

# Innovaciones organizacionales en la gestión del trabajo asociado en empresas recuperadas de la Argentina actual

*Organizational innovations in the management  
of associated work in recovered companies in current Argentina*

Natalia BAUNI\*

Dra. en Ciencias Sociales (UBA) Becaria Posdoctoral de Conicet, Coordinadora del OSERA (Observatorio Social de Empresas Recuperadas y Autogestionadas), Docente UBA y UNGs

**Resumen:** Las empresas recuperadas no cuentan con una guía teórico-práctica sobre cómo llevar adelante la autogestión. El objetivo del artículo es describir y analizar las innovaciones que se producen en la gestión del trabajo asociado en las empresas recuperadas en la Argentina actual. El abordaje es cualitativo, se estudiaron veintidós empresas recuperadas de todo el país mediante entrevistas semi-estructuradas en dos períodos diferentes 2017/2018 y 2022/2023. Se encontraron dispositivos innovadores en lo referido a la planificación participativa, la incorporación de asociada/os comprometida/os con el proyecto, el desarrollo organizacional, las jerarquías internas, la retribución del trabajo, en la promoción de la salud, y la restitución de los derechos laborales. Dimensiones que suponen políticas de sistematización y ordenamiento de la gestión de la cooperativa. Las innovaciones surgen en la práctica, se proponen equilibrar el doble carácter de las cooperativas y configuran el esbozo de un modelo alternativo de gestión del trabajo asociado.

**Palabras clave:** Empresa recuperada; Cooperativas de trabajo; Organización del trabajo; Innovaciones; Sociología de las organizaciones y autogestión.

**Abstract:** Recovered companies do not have a theoretical-practical guide on how to take forward self-management. The article aims to describe and analyse the innovations produced in the management of work in recovered companies in current Argentina. The approach is qualitative, twenty recovered companies from all over the country were studied through semi-structured interviews in the different periods of 2017/2018 and 2022/2023. Innovative devices were found in what concerns participatory planning, the incorporation of committed associates with the project, the organizational development, the internal hierarchies, the distribution of surpluses, the promotion of health, and the restitution of the labor rights that imply systematization policies and ordering of the management of the cooperative. Innovations emerge in practice, propose to balance the dual character of the cooperatives and configure the outline of an alternative model of management of associated work.

**Keywords:** Recovered companies; Cooperative work; Work organization; Innovations; Sociology of organizations and self-management.

**Econlit:** I2 Organization of production, M11 Production Management, M54 Labor Management, O31 Innovation and invention: processes and incentives, O35 Social innovation.

\* **Correspondencia a/Corresponding author:** Natalia Bauni. Galicia 1030 Ciudad de Buenos Aires (Argentina, C1416DGJ) – nbauni@gmail.com – <https://orcid.org/0000-0002-3213-3014>

**Cómo citar/How to cite:** Bauni, Natalia (2023). «Innovaciones organizacionales en la gestión del trabajo asociado en empresas recuperadas de la Argentina actual», *GIZAEOA - Revista Vasca de Economía Social*, 20, 101-132. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.24731>).

Recibido: 30/03/2023; aceptado: 21/04/2023.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © 2023 UPV/EHU



Esta obra está bajo una Licencia  
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

## 1. Introducción

Luego de la década de los noventa como consecuencia de la crisis de la sociedad salarial y la reestructuración neoliberal en América Latina y, en particular, en la Argentina irrumpieron distintas modalidades de organización a las que se dieron diferentes denominaciones: formas asociativas de gestión, economía social, solidaria y popular y/o autogestión. Múltiples y diversas experiencias que dieron cuenta de una nueva realidad política, socio-productiva y laboral.

Fue así como una gran cantidad de empresas privadas orientadas al lucro fueron recuperadas por sus trabajadores con el objetivo primordial de defender las fuentes laborales y mantenerlas en funcionamiento. Hoy son más de 400 industrias y servicios (Ruggeri y Martínez, 2020) en todo el país en las que se conjugan una serie de procesos sociales, dinámicas políticas, estrategias jurídicas y desarrollos económicos que ponen en práctica diversas modalidades de gestión colectiva y construcción democrática.

Las empresas recuperadas constituyen un actor social relevante, en términos simbólicos, en la realidad argentina en tanto prácticas de acción colectiva de respuesta a la crisis y como propuestas concretas de modalidades de gestión alternativas (Fajn, 2003). En este sentido, Wright (2015) propone el modelo de transformación intersticial que configura nuevas formas de habilitación social en los nichos y márgenes de la sociedad, incluso cuando no pareciera que planteen una amenaza inmediata a las clases ni a las elites dominantes.

La forma cooperativa de trabajo configura una modalidad jurídica y organizacional que propende la democratización de la gestión ya que implica un modelo de participación en el trabajo y la propiedad colectiva. Es así como, cada trabajador/a asociada/o puede participar de las decisiones sobre el presente y el futuro de su propia fábrica. Además, configura un territorio fecundo para la innovación tanto en términos laborales, productivos, democráticos como solidarios.

En este marco, las cooperativas de trabajo —forma jurídica seleccionada para la totalidad de las empresas recuperadas del país— llevan en su germen una tensión. Son empresas que deben cumplir con los parámetros de la actividad económica, es decir, ser eficientes y, en tanto organización de personas se estructuran bajo los principios de propiedad colectiva, participación y democracia. Este doble carácter supone que deben administrar en forma equilibrada aspectos que requieren de una articulación de lo productivo y lo económico con lo político, de la eficiencia con la democracia interna, de la calidad en sus productos y prestaciones con la participación de sus asociada/os.

En términos de organización del trabajo las empresas recuperadas nacieron y se consolidaron sin contar con una fórmula sobre cómo llevar

adelante la autogestión. De esta manera, el objetivo del presente artículo consiste en describir y analizar las innovaciones que se producen en la gestión del trabajo en las empresas recuperadas en la Argentina actual. Se intenta responder a interrogantes referidos a: cómo se gestionan las empresas de la economía social y solidaria y cuáles y cómo son los dispositivos innovadores que resultan ante la ausencia de un modelo teórico-práctico preexistente.

Se analizaron mediante un abordaje cualitativo veintidós empresas recuperadas de todo el país de diferentes rubros y regiones relevadas mediante la técnica de la entrevista semi-estructurada y la observación. El trabajo de campo constó de dos etapas diacrónicas la primera fue entre 2017 y 2018 y la segunda en los años 2022 y 2023 con el objetivo de observar los impactos de la pandemia de COVID 19. La hipótesis que se sostiene plantea que se evidencia la existencia de una serie de dispositivos organizacionales innovadores que configuran el esbozo de un modelo alternativo de gestión del trabajo asociado. La selección de los casos se definió según criterios temáticos y conceptuales, captando aspectos, atributos y dimensiones (Neiman y Quaranta, 2006; Stake, 2013) relevantes para el análisis. Para ello se tomó en consideración un criterio teórico de maximización de las diferencias referentes a las variables: actividad, región, tamaño medido sobre la base de la cantidad de trabajadora/es, nivel de funcionamiento y período de recuperación de aquellas empresas que lograron perdurabilidad en el tiempo, con más de cuatro años de antigüedad.

## **2. Empresas recuperadas e innovaciones organizacionales: perspectiva teórica**

Conceptos como innovación social, autogestión, organización del proceso de trabajo y economía social y solidaria que refieren al planteo del problema del artículo, son de gran complejidad y han dado lugar a debates teóricos densos. A modo de resumen presentamos algunas discusiones que se producen en torno a ellos, en función del problema planteado: en qué medida se configuran dispositivos innovadores a la hora del pensar la gestión del trabajo desde una perspectiva alternativa.

La economía, social y solidaria incluye una multiplicidad de experiencias alternativas de trabajo, producción y resistencia. En América Latina nacieron a partir de diferentes procesos como enfrentar el desempleo, defender fuentes laborales, desde políticas públicas de inclusión social, a partir de estrategias para la transformación capitalista o procesos de descolonización y/o valorización de las prácticas comunitarias de los pueblos originarios.

Paralelamente el tema se ha consolidado como campo de estudio y los debates conceptuales se han ampliado. Algunas perspectivas bregan por el fortalecimiento del sector que eventualmente dispute la conformación de un sistema social como alternativa emancipatoria (Guerra, 2014; Rosanvallon, 1979; Singer, 2008; De Sousa Santos y Rodríguez, 2011; Wright, 2015). Mientras que hay planteos que sostienen que el sector representa una estrategia paliativa para resolver situaciones de pobreza y marginalidad y que la autogestión refiere exclusivamente a la problemática y a los aspectos de la gestión (De Albuquerque 2004).

Eric Olin Wright (2015) refiere a experiencias que surgen en los márgenes de la sociedad y representan trincheras políticas, organizativas y sociales de resistencia al neoliberalismo. De Sousa Santos y Rodríguez, (2011) sostienen que la radicalización de la democracia económica y participativa amplían el campo de la acción democrática, política y económica, rompiendo la separación entre política y economía. Guerra (2014) plantea que el proyecto autogestionario no puede reducirse sólo al plano organizacional o empresarial en la medida en que es una propuesta basada en la participación, la igualdad y la democracia. Según Paul Singer (2008) la formación económico social es una articulación de varios modos de producción. Si bien el capitalista es el modo dominante en el mundo occidental «la economía solidaria surge como un modo de producción y distribución alternativo al capitalismo...» (Singer, 2008, p. 61). En lo referido a las formas de gestión de la economía social y solidaria, considera que no se trata de ir avanzando hasta sustituir la gestión del capital sino de propiciar una diversidad de experiencias, aprendizajes y la generación de la confianza por parte de la clase obrera de que no es necesario el patrón capitalista para organizar la economía (Singer, 2008).

