

V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



159 - GESTIÓN COOPERATIVA Y VÍNCULOS INSTITUCIONALES: UN ESTUDIO DE CASO

Gestão econômica e social de cooperativas

Griselda Verbeke
gverbeke@econ.uba.ar
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires

Resúmen

En la década del 90 en Argentina se profundizó la transformación del estado que quedó definitivamente liberado el mercado y separado del control político y social, y condujo al sistema a límites de destrucción de las fuerzas productivas y exclusión masiva.

Este escenario, anticipatorio de la crisis de 2001, dio lugar a respuestas solidarias. Múltiples agentes en procura de atender a sus necesidades reunieron recursos y trabajo, y organizaron asociada y cooperativamente la producción de bienes y servicios.

La recuperación de empresas por parte de sus trabajadores puso en marcha numerosas fábricas buscando responder tanto a las necesidades materiales como a valores y relaciones sociales más justas y solidarias.

En este trabajo se analiza la conformación y evolución de la cooperativa de trabajo "La Nueva Esperanza Global" Cooperativa Ltda creada en el año 2004 en la cual los trabajadores lograron poner la fábrica nuevamente en funcionamiento y desarrollar al mismo tiempo la relación con la comunidad. El trabajo focalizará el carácter de los vínculos establecidos con las organizaciones de su entorno, tomando en cuenta las estrategias y los recursos utilizados así como los procesos organizacionales desarrollados al interior de la cooperativa y la dinámica creada entre sus miembros.

Palabras clave: Empresas recuperadas , cooperativas de trabajo

Abstract

In Argentina during the nineties a deepening of the transformation of the state occurred which produced its final opening to the market and separation from public and social control. Thus the system was led to limit situations where the destruction of productive forces and mass exclusion took place.

This scenario, which anticipated the crisis of 2001, allowed for a number of solidarity responses. Multiple agents addressing their needs gathered resources and workforce and organized the production of goods and services in an associated and cooperative way.

The phenomenon of “recovered businesses” by the workers set up numerous factories in order to respond both to material needs and to fairer values and social relations.

This paper analyses the conformation and evolution of "La Nueva Esperanza Global" Cooperativa Ltda. This co-operative was successfully launched into business in 2004 while developing an relation with the community. The paper focuses on the nature of the bonds established with the organizations in the environment, taking into account the strategies and the resources utilized as well as the organizational processes developed to the interior of the cooperative and the dynamics created among its members.

Key-words: . Recovered factories, work co-operatives.

Introducción

La especificidad de la empresa autogestionada, de la que participan las cooperativas de trabajo ha despertado un particular interés en Argentina desde la década del 90 y especialmente a partir de la crisis de 2001 debido a su carácter alternativo al modelo de producción jerarquizado de la empresa tradicional.

Las transformaciones económicas del Estado, que tuvo como corolario la definitiva liberación del mercado y separación del control político y social, generó un proceso de alta especulación financiera, desindustrialización y exclusión de los circuitos de trabajo a miles de personas.

En este escenario muchas empresas privadas cerraron producto de la quiebra. Múltiples actores en procura de atender sus necesidades tomaron la iniciativa de recuperar sus fuentes de trabajo haciéndose cargo de la producción y gestión de la organización.

Estas experiencias defensivas, que ya tenían antecedentes previos, reaparecen a partir del 2002 extendiéndose progresivamente en todo el país. Diversas fuentes registran en el año 2004 la existencia de 180 empresas recuperadas.

La mayoría adoptó el estatus cooperativo, por considerar sus ventajas desde el punto de vista institucional más que por convicción o afinidad con la fórmula cooperativa. Sin embargo, en distinto grado, la mayor parte de los miembros fundadores adhería a los valores distintivos de la organización cooperativa manifestando acuerdo con las finalidades y características propias de esa forma asociativa: desarrollo de actividades de carácter empresarial garantizando el autofinanciamiento de la empresa, viabilidad económica y utilidad social de la organización; estructura y normas orientadas al ejercicio del poder compartido, relaciones de producción que privilegian el trabajo por sobre el capital y distribución de los excedentes en relación al trabajo realizado.

