendo la identidad organizacional. IX Congreso Rulescoop.
11. Gimenez, Morán Ayala, Salvador (2015). Liderazgo y empoderamiento en trabajadores de empresas recuperadas. Un estudio exploratorio y descriptivo. Tesis de grado. Universidad Nacional de Mar del Plata.

12. Cunha (2016). Importancia del sentido de pertenencia del trabajador en el funcionamiento de empresas autogestionadas. Universidad de la República. Uruguay.
13. Vasquez (2016). La viabilidad y sostenibilidad de las experiencias de trabajo asociativo y autogestionado desde una perspectiva plural. Revista de la Academia. Volumen 21. Pp 31-55.