Finalmente, a diferencia de los autores citados Peixoto de Albuquerque (2004) define a la autogestión como «el conjunto de prácticas sociales basadas en la democracia en la toma de decisiones, que favorecen la autonomía de un colectivo» (p. 44). Las decisiones relativas a los destinos del grupo son directamente tomadas por la/os participantes sobre la base de la atribución del poder de decisión a las colectividades definidas por cada una de las estructuras específicas de actividad (empresa, escuela, barrio, etc.). Esta mirada más restrictiva plantea la autogestión como un modelo compatible con el capitalismo sin que su existencia socave o tenga el objetivo de destruirlo.

En lo referente a la dimensión de la gestión del trabajo dentro del campo de los estudios de la economía social y solidaria resulta necesario retomar la dualidad socioeconómica que caracteriza a este tipo de organizaciones, y supone equilibrar, en la medida en que lo económico es un medio para lo social (del Burgo García y Valderrey, 2018). En este sentido, se

plantea el debate sobre la emulación de las técnicas de gestión, estrategias y herramientas que se proponen para las empresas orientadas al lucro a diferencia de las cooperativas que están orientadas al trabajo (Basañes, 2010). Las tecnologías y técnicas de gestión no son neutras y son concebidas desde la lógica de la racionalidad del capital, en la que priman los criterios de control social y mejora de la productividad (Chiapello y Gibert, 2019). Al mismo tiempo resulta problemático omitir los avances en las innovaciones técnicas y organizacionales, en los sistemas de gestión capitalistas (Fajn y Bauni, 2017). Por el contrario, Pierre Rosanvallon (1979) considera que no pueden ser objeto de apropiación colectiva unos medios que han sido planificados para oprimir o dividir. Según el autor, la/os trabajadora/es deben modificar las estructuras jerárquicas de la empresa ya que lo que interesa a la/os trabajadora/es son las condiciones de trabajo, el sistema jerárquico y las normas de remuneración.

Por otro lado, las diversas escuelas de las organizaciones (taylorismo, fordismo, posfordismo, etc) desde su perspectiva analítica asumieron un posicionamiento jerárquico, eurocentrista, que no cuestiona las bases del sistema capitalista. Es así como, no se ha formulado un modelo teórico alternativo que presente una teoría acabada y explícita sobre cómo gestionar empresas administradas por trabajadora/es con el objetivo de reproducir la «vida» y no el capital (Coraggio, 2008). De esta manera, las empresas recuperadas invitan a repensar las teorías desde países periféricos, incorporando los postulados de la teoría existente (Ibarra Colado, 1991) desde el enfoque de la autogestión. Petriella (2006) se pregunta por la razón por la que el capitalismo genera teorías de gerenciales y de gestión, mientras que se carece de una mirada del nivel meso que plantee modelos no jerárquicos burocráticos, propios de la sociedad que se intenta modificar.

En lo atinente al concepto de innovación las primeras contribuciones provienen del campo económico. Fue Joseph Schumpeter quien planteó un enfoque alternativo a la teoría clásica y neoclásica, entendiendo al capitalismo a través de los cambios económicos de corto y largo plazo en función del equilibrio (Suárez, 2018). La corriente evolucionista sostiene que las firmas buscan beneficios «suficientes» para lograr su supervivencia (Coriat y Weinstein, 2011), el cambio tecnológico se produce porque las empresas innovan para asegurarse el incremento de sus rentas así amplían su cuota de participación en detrimento de sus competidores y acrecientan su tasa de ganancia (Neffa, 2000).

Durante los últimos años se ha extendido el uso del concepto de innovación social tanto en el ámbito académico como el de las políticas públicas. Sin embargo, en este amplio y fecundo campo de estudio se insiste sobre la dificultad de encontrar una definición común (Ascanio y otros, 2023; Hernández, Ascanio *et al.*, 2016; do Adro y Fernandes, 2020). Esto

se debe a que existen perspectivas antagónicas sobre el origen, abordaje y el tipo de cambio social que las innovaciones sociales promueven (Michellini, 2019).

Una primera mirada plantea las innovaciones como estrategias de inserción en el mercado y de solución a los problemas generados por sus dinámicas. Se apoya en organismos multilaterales tanto en Europa como América Latina y han permeado estructuras institucionales hasta transformar las políticas. Desde esta perspectiva, se traslada a los sectores marginados la responsabilidad de producir en forma creativa alternativas que, a su vez, sean transferibles, escalables, y generen retornos económicos (Michellini, 2019: 50). Este enfoque más restringido y empresarial hace énfasis en el resultado o impacto y, en particular, en el valor creado, que considera la innovación social como un tipo en concreto de innovación con potencial para incrementar la calidad de vida (Pol & Ville, 2009). Se centra en el emprendedor cuyo objetivo es cubrir los vacíos que deja el Estado, es decir, que la innovación tiene un valor instrumental ya que no supone modificaciones en la distribución del poder en la sociedad (Edwards-Schachter y Wallace, 2017). En esta versión las innovaciones son nuevas soluciones (productos, servicios, modelos, procesos, etc.) que permiten satisfacer necesidades sociales de manera más efectiva que las formas existentes (Hernández-Ascanio *et al.*, 2016).

La otra perspectiva, se interesa por las innovaciones sociales por su contribución al cambio social, las investiga como prácticas impulsadas desde las comunidades, que plantean un sentido común alternativo al neoliberal, promueven la transformación de la sociedad, se basan en la solidaridad y están vinculadas a territorios concretos (Michellini, 2019). Este enfoque principalmente sociológico, pone énfasis en el proceso y asimila la innovación social con «nuevas prácticas sociales creadas a partir de acciones colectivas, intencionales y orientada a objetivos destinados al cambio social» (Cajaiba-Santana, 2014: 44). Desde esta perspectiva, las innovaciones son entendidas como «acción colectiva orientada a la búsqueda de alternativas para superación de situaciones de desigualdad, exclusión o privación, pero también hacia el diseño de una construcción de alternativa respecto a un modelo de desarrollo que se torna insostenible» (Michellini, 2019: 15). Según este autor una de las características de las innovaciones sociales es su performatividad, son experiencias que se construyen y dan entidad en el propio acto. No son planificadas para responder a las necesidades experimentadas por los sectores populares sino como respuestas creativas forzadas por las dinámicas a las que responden. Los actores centrales que las llevan adelante son los movimientos sociales y políticos (Moulaert *et al.*, 2013). El fenómeno supone procesos de empoderamiento cuyo resultado último es una transformación radical del sistema social en términos de gobernanza

y de distribución de los recursos existentes (Chaves y Monzón, 2018 y Moulaert, 2013).

Desde la perspectiva de los estudios críticos del management se impugna el concepto innovación ya que se sostiene que partir de la década de los ochenta el discurso de innovación social, influenciado por las políticas neoliberales y los avances tecnológicos, asocian la idea con la capacidad de competencia individual (Laval y Dardot, 2013). Se considera que implica la búsqueda de ventajas competitivas en todos los campos del orden social desde las personas a los territorios. A su vez, sostienen que el discurso de la innovación parte de una mirada despolitizada, pragmática y economicista, alejada del conflicto, divergencia de intereses o actores sociales con diferentes estrategias y prácticas (Alonso y Fernández Rodríguez, 2011).

La mayor parte de los autores que se dedican a analizar el concepto de innovación social en su relación con el campo de la economía social y solidaria (Etxezarreta, Etxezarreta, Zurbano y Estensoro, 2014; García-Flores y Palma, 2019; Moulaert, 2013; Vuotto, 2011) parten de una mirada crítica, ya que remiten al carácter aspiracional y utópico de las innovaciones sociales. Adhieren sobre la falta de consenso acerca de su significado y señalan que esto dificulta encuadrar el término en una definición concreta y generalmente aceptada (Mulgan, 2006; Zubero, 2015; Mosselaer, 2016; Hernández-Ascanio *et al.*, 2016; Salom-Carrasco *et al.*, 2017; García-Flores, y Palma, 2019). Consideran que resulta un concepto extremadamente flexible, que puede ser abordado desde enfoques disciplinares y contextos muy diferentes. Esta apertura terminológica se agrava por la existencia de incontables prácticas que cohabitan en la sociedad, lo que impide establecer modelos sistemáticos que permitan la investigación científica rigurosa (Hernández-Ascanio 2016).

Asimismo, se plantea la existencia de una afinidad entre innovación y economía social (Bassi y Fabbri, 2020). Mientras que otros estudios de caso reflejan la innovación como motor del crecimiento de la economía social (Bouchard, 2012).

Por otra parte, el concepto de adecuación sociotécnica (Dagnino, Brandao y Novaes, 2004; Novaes, 2007, 2015 y Novaes y Dagnino, 2006) alude al acomodamiento que permite utilizar las tecnologías creadas para empresas previas, adaptándolas a los fines y al sentido de la organización. Esto implica un proceso inverso de construcción en el que, una tecnología intangible es adaptada a los intereses políticos, económicos y sociales del grupo asociativo. Proviene de una mirada latinoamericana y resulta un concepto fecundo a la hora de construir observables de las innovaciones.

Köhlner y González (2014) sostienen que no hay una relación directa entre conocimiento científico e innovación, el conocimiento se construye colectivamente en el espacio de la empresa y tiene componentes tácitos y

no comercializables, la competitividad de una firma no está determinada por el desarrollo tecnológico del sector o por el tamaño de las organizaciones, ya que existen industrias y servicios de baja intensidad tecnológica como algunas PYMES que son innovadoras. A su vez, la innovación refiere a productos y procesos, pero también corresponde a formas de organización y de comunicación; no es evolutiva e incremental, sino que sucede de acuerdo con una mixtura de procesos de investigación y desarrollo, fabricación, aplicación y mejoras incrementales.

En el presente artículo se propone un concepto sociológico de innovación como proceso social interactivo, que implica cambios en las relaciones de poder. Partiendo del carácter social de la innovación, retomando el proceso de trabajo como fuente de innovación y el conocimiento como construcción colectiva en el espacio de la empresa (Köhler, y González, (2014).