Si bien la dinámica del fenómeno de las empresas recuperadas, desde 2006 se fue desacelerado la continuidad de las experiencias autogestionadas plantea desafíos vinculado a la gestión de las empresas y el control democrático en medio de un mercado hostil y un Estado indiferente (Arévalo, Calello ;2003).

En este trabajo se analiza la conformación y evolución de la cooperativa de trabajo "La Nueva Esperanza " creada en el año 2004 en la cual los trabajadores lograron ocupar y poner la fábrica nuevamente en funcionamiento. Previamente se hará una revisión sobre las características constitutivas de las cooperativas y su correlato en el plano institucional.

La organización cooperativa

Las organizaciones cooperativas son creadas e integradas por individuos que se unen a su organización cubriendo un doble papel de adaptación¹ (actividades de los miembros a las reglas de la economía de mercado) y de transformación en la medida que accede colectivamente al poder del empresario. De esta forma, es el agrupamiento de personas quien tiene el

¹ No se trata de una adaptación funcional a la economía de mercado ya que reorganizan las actividades sobre las que deciden hacerse cargo según reglas particulares y manteniendo los vínculos sociales

control sobre la entidad. Surge una nueva categoría de actores que por su lugar en la producción, la circulación de factores y de productos y las reglas que utilizan para comprometer los excedentes en las actividades, adquiere el poder de transformar las modalidades de funcionamiento del conjunto del sistema, bajo un conjunto de reglas que refieren a la igualdad de las personas, la propiedad colectiva de los resultados, la relación miembro-empresa y la distribución de los resultados (Vieney,1980).

Si tomamos como referencia el modelo desarrollado por Vieney se puede explicar, desde diferentes dimensiones², la formación y transformaciones de las organizaciones cooperativas, que es identificada jurídicamente por un conjunto de reglas que constituyen un sistema coherente y necesario para mantener relaciones recíprocas entre un grupo de personas y una empresa, unidos por una relación de actividad y una relación societaria.

Así se adopta una forma de gestión que presenta una relación determinada entre una estructura jurídica y una composición social provistas de medios para reorganizar cierta actividad.

Una de las condiciones para comprender la gestión de las cooperativas radica en la comprensión de su formación y explica la presencia de la actividad bajo la forma cooperativa.

El proceso de formación de un emprendimiento colectivo comienza con la emergencia de un actor social cuyas raíces posibles de reclutamiento son: comunidad, necesidad, visión compartida y empresas existentes (Stryjan, 1999).

Para el caso de las empresas recuperadas la necesidad de continuidad y sostenimiento de la fuente de trabajo constituyen el punto de partida para la formación de estas cooperativas. Los miembros del grupo fundador tienen una historia común: su condición de empleado y experiencias compartidas que define y vincula al círculo de miembros y los recursos que movilizan para actuar sobre la organización.que forman y hacen funcionar bajo sus propios riesgos.

El objetivo es conducir actividades concretas de tal modo que resulte en una maximización de la satisfacción de las necesidades de los miembros (Fairbairn; 2005) en un sistema integrado que se sustenta en un tipo de sociabilidad fundada en la solidaridad.

La realización de las metas de los asociados requiere una organización que administre las articulaciones y las acciones necesarias para que el conjunto funcione eficientemente. Por ello la gestión de la empresa cooperativa es más compleja que la empresa tradicional. Dicha complejidad aumenta por la participación de los asociados en dos ambitos : el societario (participación en la Asamblea General o el Consejo Rector) y de gestión (participación en la toma de decisiones de funcionamiento) (Mozas Moral , 2002)

Hay dos canales obligatorios para la participación . En primer lugar, como organo soberano, la Asambla General de Asociados donde se toman las decisiones esenciales de la empresa y desarrolla su facultad de control efectivo de la misma y en segundo lugar el Consejo de Administracion , encargado de la gestión de la sociedad y elegido por el organo soberano (Drimer,Drimer ;1981).

² Las dimensiones a las que se hace referencia son la tradición histórica, estructura jurídica, campo de actividades económicas, composición social y proyección ideológica.

Lograr un funcionamiento democrático es una aspiración permanente en la cooperativa, esto supone establecer mecanismos de información y formación entre los miembros, sustanciales para el uso pleno de sus derechos y deberes. Finalmente para satisfacer los intereses de los propietarios-asociados en un entorno, no siempre favorable al desarrollo cooperativo, los vínculos con otros actores institucionales y poderes locales externos aparece como un límite importante para alcanzar la efectividad y la legitimación social que en gran medida condicionan la viabilidad a largo plazo de la organización.

Lo expuesto en este punto será tomado en cuenta en el análisis del caso de la cooperativa de trabajo Nueva Esperanza Ltda. de modo de apreciar de qué manera se expresa la relación de la cooperativa con sus asociados y hasta que punto la relación es capaz de unir lo social y lo económico, articulando "lados" separados de la organización cooperativa

El caso de la Cooperativa de Trabajo Nueva Esperanza Ltda.

Ocupación y recuperación de la empresa

La Cooperativa de trabajo "La Nueva Esperanza" se constituyó por decisión de 18 trabajadores de la empresa ex Global S.R.L.

La empresa madre fue fundada en la localidad de Boulogne, Provincia de Buenos Aires, en el año 1943 trasladándose al actual emplazamiento en el barrio Monte Castro de la Ciudad de Buenos Aires. Desde sus orígenes se dedicó a la fabricación artesanal de globos y piñatas, dediles y tetinas para biberones.

En el año 2004, el dueño de la sociedad ante la inminente quiebra, incauta y traslada las maquinarias a un galpón de la Provincia de Buenos Aires sin notificación previa a los empleados a quienes se les debía salarios, vacaciones y aguinaldos.

Cuando la fábrica cierra tenía una dotación de 42 obreros, pero solo un grupo pequeño decide auto-organizarse para resolver el conflicto que había destruido sus fuentes de trabajo mantenidos por más de 30 años.

Con este objetivo levantaron una carpa frente a las puertas del galpón y durante 10 meses realizaron guardias rotativas de cuatro trabajadores cada tres días, mientras otros compañeros hacían los trámites para conformar la cooperativa, cobrar el seguro de desempleo, y hacer el seguimiento de la causa ante el Juzgado.

Las agresiones sufridas a ex empleadas que hacían guardia frente a la planta aceleraron la decisión de ingresar a la empresa, recuperar las máquinas y trasladarlas nuevamente al local de donde se habían sustraído.

Iniciando el año 2005 formaron la cooperativa con el apoyo del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (M.N.E.R.) y contando por capital con los escasos recursos provenientes del seguro de desempleo.

Domingo Palomeque, secretario de la cooperativa recuerda:

"Cuando llegamos no teníamos nada: ni luz, ni gas... hasta las instalaciones eléctricas se habían robado. Se llevaron los cables, los motores... todo, pero no fue suficiente,

mandaron a quemar el lugares donde había almacenada goma. No les importó nada de nada... pusieron en peligro el vecindario".

Reconstruyeron las instalaciones eléctricas y conectaron el gas, instalaron una línea telefónica y con la materia prima que pudieron comprar hicieron su primer trabajo.

El 22 de septiembre de 2005, la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires aprobó el proyecto de ley ³ que declaraba de utilidad pública y sujeto a ocupación temporaria, al inmueble de ex Global S.R.L. y la expropiación de los bienes intangibles, incluidos marcas y patentes de la empresa cedidos en comodato a la cooperativa, por el término de dos años, con la condición de que la entidad continúe con la explotación comercial que desarrollaba la empresa. Global S.R.L.. En 2007 luego de intensas gestiones la Legislatura Porteña concede una prórroga de dos años para la expropiación definitiva.