### 3. Innovaciones sociales en la gestión del trabajo asociado

Tanto en la Argentina como a nivel mundial los manuales y discursos sobre el mundo del trabajo no toman en cuenta el trabajo autogestionado sólo conciben dos formas de contratación: el trabajo asalariado y el trabajo independiente (emprendedora/es). Al trabajo asociado se lo incluye como trabajo independiente y socialmente se lo vincula directamente con el trabajo informal.

Sin embargo, el trabajo autogestionado tiene su propio estatuto, es trabajo coordinado y son los propios trabajadores quienes orientan, dirigen, gobiernan y gestionan la empresa colectivamente. En este marco las cooperativas ensayan formas de gestión originales fundadas en la práctica concreta de la autogestión.

El concepto de autogestión adquiere un carácter polisémico y multidimensional que se expresa en lo social, económico, político y técnico. En ese carácter múltiple resulta clave lo atinente a la dimensión política, la autonomía y la participación en el proceso de toma de decisiones de los colectivos que forman parte de proyectos autogestionados. En estas estructuras organizacionales, el proceso de toma de decisiones es una construcción colectiva sobre la base de la lógica del poder compartido de redistribución de fuerzas interna y la contribución de los diferentes actores. La autogestión se relaciona con una forma de particular de la acción colectiva organizada. Los espacios organizacionales que suelen representar la gestión institucional cooperativa son los Consejos de Administración que se ocupan de llevar adelante las decisiones institucionales y económicas, estas últimas tomando nota de la opinión de responsables, coordinadores, o gerentes según la denominación que cada organización elija para nombrar sus jerarquías internas.

A lo largo del siglo xx las transformaciones que sufrió el sistema capitalista y las grandes corporaciones generaron un fuerte impacto en las relaciones laborales y las estrategias de gestión de los recursos humanos desplegaron una faceta centrada en la acumulación del capital y en sus principios de legitimación. Boltanski y Chiapello, (2002) plantean que el «Nuevo espíritu del Capitalismo» desplegó nuevos métodos de extracción de beneficios y de recomendaciones destinadas a los *mánager* para crear empresas más eficaces y competitivas. Las cooperativas en tanto organizaciones de trabajo asociado plantean formas alternativas de gestión de trabajo que se observan en los dispositivos innovadores que se hallaron durante el trabajo de campo.

Para analizar las técnicas de gestión nos guiamos por el modelo de análisis que proponen Chiapello y Gibert (2019). Según los autores en la medida en que toda herramienta de gestión está saturada de sociedad debe ser analizada desde un enfoque plural, se debe estudiar su génesis instrumental, la intención de sus inventores, describir para qué sirve, cómo se aplica y utiliza y, por último, identificar sus efectos.

### 3.1. *Planificación participativa: romper con el taylorismo*

Según Boltanski y Chiapello, (2002) durante los años sesenta en el auge del modelo de producción fordista fue cuando se consolidaron las grandes corporaciones que condujeron a un proceso de burocratización creciente donde primaban estructuras rígidas, jerarquizadas y centralizadas. El foco estaba puesto en la planificación estratégica de largo plazo, los sistemas de carreras internas y la profesionalización de los empleados. Mientras que, en los años noventa con el advenimiento del neoliberalismo, la irrupción de las nuevas tecnologías informatizadas, la organización en red y flexible, los nuevos métodos de producción modificaron las estructuras, los procesos de trabajo, las modalidades de gestión y también las estrategias de recursos humanos. Fue entonces que la idea de la planificación quedó desacreditada porque planteaban, y aún lo hacen, que el futuro es pura incertidumbre y planificar implica una burocratización innecesaria.

En su formato tradicional propio de los modelos fordistas, la planificación deja de lado tanto la dimensión política, como el rol de los actores organizacionales, las estrategias, los recursos, los conflictos y los intereses. Intenta planear el futuro en términos meramente económicos.

Por el contrario, la planificación participativa propuesta por Matus (2007), supone que es el colectivo de trabajadora/es quienes deciden sobre el rumbo de la organización. Es así como se salda con la tajante división entre concepción y ejecución propia de los modelos tayloristas-fordistas de gestión del trabajo al permitir la reapropiación del saber obrero. Este tipo de metodología supone

que son los trabajadores involucrados en el proceso de trabajo quienes deciden cómo, cuándo, cuánto y para quien se produce o se brinda un servicio.

La empresa recuperada en la que se encontró el dispositivo de la planificación participativa es una alimenticia de la Ciudad de Buenos Aires. En esta experiencia desde el primer día que se tomó la empresa comenzó el proceso de planificación. Lo que intentaron realizar fue reconstruir el proceso de generación de valor en la fábrica anterior, para lograr entender la lógica que la nueva empresa debía darse.

*Ese periodo no duró mucho, pero sirvió para hacer una primera aproximación a la planificación. Con los compañeros de los distintos sectores, hacíamos un trabajo reverse en base a algunos datos fragmentados que tenía cada uno, ... los volúmenes de camiones, pallets ..., cajas, unidades ... Hicimos un ejercicio de determinar una masa salarial y ..., la tasa de ganancia, la masa plusvalía básicamente. La semana que se comenzó a trabajar, se hizo una producción el lunes, el martes ya nos juntamos en un ámbito que llamamos deliberadamente de «planificación»... hacíamos la reunión de proyección y los viernes nos juntamos a evaluar a ver cómo fue la semana (entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA, diciembre de 2018)*

El relato da cuenta de la necesidad de encontrar una forma propia de adecuar los métodos a las necesidades, objetivos y finalidades en función de la situación particular de la empresa recuperada. Esta adecuación representa un aprendizaje clave de tecnologías organizacionales novedosas y su transferencia al colectivo de la/os asociada/os.

Por otra parte, el proceso requirió de la integración colectiva de lo económico con lo político, los saberes técnicos con los institucionales. Los conocimientos técnicos, administrativos, logísticos y los saberes prácticos se pusieron en juego al servicio la reconstrucción del proceso de trabajo. Todos los sectores participan del proceso e incluyen en el debate colectivo el tema la ganancia empresarial. Es decir, se define colectivamente el valor del trabajo, los objetivos, insumos y stock necesario.

Esa integración de sectores es innovadora, ya que impacta en diferentes ámbitos de la empresa. Tiene incidencia en el involucramiento de los/as integrantes, en la participación e implicación sobre la reflexión de su práctica cotidiana, a su vez involucra múltiples saberes y diferentes miradas (técnicas, políticas, tecnológicas, relacionales, sociales). Por último, supone la polivalencia de la/os trabajadora/es que al planificar suman tareas de mayor complejidad que suponen evaluar, cuantificar, jerarquizar, entre otras.

La planificación participativa crea espacios y procesos organizacionales novedosos. El dispositivo configura una innovación incremental (ya que implica mejoras en el funcionamiento) porque pone en cuestión la forma

en que se coordina y ejecuta el proceso de trabajo en la empresa con fines de lucro anterior.

La metodología propuesta por Matus (2007) supone, en primer lugar, el análisis de situación, la priorización de los problemas e identificación de causas y consecuencias fundamentales, la definición de objetivos deseables, el desarrollo de recursos y capacidades, el diseño y la puesta en práctica del plan de acción, la evaluación de los resultados y el control de la gestión, para comenzar un nuevo ciclo de carácter recursivo. En el caso citado, a la dinámica de los distintos espacios de planificación de cada área y sector se agrega la lógica de asamblea general como ámbito participativo en las decisiones de la organización colectiva. El Consejo de Administración se reúne todos los lunes a planificar y los viernes a evaluar el cumplimiento.

La planificación participativa es una innovación en relación con la empresa anterior, en el sentido en que son la/os propios trabajadora/es asociada/os quienes asumen la dirección de la empresa poniendo en crisis la forma de gestión impuesta por el modelo taylorista-fordista previo. Resulta importante visibilizar su componente político, el comando de la empresa pasa a la/os trabajadora/es asociada/os que deciden sobre la reconfiguración y la forma de gestión de la empresa.

### 3.2. *Procesos de reclutamiento, selección y socialización*

La organización de los procesos de reclutamiento, selección e incorporación de nueva/os asociada/os configuran el primer momento clave para pensar las relaciones laborales. En particular, en las organizaciones de la economía social y solidaria no se le asigna la importancia suficiente a estos procesos, en parte, por la ausencia de perfiles técnicos especializados y, en parte, por la ya citada falta de manuales específicos sobre cómo actuar. Históricamente en las empresas recuperadas predomina la incorporación de familiares (Fajn, 2003 y Rebón, 2004) porque se valora la confianza y configura una modalidad generalizada en el mundo obrero, conocida históricamente como endotecnia (Coriat, 2020).

La incorporación de asociados se inscribe en un formato jurídico específico propio de las cooperativas, lo que le imprime ciertas restricciones y, por lo tanto, hay cuestiones centrales para tener en cuenta<sup>1</sup>. La/os futuros empleada/os o asociada/os deben saber y es responsabilidad de la organización

---

<sup>1</sup> Por resolución del INAES las cooperativas de trabajo sólo pueden contratar personal en relación de dependencia en forma temporaria y en condiciones de excepcionalidad: sobrecarga. Por Res. 360/75 del INAES las cooperativas de trabajo sólo pueden contratar personal en relación de dependencia en forma temporaria y en condiciones de excepcionalidad: sobrecarga cir-

que se incorporan a un proyecto que supone una serie de particularidades la propiedad colectiva, la participación, los criterios relacionados con la comunidad y los vínculos solidarios que se establecen al interior, entre otros.

En las cooperativas de trabajo como la incorporación supone que la/os asociada/os formen parte del paquete accionario, la legislación argentina permite que durante los seis primeros meses el/la trabajador/a futura/o asociada/o pase un período de prueba y es ese el lapso de tiempo para que ambos logren evaluar si esa adaptación se produce.

Este esquema de incorporación, si bien responde a requerimientos legales, revela una maduración de los procesos de selección y reclutamiento de la/os nueva/os asociada/os a la empresa cooperativa, que expresan la necesidad no sólo de una política de evaluación para chequear si los postulantes cumplen con los perfiles para ingresar definitivamente a la cooperativa, sino de definir colectivamente si los postulantes logran integrarse a la lógica cooperativa, a la cultura y las reglas de cada empresa recuperada.

En la empresa de logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires se encontró un dispositivo novedoso que consiste en la incorporación de aquella/os que muestran compromiso con la comunidad en la que se inserta la cooperativa. El criterio en que se sustenta es que sean personas que viven en el barrio y que hayan colaborado con la organización. También ingresan chica/os del barrio con problemáticas de consumo de drogas o falta de estudios. Es, por lo tanto, una extensión de la empresa social como empresa enraizada en la comunidad (Rebón y Riero Castiñeira, 2020). La idea se fundamenta en que previamente hayan realizado un camino interno que supone compromiso con el proyecto colectivo. A su vez, este dispositivo se complementa con una serie de cursos de formación y capacitación en cooperativismo para la/os postulantes a asociada/os.

Resulta una forma novedosa de resolver dos problemas centrales de la organización del trabajo: asegurarse de que quienes ingresan estén socializados en el ideario de autogestivo y plantear una serie de políticas para que ese compromiso se extienda al trabajo formal de la cooperativa.

Históricamente el cooperativo le dio poca importancia al desarrollo de dispositivos de socialización<sup>2</sup> y, en particular, en las empresas recuperadas es dificultosa la consecución del compromiso de una gran parte de la/os trabajadores asociada/os, en alguna medida debido a que la forma cooperativa fue resultado de una elección adaptativa de los/as trabajadores/as. La

---

cunstantial de tareas, necesidad de contar con un especialista para una tarea determinada, trabajos estacionales y período de prueba (Basañes, 2010).

<sup>2</sup> La socialización refiere a la forma en que la organización recibe a sus nuevos empleada/os e intenta integrarlos a su cultura, su contexto y su sistema, para que puedan comportarse de manera adecuada a sus expectativas.

cooperativa era el formato legal que permitía la continuidad de la empresa, pero no era el modelo elegido por la/os ex trabajadora/es. Con el tiempo las prácticas ensamblarias y los modelos autogestivos se fueron amoldando mutuamente y configuraron una implicación virtuosa (Fajn, 2003).

La socialización organizacional es una categoría que provee herramientas conceptuales y analíticas para intentar comprender lo que sucede con las personas cuando ingresan a una organización y aceptan pertenecer a ella. El dispositivo del criterio de selección por compromiso de ninguna manera resuelve las problemáticas asociadas a este tema, sin embargo, es un eslabón fundamental a la hora de planear el reclutamiento y la selección de nueva/os asociada/os al proyecto colectivo.

En un sentido similar en el frigorífico de Rio Negro observaron con el correr de los años que la/os nueva/os asociados desconocían la historia de la recuperación de la empresa y eso tenía un impacto en su involucramiento en el proyecto. El dispositivo que se planteó no es novedoso, pero lleva a cabo la idea de construir compromiso a partir de contar la historia en primera persona, cuestión que suele ser efectiva sobre todo en términos emocionales. Lo que se propusieron fue:

*los días sábados invitar a diez compañeros y hacer un desayuno integrador con compañeros fundadores y nuevos, quedamos siete compañeros para armar esos desayunos... nosotros le decíamos capacitaciones pero no eran capacitaciones, era contarles un poquito la historia, entonces armamos con imágenes, cada uno iba narrando su historia, la frutilla del postre era el socio fundador que contaba lo que habían vivido y de esa manera nos dimos cuenta que dio un resultado tremendo porque la gente que no conocía la historia iba y decía: «Yo no sabía esto, aquello» (entrevista a empresa recuperada frigorífico, 2023).*

El «desayuno integrador» forma parte de un dispositivo que tiene impacto directo desde lo emocional y posibilita generar conocimiento sobre la historia y empatizar con lo vivido por aquella/os que habilitaron la existencia del emprendimiento. Sin esa mística es difícil construir un proyecto colectivo en el que el conjunto se sienta involucrado. En otras empresas recuperadas encontramos mecanismos similares, como la inclusión de especialistas en comunicación que piensen estrategias para generar ese involucramiento.

En síntesis, lo novedoso en los procesos de selección y socialización se plantea en la existencia de políticas destinadas a mejorar el compromiso de la/os asociada/os con el proyecto colectivo, y no asumir que ese proceso ocurre en forma natural. Lo innovador se sostiene en la discusión y el debate sobre cómo construir adhesión. Los métodos, procesos y las técnicas pueden ir variando, pero el hecho de visibilizar que el compromiso no se obtiene por sí sólo, ya significa un avance.

### 3.3. *Procesos de desarrollo organizacional: las metas las pone cada uno*

En lo referido al desarrollo organizacional, en los primeros acercamientos a las empresas recuperadas este no era un tema de preocupación. Los trabajadores asociada/os conocían sus oficios y se habían formado en la experiencia de la gestión en lo atinente al cometido de la cooperativa. Sin embargo, encontramos tres dispositivos innovadores: la autopostulación de la/os responsables de sectores, la profesionalización de la gestión y la instauración de carreras internas en lo referido a la formación, la capacitación y las trayectorias de la/os asociada/os.

La primera se refiere al mecanismo de autopostulación para ejercer cargos jerárquicos, consiste en que el/la asociado/a que lo desea se forme en el puesto como sub-encargado, en un segundo nivel jerárquico. Si bien es cierto que la innovación tiene un impacto en la jerarquía interna de la organización del trabajo, su aspecto más innovador se observa, en la formación y la capacitación en el trabajo.

El reglamento de la recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires contempla que el/la asociada/o que desea cumplir un rol de subencargado puede postularse. Este mecanismo resulta comparable a las estrategias posfordistas de formación en el puesto de trabajo (*on the job training*). En el modelo fordista la capacitación podía realizarse en pocos días o incluso en unas horas, la realización de una tarea repetitiva no requiere de un conocimiento técnico específico. Por el contrario, en el modelo Toyotista la formación continua<sup>3</sup>, el kaisen, los círculos de calidad y el trabajo en equipo configuran los dispositivos de involucramiento de la/os trabajadora/es a los objetivos de la empresa. Todo el entramado de formación de la/os trabajadora/es implica incorporar la polivalencia, así como la alineación con los objetivos de la empresa (Álvarez Newman, 2012).

De esta manera, el dispositivo supone la formación de la/os trabajadora/es en la realización de tareas jerárquicas, polivalentes, en función del involucramiento ya que se postulan voluntariamente. Sin embargo, en el relato de cómo surgió la idea se remite a características propias de lo gremial, como la formación de la/os trabajadora/es de oficio, por ejemplo, de los matriceros. La calificación en el trabajo de oficio suele ser una trayectoria extensa, en centros de formación profesional o las escuelas técnicas, aunque puede suceder que se transmitan de los padres a la/os hija/os. Estos procesos de formación, además de ser duraderos y escalonados de acuerdo

---

<sup>3</sup> El sistema de mejora continua en el modelo toyotista consiste en que la/os trabajadora/es están obligados de proponer mejoras en trabajo manual. En los círculos de calidad, la/os trabajadora/es deben realizar al menos dos sugerencias mensuales, por ejemplo, sobre cómo reducir tiempos de espera, de inventario, eliminar sobreproducción, etc. (Álvarez Newman, 2012).

con trayectorias de antigüedad y formación. Es finalmente en el puesto de trabajo, el espacio donde se produce el aprendizaje real y concreto de las tareas jerárquicas a realizar que suponen habilidades novedosas para el/la trabajador/a.

En síntesis, el dispositivo plantea ascensos internos en términos jerárquicos y de formación en el puesto. Su origen se encuentra en una fusión de experiencias sindicales y cooperativas, mixtura una serie de prácticas y toma aquello que resulta productivo. La/os que lo desean tienen la posibilidad de ascender y capacitarse en la realización de tareas diferenciadas. Ese involucramiento tiene como contrapartida una mejora en la retribución. Debe resaltarse que la búsqueda de ese involucramiento y compromiso no es compulsivo como en el modelo posfordista, sino que la adhesión es a una empresa de la que el/la asociada/o forma parte.

El otro dispositivo encontrado refiere a la idea de profesionalización que en la empresa textil de la Provincia de Buenos Aires plantearon como política para el ingreso de especialistas comprometidos con la empresa. En los inicios de la empresa recuperada tuvieron que recurrir a la contratación de profesionales externos con retribución diferenciada. Sin embargo, el esquema comenzó a generar una serie de tensiones internas, basadas en las diferencias enormes de retribución del trabajo entre profesionales y operaria/os. La evaluación que realizó la cooperativa supuso la necesidad de incorporar trabajadora/es profesionales comprometidos con el proyecto dispuestos tener una retribución menor en relación con el mercado. Son la mística organizacional, y la afinidad ideológica con el proyecto cooperativo lo que permite seducirla/os. La/os profesionales son conscientes que podrían tener mejores salarios en el mercado, pero optan por la cooperativa porque valoran la autonomía y las posibilidades de crecimiento que tienen. Es común escuchar en las empresas recuperadas que ya no podrían trabajar «bajo patrón». Ese compromiso se enmienda con un plus en las retribuciones, aunque la pirámide es más aplanada que en las empresas orientadas al lucro.

Este dispositivo visibiliza que no cualquier profesional o especialista está en condiciones de ser asociada/o a una cooperativa, que resulta necesario poseer una serie de competencias relacionales específicas y una orientación ideológica afín al proyecto e ideario cooperativo.