La dinámica organizacional y la condición cooperativa

Los 18 trabajadores de la empresa ex- Global, orientan su participación en actividades conducentes a una propuesta de autogestión basada en la ayuda mutua y organizada institucionalmente mediante la constitución de la Cooperativa de trabajo, cuya personería jurídica fue otorgada en el año 2005.

En los inicios de las actividades, los trabajadores recaudaron los fondos de sus primeros aportes del seguro de desempleo suscribiendo cuotas sociales por un valor total de siete mil pesos y emprendiendo el trabajo en la definición sobre las características de la nueva organización.

A medida que la empresa fue estructurando la organización de las actividades, se fue definiendo el conjunto de tareas y roles, atribuciones y obligaciones de los asociados, el sistema de decisiones, el reparto interno de autoridad y responsabilidades, y un sistema de recompensas y sanciones que quedaron establecidos formalmente en el reglamento interno y el estatuto.

El mismo destaca como su objeto el desarrollo de actividades sociales y económicas y la finalidad explícita de procurar la obtención de trabajo para todos sus asociados en las mejores condiciones posible y una justa compensación retributiva.

La inclusión de los fines en el estatuto establece de manera formal los aspectos a los que la organización debe responder, tanto frente a sus asociados como a la comunidad especificando como sus principales actividades la de:

- Ofrecer trabajo a sus asociados
- Efectuar los trabajos a terceros y/o propios realizando todos los actos que resulten inherentes a ellos
- Realizar todas las operaciones financieras, bancarias de crédito, seguros, importación y exportación que requiere el cumplimiento de
- sus fines

³ presentado por la legisladora porteña Beatriz Baltroc, del Interbloque de Izquierda

- Establecer un importe de retiro mensual al que tendrán derecho todos los asociados por un aporte de trabajo y que en ningún caso será inferior a los valores corrientes para las actividades análogas.
- Implementar un sistema que asegure las prestaciones de salud de los asociados y a su grupo familiar, cumplir con las aportaciones necesarias al régimen previsional y seguros correspondientes.

La emergencia de la organización cooperativa presupone que un determinado número de individuos se agruparán, llegarán a un acuerdo y tomarán una decisión (Stryjan;1998) sobre la forma práctica de traducir en la empresa el principio de igualdad de las personas.

Para el caso el diseño de las actividades cotidianas y el contacto entre los miembros y la organización se cristalizó en una configuración estructural simple con pocos niveles jerárquicos (Mintzberg,1992) se basa en procedimientos operativos y relaciones simples y directas con los asociados.El agrupamiento en unidades en el nivel operativo, similar al de la empresa anterior, esta dada sobre una base funcional definida por el flujo de trabajo. La coordinación de las diferentes áreas (mojado;boquilla;talco;desmolde de globos; horneado; vulcanizado;estampado y embalaje) recae sobre el encargado de fábrica y el responsable de producción cuya función es garantizar un nivel productivo adecuado. Las tareas son poco especializadas e intercambiables aprendidas en el puesto y transferidos a los aprendices por los compañeros de áreas.

La gestión de la asociación y la empresa está a cargo del gobierno de la cooperativa compuesto por la Asamblea General, que funciona según la regla de la democracia formal,“un miembro igual a un voto”,el Consejo de Administración representativo de las decisiones colectivas sobre la planificación de la actividad económica, del trabajo, los ingresos y su distribución. El control interno es realizado por la sindicatura como organo fiscalizador de la administración de la cooperativa.

El Consejo de Administración esta conformado por cuatro asociados y tres miembros suplentes elegidos para un período de dos años quienes tienen la responsabilidad de la formulación de la estrategia y administración de la entidad. La mayoría son parte del grupo fundacional y mantenido los cargos directivos de la organización. Cabe destacar que los miembros elegidos ha desempeñados, con anterioridad a la cooperativa, cargos en niveles de decisión ni cuentan con experiencia administrativa. Estas desventajas fueron parcialmente compensadas, en un primer momento por las competencias en tareas contable-administrativo adquiridas por un asociado en la empresa madre quien además de ocupar un cargo en el Consejo de Administración, se desempeña como administrador general , posición prevista en el estatuto, siendo el responsable de tareas contables, presupuestos, compras, personal y contratos.