En la teoría sobre innovaciones es clave el papel de los profesionales, en particular la/os ingeniera/os, ya que son quienes proporcionan los nuevos métodos y tecnologías. El problema es que esta/os profesionales, provenientes de universidades incluso públicas y fueron formados desde una perspectiva mercantilista, sin cuestionar la no neutralidad de la tecnología y desconociendo las particularidades del mundo de la economía social. La textil citada ha incorporado un ingeniero, una economista, y un médico. Excepto el médico la/os profesionales son asociada/os a la cooperativa, es-

tán plenamente comprometida/os y adscriben al proyecto ideológico político. Son, además, aquella/os que generalmente proponen diversas innovaciones organizacionales y técnicas.

Otro dispositivo innovador en lo referido al desarrollo organizacional es el de las carreras internas y se encontró en la gráfica recuperada de la Ciudad de Buenos Aires. Consta del desarrollo de carreras enmarcadas en el reglamento se basan en el escalafón del gremio gráfico que supone un recorrido establecido por el que el/la asociada/o puede ir ascendiendo en función de la calificación y la antigüedad. Los ascensos se realizan luego de una evaluación de desempeño que consiste en un cuestionario específico, que fue diseñado en el marco de una consultoría externa y votado en asamblea. En el carril institucional de la cooperativa es el compromiso e involucramiento o lo que en la entrevista denominan «la pasta» lo que posibilita el ascenso en la pirámide.

El concepto de carreras internas proviene, en principio, del modelo burocrático de organización. Supone que el/la empleada/o, trabajador/a ingresa a la organización en el puesto de menor jerarquía y complejidad, y la antigüedad y formación posibilitan su rotación horizontal y su ascenso en una forma de espiral ascendente. Esto lo lleva a ir aumentando su responsabilidad y su salario. Desde la lógica burocrática también permite estimular a los agentes y los compromete a largo plazo con la organización porque sus expectativas de ascenso y retribución van aumentando. En el tipo ideal weberiano de la burocracia, el funcionario es un personal administrativo profesional dedicado en forma exclusiva, con un empleo para toda la vida, con una carrera detallada previamente, sus correspondientes remuneraciones y pensiones, es asignado a una determinada oficina y recompensado en función de su educación formal, el mérito y el ejercicio de un cargo (Szlechter, 2020). Sin embargo, en la gráfica afirman que hay algo de informal en el procedimiento, donde lo intuitivo también aparece.

La idea de carreras internas en la gráfica recuperada no sólo tiene en cuenta cuestiones relativas al compromiso con la cooperativa, sino también con la participación externa de la/os asociada/os, estos son los valores que la cooperativa estimula para el ascenso en los escalafones. Es así como constituye un dispositivo innovador de carácter incremental en la medida en que rescata prácticas de gestión que hilvanan instrumentos de la organización del trabajo como la formación, capacitación y ascenso, con los valores de organizaciones de la economía social y solidaria.

Los tres dispositivos citados refieren al desarrollo organizacional, es decir, la capacitación y la formación tanto institucional como técnica, los impactos que tienen son importantes. No sólo proveen mayor identificación con el proyecto, sino que posibilitan el crecimiento de las cooperativas. Como decíamos no aseguran resultados positivos pero plantean estrategias que proponen modelos innovadores al aplicarlos al mundo cooperativo.

### 3.4. *Democracia en la pirámide: innovaciones en las jerarquías internas*

La jerarquía se reconfigura en las empresas recuperadas desde el inicio, en general fueron los sectores administrativos y gerenciales aquellos que abandonaron la empresa junto con los dueños (Fajn, 2003 y Rebón, 2004). Sin embargo, con el paso de los años —ya pasaron veinte años de las primeras recuperaciones— la jerarquía se recompuso. Hay responsables, encargada/os, coordinadora/es e incluso gerenta/es. Las personificaciones se transforman porque son ex compañera/os quienes asumen la tarea por diferentes causas.

Uno de los dispositivos innovadores en las relaciones jerárquicas es la elección democrática de la/os responsables por sector. En la recuperada metalúrgica de Ushuaia cada línea de producción cuenta con un/a coordinador/a, cuya elección es por medio de la votación de sus compañera/os.

Luego de una serie de inconvenientes, se decidió votar en la asamblea el dispositivo de elección de supervisora/es. Entre las tareas y responsabilidades se juntan una vez por semana con cada sector a discutir los ritmos, las cantidades, las dificultades y las proyecciones de pedidos con los clientes.

El resultado novedoso tuvo efectos en diferentes ámbitos. En primer lugar, en términos de la perspectiva de género, la mayor parte de las coordinadoras elegidas democráticamente fueron mujeres. Cuestión que permite repensar la lógica piramidal en la que suelen estar ausentes.

Por otra parte, la innovación organizacional coloca a la democracia al servicio de la división del trabajo. Los roles jerárquicos definidos por la antigüedad, la calificación y otros aspectos como la familiaridad han sido a lo largo de la historia de la empresa capitalista, la principal forma de estructurar la división del trabajo. Son atributos que se configuran como la forma de pensar las jerarquías en las empresas tayloristas-fordistas. La elección democrática de los roles de supervisión intermedios, que son roles de control directo del trabajo, supone una ruptura importante con respecto a los criterios con los que se define la estructura jerárquica en la empresa anterior.

Otro dispositivo innovador que se encuentra en varias de las empresas recuperadas refiere a lo que se denomina en las cooperativas la instauración de un Consejo de Administración Ampliado. El Consejo es el órgano social encargado de gestionar el funcionamiento de la empresa de acuerdo con el mandato de la asamblea, el estatuto y las leyes que los regulan. El número de miembros varía de acuerdo con la cantidad de asociada/os a la cooperativa, pero el mínimo es tres consejera/os: presidenta/e, secretaria/o y tesorera/o. Sus funciones incluyen la designación de la/él o la/os gerenta/es, el establecimiento de los reglamentos, la planificación, la aprobación del presupuesto, el apoyo en la obtención de recursos, asegurar una buena circulación de la in-

formación, y si corresponde, designar comisiones encargadas de ejecutar o seguir las actividades (Vuotto y Fardelli, 2012).

Este espacio organizacional es donde se condensan las tensiones características de la lógica cooperativa, ya que es la asamblea quien designa a sus representantes y esta/os consejera/os se ocupan por un tiempo determinado de la gestión económica e institucional de la empresa, debiendo responder por sus decisiones sin formar parte necesariamente de los espacios jerárquicos en la estructura empresarial o pudiendo incluso desconocer algunos sectores.

La innovación analizada se relaciona con la necesidad del Consejo de Administración de tomar decisiones de mayor urgencia atinentes a la gestión empresarial. Las reuniones del Consejo de Administración como órgano institucional se realizaban en un espacio de deliberación particular. Cuando debían tomar decisiones se hacía necesario consultar con la/os responsables de los sectores de la fábrica sobre la marcha. Uno de los inconvenientes de la burocracia es que aquella/os que toman las decisiones están distantes de los problemas, mientras que los que están en el terreno y los conocen, carecen de poder para realizar las adaptaciones y experimentar las innovaciones que se hayan vuelto impostergables. Es justamente para intentar evitar esa centralización que se plantea la innovación.

La decisión a la que se llegó fue la inclusión de la/os responsables de la estructura jerárquica empresarial en las reuniones del Consejo de Administración. La/os responsables de estos sectores facilitan la información necesaria y de esta manera se resuelven las dudas en el momento de la reunión. Así se reducen los tiempos y los mecanismos de obtención de la información y, por lo tanto, la burocratización. Sin embargo, quienes toman la decisión son los responsables del Consejo de Administración, es decir, aquella/os que accedieron al cargo mediante los mecanismos impuestos por la democracia interna, el resto tiene voz, pero no decide.

La implementación del Consejo de Administración Ampliado tiene efectos sobre diferentes ámbitos organizacionales. En primer lugar, permite ganar consenso en las decisiones, en segundo lugar, logra recoger la información de aquello que sucede en la fábrica sin mediaciones y, en tercer lugar, permite que no se cristalice el Consejo de Administración como una élite aislada de la cooperativa que toma decisiones alejadas de la realidad.

En definitiva, la innovación se relaciona con la toma de decisiones, tanto en lo que hace a la democracia interna como a la gestión del trabajo. Tiene incidencia en diversos campos, pero fundamentalmente se ocupa de zanjar las tensiones que se producen entre lo político institucional y lo económico.

El dispositivo sutura las dos esferas de la cooperativa que no sólo se manejan con diversas lógicas, sino que además son mutuamente depen-

dientes. Los riesgos del desequilibrio pueden hacer que se lleve adelante una democracia sin desarrollo económico, poniendo en riesgo la existencia de la organización; o, por el contrario, se consoliden burocracias escindidas de las bases, o se divorcie la base social del movimiento y se genere una representación formal (Petriella, 1998).

El doble carácter (Bleger y Vuotto, 2005, Vuotto y Fardelli, 2012) puede ser representado a través de la imagen de dos triángulos invertidos representando en la parte superior a la organización social y en la inferior a la empresa. La parte superior incluye la asamblea, el Consejo de Administración y la sindicatura, mientras que la inferior al gerente general, los niveles medios de dirección y los empleados<sup>4</sup> y técnicos (Vuotto y Fardelli, 2012). La imagen refleja la compleja estructura de la organización cooperativa, separando aquellos procesos que se definen en forma democrática a través de los órganos de la asamblea, del proceso estratégico que coordina la dirección técnica que lleva adelante la gestión de la empresa. El Consejo de Administración tiene un papel mediador de las estructuras de asociación y de empresa. En la innovación citada, el centro de los dos triángulos se representa en el Consejo de Administración en conjunto con la dirección técnica. De esta manera, la empresa colectiva consigue ser más eficiente al lograr articular en un espacio organizacional de decisión democrática las cuestiones referidas al carril económico sin dilaciones.