Dada la presión de las circunstancias en que se formó la cooperativa y atendiendo que las aspiraciones y esfuerzos de los trabajadores era conservar sus fuentes de trabajo, con independencia de la forma de gestión que ésta asumiera, la promoción del aprendizaje interno sobre dirección y cooperativos no fue una prioridad. Las nuevas reglas se fueron aprendiendo e incorporando

no con dificultades y a veces con mucha resistencia en especial de aquellos que debían asumir responsabilidades en el Consejo de Administración.

Varios factores contribuyen para delinear esta situación. Por parte de los asociados la escasa disponibilidad de tiempo debido a las horas ocupadas en la producción. En este aspecto se debe mencionar que los miembros del CA realizan doble actividad ya que dividen su tiempo en atender los requerimientos de la administración y sus propios puestos en la línea de producción. Otro factor fue la progresiva delegación del poder, por parte de la mayoría de los socios, en el administrador dada la poca preparación en tareas de administración del resto de los miembros así como por la falta de costumbre de control democrático.

A pesar de que la cooperativa cumple con su obligación de contribuir con el Fondo de Educación previsto en la Ley de Cooperativas, a la hora de promover un proceso formativo la participación es muy limitada. La percepción de algunos miembros es que el bajo nivel de escolaridad alcanzado por la mayoría de los asociados actúa como una barrera: "les da vergüenza hablar, tienen miedo de no entender".

El sistema de valores y normas son transmitidos informalmente, se producen en la socialización entre los miembros, es decir que la responsabilidad sobre la capacitación en temas cooperativos recae en la transmisión informal y explica la ausencia de programas específicos de adoctrinamiento.

La membresía

En conjunto trabajan 40 personas de las cuales 22 son mujeres, la participación de mujeres en el CA es proporcional a su presencia en el proceso productivo.

El vínculo de los trabajadores con la cooperativa presenta dos posibilidades: Los asociados cooperativistas vinculados por la doble calidad de trabajador asociado y propietario; y aprendiz que se desempeñan a prueba durante un plazo no superior a los 6 meses. Esta categoría representan el 49% de la composición social.

Para acceder a la condición de asociados se evalúa el desempeño, asistencia y buen comportamiento y esta sujeta a los incrementos de la demanda. En su mayoría son jóvenes aprendices cuyas edades oscilan entre los 18 y 30 años, edad máxima establecida para ingresar a la cooperativa. Mientras que la edad entre los asociados supera los 40 años.

En cuanto a la asistencia de los asociados en las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias el grado de concurrencia es alto ya que las mismas se realizan en horas de trabajo o inmediatamente terminado este. Sin embargo la participación activa es reducida y se restringe al tratamiento de temas inherentes a la producción, pero muy poca a la gestión de la asociación. Los dirigentes entrevistados aseguran que este comportamiento se debe a una actitud "cómoda" de aquellos que no logran hacer la transición de una cultura de subordinación a una más horizontal y se expresa en una falta de compromiso con la cooperativa en particular cuando se deben tomar decisiones sobre cuestiones vitales para la organización.

Esta actitud también se refleja en situaciones de incumplimiento, en el cuidado de las herramientas e inasistencias entre otras. El diálogo interpersonal y el

control mutuo entre los miembros son las estrategias utilizadas para la resolución de los conflictos.

“En algunas ocasiones aplicamos sanciones por falta de respeto y peleas, los días que no vienen a trabajar se descuentan , en general tratamos de hablar y solucionar las cosas. Nosostros no queremos expulsar a nadie por que a tras de cada trabajador hay una familia tenemos que pensar tambien en ellos antes de tomar una decisión sobre la expulsión, la solución es hablar” (Malvina Maidana, Síndica de la cooperativa)

En Las cooperativas de trabajo los beneficios producidos por los trabajadores asociados se distribuyen en proporción al trabajo realizado por cada uno de ellos. Este un mecnismo por el cual todos compartan los exitos y los riesgos

En la cooperativa Nueva Esperanza la política sobre los retiros por aportes de trabajo fue variando. Cuando la cooperativa recién inicia sus actividades la distribución de los excedentes se basaba en la igualdad, todos retiraban lo mismo independientemente de la función o categoría. La cantidad dependia de los resultado obtenidos de las ventas y luego de la deducción de gastos de mantenimiento, compra de insumos y de impuestos eventuales. Dicha práctica generó tensiones entre los propios asociados por percibirse conductas oportunistas de algunos miembros. Con el objetivo de generar un mayor incentivo para aumentar la productividad, a partir de enero de 2008 se implementó un esquema de retiros diferente que consiste básicamente en vincular los retiros a la cantidad producida individualmente.

Si bien estas medidas permitieron satisfacer el alza de la demanda modificó considerablemente las relaciones internas. El compromiso y la confianza que movilizaron a los socios en la recuperación de la empresa devino en una forma de implicación basada en el calculo y en una competencia por alcanzar mayores niveles de ingresos. En este sistema se beneficia el que produce más, el compromiso y lealtades de los miembros quedaron mediatizados por una relación instrumental e individual que pronto se puso de manifiesto por ejemplo en el quite de colaboración para el cuidado y mantenimiento de las herramientas de trabajo y limpieza de la planta. Debido a los cuestionamientos por parte de varios asociados el C.A. esta elaborando una nueva propuesta.

Los ingresos de la cooperativa provienen de las ventas a comercios mayoristas del sector privado local, aunque la demanda en el ultimo año se incrementó significativamente todavía la cooperativa no logra reforzar su estructura productiva que atienda la demanda.

El equipamiento y la infraestructura están técnicamente obsoletos, los fondos para las inversiones que se realizaron para acondicionar el espacio y los equipos existentes provinieron en parte por subsidios no reembolsables otorgados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y por otra a través de la autofinanciación, es decir por la retención de una parte de sus resultados.

Las decisiones sobre la adquisición de nuevas máquinas y herramientas para adecuar la producción al mercado en el cual se desenvuelven además de tener un costo se ve limitada por la tendencia de la cooperativa a no endeudarse. Esta tendencia ya fue identificada en la literatura económica relativa a la autogestión al considerar la menor propensión al riesgo por parte de los trabajadores/propietarios. En la cooperativa los asociados han establecido una regla por la cual procuran mantener su autonomía financiera, es por ello que privilegian la capitalización interna que les permite optar de acuerdo a las circunstancias sobre la utilización de parte de los excedentes si hay necesidad de asignación a nuevas inversiones.

El abastecimiento de las materias primas utilizadas proviene en su mayoría del mercado local, sin embargo el cuello de botella en materia de producción se presenta en cuanto a la obtención de un insumo crítico, el latex que se cotiza valor dólar.

Relación con el entorno

La naturaleza de las relaciones de la cooperativa con su entorno se vincula específicamente a las necesidades de apoyo técnico y financiero, entre ellas destaca la intervención del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a través del otorgamiento de líneas de financiamiento no reembolsables. Por otra parte mantiene contacto permanente con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) que los asesora en temas relacionados con Higiene y Seguridad.

Con respecto a grupos sindicales la cooperativa se desvinculó del sindicato de la rama de actividad del caucho al cual pertenecían cuando fue cuestionada la decisión de formarse como cooperativas restándole apoyo y asistencia al proyecto asociativo. Por su condición de monotributistas los asociados mayoritariamente están afiliados a la obra social sindical de Empleados de Comercio. También es limitada la vinculación con organizaciones de segundo grado que representan al sector cooperativo.