Una segunda versión del Consejo de Administración Ampliado impacta en la comunicación organizacional, la idea es que la/os asociada/os estén al tanto de las decisiones que toma el Consejo de Administración con el objetivo de no generar lo que Rosanvallon (1979) define como el poder de los administradores, una escisión entre aquella/os que toman las decisiones y la/os que ejecutan el trabajo. El autor lo conceptualiza como el cuarto paso de la entropía democrática cuando el poder efectivo y la definición de objetivos no están ya entre las manos del grupo o de sus representantes directos, sino que son los técnicos y el pequeño grupo dirigente que se ha desprendido, los que lo ejercen totalmente. Es un riesgo que se encuentra vigente siempre en la organización cooperativa y estos dispositivos intentan dar pasos concretos para evitar problemas. En esta versión del Consejo ampliado se realizan reuniones informativas para que el colectivo esté al tanto de las decisiones que se toman y se sienta más involucrada/o con los procesos económicos y de gestión de la cooperativa.

Con el correr del tiempo se fue esclareciendo la idea de que sin algún tipo de comando y desarrollo de funciones de control no es posible la au-

---

<sup>4</sup> Si bien en las cooperativas de trabajo puede haber empleada/os sólo en las situaciones descriptas anteriormente, es decir, en forma excepcional, en otro tipo de cooperativas este tipo de contratación es más común.

togestión. Las innovaciones que impactan en esta dimensión representan sólo esbozos para pensar formas alternativas de construcción de pirámides invertidas o espirales organizacionales.

### 3.5. *Innovaciones en la retribución al trabajo*

En las cooperativas de trabajo no existe el sueldo ni el salario, sino la retribución del trabajo de asociada/os, es decir, se remunera el trabajo asociado. En función de los principios el modelo de la cooperativa de trabajo asume la reciprocidad en el reparto de resultados: el valor que una persona trabajadora recibe por su trabajo debe ser proporcional al valor que genera la actividad que realiza. Esa proporcionalidad puede ser interpretada de diferentes maneras según cada cooperativa (Basañes, 2010).

Hay varias empresas recuperadas que plantean dispositivos novedosos con impacto en la retribución del trabajo, que a diferencia del principio de las recuperaciones no implican la igualdad o equidad. Uno de ellos, que se da en la escuela de la Ciudad de Buenos Aires, consiste en el pago adicional a quienes ocupan los puestos institucionales, es decir, la decisión de incorporar agregados en las retribuciones a quienes se encargan de tareas jerárquicas de la cooperativa como presidente/a, secretario/a, síndico/a o prosecretario/a.

Allí lo que se observa es que, ante la necesidad de realizar tareas de gestión, retribuir las para darle mayor importancia a la labor, y a la formación que requiere ocupar puestos dirigenciales. Estas decisiones no sólo permiten separar las tareas institucionales y dedicarles tiempo específico, sino que pueden configurar un estímulo para aquella/os que expresen el deseo de llevar adelante esos cargos jerárquicos.

En otras empresas recuperadas como la textil de Provincia de Buenos Aires, se discute sobre la forma de retribuir a aquellos perfiles con conocimientos especializados. El esfuerzo, ciertos saberes especializados, requieren incentivos específicos. Lo innovador es tomado de las lógicas del capitalismo, pero se acomoda a la nueva situación. El reparto igualitario o equitativo genera rispideces, tensiones al interior de la cooperativa, pero no se ha encontrado un modelo único que resulte efectivo definitivamente como modalidad de distribución. En la mayoría de las empresas recuperadas se van experimentando diferentes sistemas de retribución. Se prueban metodologías se evalúa si las herramientas resultan efectivas y se decide colectivamente si funciona. En muchos casos también se actualizan en función de la situación del mercado o los rubros. En síntesis, los sistemas de retribución se fueron modificando y complejizando, así como los mecanismos para evaluar y calcular la eficiencia, la productividad y el compromiso con el proyecto de la/os trabajadora/es.

En este sentido, la idea de recompensa a la antigüedad fue rescatada en muchas de las entrevistas, incluso a la hora de proyectar los sistemas de retribución y distribución de excedentes. En algunas empresas configuran formas de adaptación y/o emulación de mecanismos que instalan desigualdades categoriales (Tilly, 2000) y la construcción de clivajes socia/os —no socia/os o socia/os fundadores— nueva/os socia/os (Salgado, 2012). Es decir, configura emulaciones que instalan desigualdades, aunque suponen una invención en la medida en que son aquella/os que se comprometen e involucran con el proyecto colectivo los que van ascendiendo en la pirámide organizacional, poniendo en juego valores que contribuyen a la empresa colectiva.

Se producen innovaciones tendientes a lo equitativo y legítimo para el colectivo al plantear esquemas que retribuyen a la/os asociada/os de acuerdo con lo que cada uno aporta a la cooperativa o al proyecto. Resultan más innovadores aquellos que incorporan criterios originales como el compromiso o la participación. Al mismo tiempo los complejos dispositivos que privilegian la individualización y utilizan criterios como la calificación y la antigüedad, se proponen mecanismos para no ensanchar las pirámides evitando desigualaciones. Como decíamos, resulta ser un tema en constante evaluación y cambio que revela las dificultades que suponen llevar adelante el proceso autogestivo sin un modelo preexistente, planteando permanentes innovaciones organizacionales que impactan en el resto de la organización.

### 3.6. *Promoción de la salud innovaciones en la calidad de vida laboral*

Otro dispositivo innovador lo encontramos en el medio gráfico recuperado de Córdoba refiere a lo que denominan el Gabinete de Calidad Laboral. Se originó debido a que el Consejo de Administración registró un aumento del ausentismo. Un asociado propuso en asamblea contratar en forma externa un médico. Se buscaba que el profesional presentara un informe sobre las causas del aumento de faltas laborales. El resultado fue contundente: en poco tiempo la intervención les permitió disminuir en forma considerable el problema.

Esto ocurrió porque los informes que presentaba el médico proponían mejoras concretas en las condiciones y medio ambiente de trabajo. Por ejemplo, el trabajo con máscaras para la imprenta, ventilaciones, la realización de actividades de recreación en el espacio de trabajo, ambientes para la realización de actividades como yoga o las charlas sobre temáticas de salud como obesidad y alcoholismo para las familias de la/os asociada/os. Además de la disminución del ausentismo ya mencionada, su presencia tuvo otros

efectos no buscados vinculados a la mejora de la calidad de vida laboral. El médico organizaba charlas para la/os asociada/os y sus familias, cuestión que finalmente tuvo efectos en la promoción y prevención de la salud.

Este dispositivo que en un principio puede no ser novedoso, las empresas privadas contratan empresas médicas para el control del ausentismo laboral. En este caso, el enfoque diferente radica en buscar las raíces del problema, finalmente plantea una estrategia de atención primaria desde un enfoque novedoso de prevención y promoción de la salud, en comparación con lo que sucede en el mundo privado donde se trata la enfermedad sin identificar ni las causas ni las consecuencias que produce.

Durante la pandemia de COVID 19 fue el Gabinete de Calidad Laboral el ámbito en que se planificaron, en conjunto con las autoridades provinciales, las medidas de bioseguridad y los protocolos para poder seguir trabajando. Resultó fundamental esta figura ya que facilitó la organización y el cuidado para la continuidad del trabajo. En otras dos empresas recuperadas entrevistadas también el rol del médico fue clave y luego de la pandemia, quedó instalado para el asesoramiento sobre salud, prevención de accidentes, y mejora de la ergonomía en los puestos de trabajo.

### 3.7. *La restitución de los derechos laborales*

Durante los últimos años creció entre las empresas recuperadas la preocupación por la restitución de los derechos laborales perdidos. En la Argentina el estado reconoce a la/os trabajadora/es autogestionada/os como autónomos, en la medida en que no se produce una dependencia laboral entre la cooperativa y sus asociados/as los/as trabajadora/es/as que se organizan como cooperativas de trabajo son considerados como trabajadora/es/as autónomos y deben enmarcarse en el régimen del monotributo para acceder a los beneficios de la seguridad social. El monotributo es un régimen tributario que unifica obligaciones impositivas y previsionales (obra social y jubilaciones), mediante la Resolución N.º 619/99 de la AFIP permite a los los/as socios/as de cooperativas de trabajo a adherir este régimen (Ruggeri y Mutuberria, 2015). El papel que juega el estado en la provisión de derechos genera tensiones que se expresan en la ausencia o disminución en la prestación de derechos previsionales, de salud, entre otros, que sobre todo para ex trabajadora/es asalariada/os supone una pérdida considerable en sus condiciones de vida.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> El acceso a la seguridad social de los/as trabajadores/as de cooperativas de trabajo es reglamentado por la resolución N.º 784/92 de la ANSES, que en su artículo 1.º establece que, al no tratarse de trabajadores en relación de dependencia, los/as asociados/as son considerados/as autónomos/as. Además, la resolución N.º 183/92 del INAC (organismo que luego será el INAES) es-

Fue en este ámbito en que encontramos diferentes dispositivos tendientes a mejorar esta situación de debilidad. En la alimenticia de Rosario aquel que se jubila cobra un plus de la cooperativa. Cuando se retira e ingresa un/a nueva/o asociada/o familiar, esa persona no cobra antigüedad por lo tanto ese plus lo sigue cobrando quien se jubiló. Con lo cual la erogación de la cooperativa es la misma y quien se jubila no cobra la jubilación mínima, que corresponde a los monotributistas.

En la láctea de la ciudad de Mar del Plata decidieron armar una mutual<sup>6</sup> con el objetivo de capitalizar dinero e ir construyendo un fondo de capital para jubilaciones, prestamos, sepelios, etc.

La experiencia de la Caja Laboral<sup>7</sup> del grupo Mondragón<sup>8</sup> podría considerarse como un modelo de resolución de este tipo de problemáticas en el cooperativismo argentino. Allí la política de reinversión de las utilidades es obligatoria y constituye un 36% de los ingresos de cada cooperativa. La banca no sólo se ocupa de los derechos de jubilación sino también a brindar créditos e inversiones para la creación de nuevas cooperativas.