Con respecto a la relación con el Movimiento de Empresas Recuperadas se reduce a la adhesión formal a las convocatorias impulsadas por el movimiento alegando como causas para la no participación activa la especificidad de sus actividades y el carácter político de la organización. Así la cooperativa se concentró en sus actividades internas y busca mantener su autonomía especialmente frente a organizaciones de representación gremial. Para Domingo Palomeque :

“toda vinculacion implica un intercambio de favores , si vas y te dan algo después te piden también que hagas algo, nosotros preferimos arreglarnos solos “

Sin embargo la actitud de aislamiento contrasta con las relaciones entabladas con el barrio, La cooperativa destina su esfuerzo en acondicionar y mantener un Centro Cultural donde se desarrollan distintos programas en forma gratuita para los asociados y la comunidad como la Escuela Primaria para jóvenes y adultos, en convenio con el Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ; El Centro de Jubilados y Pensionados Memoria Verdad y Justicia que realiza actividades recreativas , educativas y asesoría previsional

y legal para adultos mayores y Actividades del Centro Vecinal de Monte Castro donde se tratan problemáticas del barrio.

Conclusión

En este trabajo hemos considerado las características constitutivas de las cooperativas así como los principales procesos de transformación y su correlato en el plano institucional. En este marco, se analizó el proceso de recuperación que iniciaron los trabajadores de la empresa ex - Global. Proceso que implicó un compromiso colectivo con un proyecto común sujeto a valores de cooperación y reciprocidad.

A pesar de las difíciles condiciones en que encontraron la fábrica, la cooperativa logró en tres años recuperar proveedores, clientes y generar nuevos, invertir en la reparación y mantenimiento de las máquinas, refaccionar el inmueble e incorporando más trabajadores. No obstante ello, la adopción de la forma asociativa plantea desafíos en la construcción y reproducción de la acción colectiva organizada que se manifiesta en la dificultad de asumir la doble condición de asociado y propietario y las responsabilidades que esto supone.

El cambio de status de trabajador dependiente de las decisiones patronales a sujetos productivos autónomos no se da de forma mecánica, por el contrario requiere generar mecanismos de compromisos y participación en la organización de las que actividades diarias y en la relación miembro-empresa que indirectamente operan sobre las actitudes y orientaciones de los actuales asociados y de aquellos que en el futuro se incorporen.

Por otra parte la organización debe asegurar los recursos necesarios para su existencia continua y manejar las presiones del ambiente. Esto supone superar comportamientos aislacionistas y mayor receptividad para mantener un intercambio con su entorno que asegure la autonomía de la organización y la preservación de su identidad, solo así la respuesta a las demandas de sus miembros podrán traducirse en la eficacia social de estas entidades. Su lógica de funcionamiento podrá entonces conciliar la democracia con el éxito económico sin reproducir estrategias imitativas de las prácticas habituales de las empresas de capital.

Bibliografía

- Arévalo R., Calello T. (2003) Las empresas recuperadas en Argentina: algunas dimensiones para su análisis. Segundo Congreso Argentino de Administración Pública Sociedad, Estado y Administración Pública "Reconstruyendo la estatalidad: Transición, instituciones y gobernabilidad". Disponible en: <http://www.urbared.ungs.edu.ar/textos>.
- Drimer, A.; Drimer, B. (1981) *Las cooperativas. Fundamentos, historia, doctrina.*, Buenos Aires, Ediciones Intercoop.
- Fairbairn, B. (2005) "Tres Conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición", *Serie Documentos*, Documento nº 48, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

- Mintzberg, H. (1992) *Diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires, El Ateneo.
- Mozas Moral A. (2002), La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* -CIRIEC-ESPAÑA, N° 40
- Stryjan, Y. (1998) "Comprendiendo a las cooperativas. La perspectiva de reproducción", *Serie Documentos*, Documento n° 9, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Vienney C. (1980) *Socio-économie des organisations coopératives*, Coopérative d'information et d'édition mutualiste CIEM, Paris, T. 1 y T 2.