Dos cuestiones para destacar de este tema, en primer lugar, los ex trabajadora/es asalariada/os viven el paso a la cooperativa como una pérdida de derechos (vacaciones, jubilación, antigüedad laboral, obra social, etc.) son conquistas que se degradan cuando se la/os considera autónomos. En segundo lugar, no parece que el estado esté en condiciones de resolver el problema planteando políticas públicas específicas para el sector, sería deseable plantear una serie de respuestas colectivas y autogestivas que supongan una salida superadora sobre un problema acuciente.

---

tablece que las cooperativas de trabajo deben garantizar el acceso a la seguridad social de sus asociados/as, cumpliendo con las aportaciones necesarias a los fines del régimen previsional en el sistema de trabajadores autónomos. A fines del año 2013, el INAES dictó la resolución N.º 4664/13, que reemplaza la N.º 183/92. Introduce dos novedades respecto a la seguridad social de trabajadores/as de cooperativas de trabajo: 1) la posibilidad de optar entre la realización de aportes al régimen autónomo (monotributo) o al régimen en relación de dependencia; 2) insta a las aseguradoras de riesgos del trabajo (ART) a emitir sus pólizas a favor de las cooperativas.

<sup>6</sup> Las mutuales: son entidades constituidas libremente, sin fines de lucro, por un grupo de personas con el objeto de brindarse solidariamente ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de brindarse servicios, mediante una contribución periódica (INAES: <https://www.argentina.gob.ar/inaes/faq-mutuales#1>).

<sup>7</sup> El objetivo era que Caja Laboral aporte a las cooperativas industriales «servicios sociales, económicos y empresariales». Debía captar recursos de los propios cooperativistas para destinarlos a las necesidades propias de aquellos. Además, para organizar las coberturas de la Seguridad y Previsión Social se puso en marcha el Servicio de Provisión, fijando las bases de lo que hoy es Lagun-Aro. Más adelante se promovió el ahorro para la vivienda, <https://corporativa.laboralkutxa.com/historia/>

<sup>8</sup> El Grupo Mondragón es uno de los principales grupos empresariales europeos, con presencia en 17 países, siendo el mayor de Europa en el que sus trabajadores participan en más de un 50% en su propiedad. <https://corporativa.laboralkutxa.com/historia/>

**Tabla 1**  
Dispositivos innovadores, sector de la empresa  
en que impacta y objetivo de la innovación

Dispositivo innovador	Sector de la empresa	Objetivo
Planificación participativa	Planeamiento	Rompe la división entre concepción y ejecución del trabajo.
Reclutamiento, selección y capacitación a asociada/os para aumentar el compromiso	Selección, reclutamiento y formación	Involucramiento y adhesión de la/os asociada/os al ideario cooperativo.
Procesos de desarrollo organizacional: autopostulación responsables sector	Jerarquía y formación	Ascensos internos en la jerarquía de asociados comprometidos.
Profesionalización de la gestión	Selección, formación y retribución	Incorporación de profesionales asociada/os comprometida/os.
Carreras internas	Jerarquía y formación	Ascensos en la pirámide según criterios consensuados (participación y compromiso).
Elección democrática de responsables de sectores	Jerarquía	División del trabajo y ascensos en función de criterios diferentes a la antigüedad y capacitación. Impacto en temas de género
Consejo de Administración Ampliado	Jerarquía	Acelerar la toma de decisiones, descentralización, desburocratización.
Distribución de excedentes con plus por tareas en el CA o participación	Retribución, formación	Jerarquizar tareas de gestión institucional, estimular formación y realización de tareas institucionales.
Sistemas complejos de retribución	Retribución del trabajo	Tomar en cuenta criterios mercantiles y otros provenientes del campo de la economía social y solidaria.
Gabinete de prevención de salud	Control de ausentismo	Mejoras en las condiciones y medio ambiente de trabajo. Disminución del ausentismo. Mejora en la calidad de vida laboral. Prevención y promoción de la salud.
Restitución de derechos	Retiro	Mejorar los derechos laborales y adicionales para la retribución de aquella/os asociada/os que se retiran de la cooperativa.

*Fuente:* Elaboración propia en base a las entrevistas.

#### 4. Consideraciones finales

Las empresas recuperadas nacidas de situaciones de crisis han logrado desarrollar estrategias para mitigar y enfrentar diversos escenarios de dificultad. La originalidad, la plasticidad y la capacidad adaptativa de la práctica asociativa y autogestiva plantea modos alternativos de resolución de la crisis donde el trabajo y la cooperación ocupan un lugar central.

El concepto de innovación es complejo y, como se desarrolló, alude a diferentes cuestiones de acuerdo con los posicionamientos desde los que se parte. Desde la perspectiva de la habilitación o el cambio social las empresas recuperadas pueden ser pensadas como nuevas prácticas sociales basadas en acciones colectivas y orientadas a la búsqueda de alternativas para superación de situaciones de desigualdad, exclusión o privación y para el diseño de una construcción alternativa.

En las cooperativas de trabajo surgidas de empresas recuperadas las innovaciones sociales no surgen desde el campo de la tecnología, sino fundamentalmente del proceso de trabajo, en gran medida en función de aliviar las relaciones jerárquico-piramidales impuestas por la lógica que el modo de organización y las maquinarias que el modelo anterior le imponen. Estas innovaciones se producen, como se observó anteriormente, en la selección, la división del trabajo, las jerarquías internas, la distribución de excedentes, el desarrollo organizacional de la/os trabajadora/es, entre otros ámbitos.

Fundamentalmente se plantean integrar las tensiones que se producen a partir del doble carácter de la gestión de las cooperativas entre el carril económico y el institucional. La idea con que se construyen estos espacios ampliados de participación o información es facilitar la toma de decisiones democráticas y la participación colectiva, tomando en cuenta la gestión económica y la eficiencia.

Los modelos teóricos- prácticos, o la reproducción de las prácticas previas vivenciadas por la/os propia/os trabajadora/es en las empresas privadas, transformadas en cooperativas, funcionan como la base sobre la que se estructura una forma novedosa de gestión del trabajo, que al ser construida colectivamente y en la propia experiencia supone una innovación. Si bien no configura un modelo acabado, se van construyendo procesos de trabajo, prácticas y dispositivos novedosos de gestión. Se observa una búsqueda de un modelo, pero la dispersión e inestabilidad, la heterogeneidad demuestran que no ha logrado alcanzarse por el momento.

En cuanto a la planificación participativa el dispositivo constituye un modo diferente de planeamiento del trabajo que permite «pensar al revés» la producción, la distribución, la calidad y la ganancia de la cooperativa. Son la/os propia/os trabajadora/es asociada/os quienes proponen y definen

cómo, cuanto y para quien/es producen y ese cambio significa poner el saber obrero al servicio del colectivo e implicarse en la autogestión.

Los nuevos modos de socialización muestran que existen otras formas y modalidades de reclutar, seleccionar e integrar a nueva/os asociada/os comprometida/os con el proyecto; que esas tareas son importantes y deben ser planificadas a largo plazo para conseguir el compromiso y la adhesión de la/os trabajadora/es con la organización, la comunidad y el campo de la economía social y solidaria.

Los procesos de desarrollo organizacional y las jerarquías permiten planear una idea renovada de carreras internas sistemáticas que construyan itinerarios calificantes e hilvanen compromisos a largo plazo donde el futuro se vislumbre como algo mejor que el pasado.

En lo referido al reparto de las remuneraciones se plantean resquemores sobre lo que la igualdad significa, se relevó la existencia de una multiplicidad de mecanismos heterogéneos en las modalidades de retribución. La complejización de los dispositivos de reparto tienen el objetivo de buscar una justicia en la retribución, ya que la mera igualdad no es percibida como tal. Los mecanismos más innovadores hallados son aquellos que consideran criterios sociales como el compromiso con el colectivo, o la comunidad. Se buscan mecanismos que en forma constante se revisan. Lo novedoso aparece en las desigualaciones, frente a otro momento cooperativo, se basa en esfuerzos por retribuir de forma justa y no imponiendo la igualdad. Los dispositivos de reparto son semejantes a lo que encuentra Vázquez (2015) en las empresas sociales europeas: se adoptan esquemas con diferentes categorías remunerativas para trabajadora/es con distintos niveles de formación y conocimientos específicos, así como de experiencia y antigüedad en la organización, con pirámides achatadas. Si bien se establece una diferencia con la lógica cooperativa del inicio estas son innovaciones en relación con la empresa anterior en la medida en qué se indagan instrumentos que, si bien, emulan estrategias orientadas al lucro amortiguan las diferencias abismales que se instalan en las empresas tradicionales.

Las empresas recuperadas analizadas plantean soluciones virtuosas a los problemas de la profesionalización de la gestión, mediante el reclutamiento de técnicos y especialistas comprometida/os con el proyecto autogestivo. Si bien esos saberes que poseen producen una serie de diferencias con el resto de la/os trabajadora/es se plantean otros mecanismos para aplanar las pirámides de retribución, mecanismos de participación y ascenso de la/os que se comprometen.

En algunas de las empresas se dieron procesos de reconversión en la pandemia de COVID 19 o la profesionalización de la gestión con la incorporación de profesionales, la compra de nuevas maquinarias, los proyectos de creación de nuevas redes con la producción de nuevos productos, la

mudanza a predios nuevos con tecnologías cuidadosas del medio ambiente o nuevos enfoques en relación con las comunidades de las que son parte.

Algunas innovaciones configuran emulaciones de lo que sucede en las empresas privadas, pero con retoques, esto ocurre los consejos ampliados, las evaluaciones de desempeño para diferenciar las retribuciones o el gabinete de calidad laboral. El enfoque, sin embargo, modifica la mirada que se coloca en otros ámbitos: la prevención de la salud, la atención a la participación real de la/os trabajadora/es o la unificación entre concepción y ejecución. Estos elementos constituyen esbozos de un modelo de gestión autogestivo y alternativo.

Una cuestión novedosa que se relevó durante la última ronda de entrevistas durante 2022 y 2023 refiere a la restitución de los derechos laborales, la cercanía de mucha/os asociada/os con la edad jubilatoria pone en jaque las diferencias entre el trabajo asociado y asalariado. La ausencia de regulaciones, políticas e instrumentos específicos para el sector crea un vacío que tal vez deba resolverse en forma colectiva y autogestiva.

No aparece en el discurso de la/os trabajadora/es y dirigentes la innovación como una idea instalada para la mejora de los procesos, no subyace una idea de aspiración a la mejora de la sociedad. Aunque surge la necesidad de encontrar nuevas orientaciones o dispositivos para mejorar la calidad o las condiciones de vida, fundamentalmente, en las preocupaciones de la/os dirigentes por aumentar el compromiso y la participación de la/os asociada/os. Se aprecia una búsqueda, constante, informal y sostenida por mejorar o afrontar problemas específicos. No es la innovación, la creatividad, o el talento lo buscado, sino la resolución de problemas de modo diferente, experimentando y buscando nuevas respuestas. El componente ideológico del discurso neoliberal no hace mella y mucho menos se relaciona con la individualización de las relaciones laborales, son resultado de conflictos y problemas propios de la gestión.

En este sentido, las innovaciones halladas son performáticas se producen sin demasiada planificación, no por el hecho de innovar. Su intención es solucionar inconvenientes prácticos y resolver problemas cotidianos de trabajo, la creatividad tiene lugar sólo por el hecho de que no existen recetas ni manuales ni modelos sobre cómo hacerlo.

A su vez, se desprende del análisis que cada empresa recuperada prueba caminos diferentes, y experimenta formas de organización del trabajo que le resultan efectivas para un momento y que luego deben reactualizarse. Algunas configuraciones tienen mayor grado de innovación, son más democráticas o participativas y otras le otorgan más énfasis a lo productivo. El carácter de estas innovaciones no tiende a asumir una forma modélica, es decir, no se repiten las mismas innovaciones sistemáticamente en el conjunto de las empresas recuperadas. La innovación posee un carácter expe-

rimental y no configura un tipo ideal que tienda a replicarse en todas o en un conjunto de empresas. Es resultado de una construcción práctica que se debe repensar en forma constante, se corrige y no sigue un modelo evolutivo que va de menor a mayor desarrollo, ni empieza desde cero.

Si bien algunas de las innovaciones toman elementos del modelo posfordista de organización como la capacitación en el puesto, el trabajo en equipo, la evaluación de desempeño, o la planificación, estos dispositivos no se hallan en la mayor parte de las empresas recuperadas. En este sentido, no se configura un nuevo modelo de gestión del trabajo asociado, sino esbozos de innovaciones sociales que pueden configurar el germen de ese modelo.

En muchos de los casos analizados las innovaciones citadas representan la aplicación novedosa de ciertas ideas ya existentes. En gran parte de los casos son adaptaciones o combinaciones nuevas de ideas o su aplicación a nuevos ámbitos. La forma cooperativa en sí misma resulta innovadora porque instaura la gestión democrática, participativa, y pone las personas en el centro del modelo. En muchas de las innovaciones analizadas es el carácter no lucrativo y su afán de democratizar diversos espacios lo que resulta novedoso.

La forma en que se construye el conocimiento colectivo es resultado de un proceso de aprendizaje que favorece la innovación en la empresa, que es producto de procesos de negociación de conflictos, de socialización e intercambio de experiencias y expectativas, de aprovechamiento de oportunidades y de incitación a la creación de proyectos. La innovación es concebida como un proceso de creación colectiva de conocimiento, no es resultado de una mirada exclusivamente productiva y de la eficiencia económica; es el efecto de una combinación de miradas, una mixtura de procesos.

## **Bibliografía**

- Alonso, L. y Fernández Rodríguez C. (2011). La innovación social y el nuevo discurso del management: limitaciones y alternativas. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, (187), 1133-1145.
- Álvarez Newman, D. (2012). La construcción de sujetos trabajadores competitivos. La formación por Competencias Laborales como tecnología de gobierno. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 5(14), 45-57.
- Ascanio, J. H., Valle, J. A., Jesús, M., Viruel, M., y López, R. R. (2023) Fundamentación teórica de la innovación social: el problema de la modelización en un campo de estudio sin consolidar. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 108, 2-32.
- Basañes, C. C. (2010). Análisis crítico sobre la relación entre la cooperativa de trabajo y sus asociados. Documento 69 Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.

- Bassi A. y Fabbri A. (2020) Under pressure: Evolution of the social economy institutional recognition in the EU. *Annals of Public Cooperative economics*, 9, 3, <https://doi.org/10.1111/apce.12264>
- Bleger, I. y Vuotto, M. (2005). Acerca de la gestión en las empresas cooperativas. Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo Facultad de Ciencias Económicas, (49), 1-9.
- Boltanski, L., y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Ediciones Akal.
- Bouchard, M.J. (2012): «Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: The example of the Québec housing sector», *Service Business*, 6(1), 47-59. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11628-011-0123-9>.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological forecasting and social change*, 82, 42-51. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- Chaves, R. y Monzón, J.L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria», *CIRIEC España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 5-50, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.12901.
- Chiapello, È. y Gibert P. (2019). *Sociología de las herramientas de la gestión: Introducción al análisis social de la instrumentación de la gestión*. Santiago: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Coraggio, J. L. (2008). La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria. *Otra economía*, (3), 41-57.
- Coriat, B. (2000). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la industria japonesa*. Madrid: Ediciones Siglo XXI.
- Coriat, B. (2000). *El taller y el robot: ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*. Mexico, Siglo XXI.
- Coriat, B., y Weinstein, O. (2011). *Entre neoclásicos y heterodoxos. Nuevas teorías de la empresa*. Lenguaje claro Editora.
- Dagnino, R, Brandão, F. y Novaes, H. (2004). Sobre el marco analítico-conceptual de la tecnología social. *La tecnología social: una estrategia para el desarrollo*. Río de Janeiro: Fundación Banco do Brasil , 65-81.
- De Albuquerque, P. (2004). Autogestión. *La otra economía*, 39-46.
- De Albuquerque, P. (2004). Autogestión. En Cattani D. (org.). *La otra economía* (39-46). Buenos Aires: Editorial Altamira/OSDE-UNGS.
- De Sousa Santos, B., y Rodríguez, C. (2011). Para ampliar el canon de la producción. *Producir para vivir. Los caminos de la producción no capitalista*. México: Fondo de Cultura Económica.
- del Burgo García, U. y Valderrey, M. J. L. (2018). Los sistemas de indicadores de gestión en la experiencia cooperativa de las ikastolas. Una investigación en curso. *Revista vasca de economía social= Gizarte ekonomiaren euskal aldizkaria*, (15), 103-135.

- do Adro, F., y Fernandes, C. I. (2020). Empreendedorismo e inovação social: Um modelo holístico para a gestão das organizações sem fins lucrativos. In XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica: cooperação transfronteiriça. Desenvolvimento e coesão territorial. Livro de resumos (p. 100). Instituto Politécnico de Bragança.
- Edwards-Schachter, M., & Wallace, M. L. (2017). 'Shaken, but not stirred': Sixty years of defining social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 64-79.
- Etxezarreta, E., Etxezarreta, A., Zurbano, M., y Estensoro, M. (2014). La innovación social en la Economía social y solidaria. Un marco teórico y metodológico para las entidades de REAS. Universidad del País Vasco y Orkestra, Instituto vasco de la competitividad, XIV Jornadas de economía crítica, perspectivas económicas alternativas, Valladolid, España, 4.
- Fajn G. y Bauni N. (2017) Escuelas recuperadas. El caso del Instituto Comunicaciones, *Revista Idelcoop* (222), 154-171.
- Fajn, G. *et al.* (2003). Fábricas y empresas recuperadas: Protesta Social, autogestión y rupturas en la subjetividad, Ciudad de Buenos Aires: Editorial CCC.
- García Flores, V., y Palma Martos, L. A. (2020). Entidades del tercer sector e innovación social. Elementos caracterizadores y factores de éxito. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 136, e71861.
- García-Flores, V. y Palma, L. (2019). Innovación social: Factores claves para su desarrollo en los territorios. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 245-278. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.97.14148.
- Guerra, P. (2014). Un acercamiento teórico a la autogestión para comprender las prácticas de economía solidaria en América Latina. *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal (RIDAA)*, (61), pp-97-124.
- Hernández-Ascanio, J., Tirado Valencia, P. y Ariza-Montes, A. (2016): «El concepto de innovación social: ambitos, definiciones alcances teóricos», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 165-199
- Hernández-Ascanio, J., Tirado Valencia, P. y Ariza-Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 165-199.
- Ibarra Colado, E. (1991). Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la teoría de la organización. *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, 27-66.
- Köhlher, HD. y González, S. (2014). Elementos para un concepto sociológico de innovación, *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales* (29), pp. 67-88.
- Laval, C., y Dardot, P. (2013). *La nueva razón del mundo*. Editorial Gedisa.
- Matus, C. (2007). *MAPP, Método Altadir de planificación popular*, Ciudad de Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Michellini, J. J. (2019). *La metrópolis creativa. Innovaciones sociales en América Latina y el Sur de Europa*. Catarata, Madrid.

- Mosselaer, F. (2016). Creative Industries: Social Innovation. Academy for creative industries, DOI, 10(9780857930705.00014).
- Moulaert, F. (Ed.). (2013). The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research. Edward Elgar Publishing.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *innovations*, 1(2), 145-162.
- Neffa, J. (2000). Las innovaciones científicas y tecnológicas. Una introducción a su economía política, Buenos Aires: Lumen.
- Neiman, G., y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. VI *Estrategias de investigación cualitativa* (213-237), Ciudad de Buenos Aires: Gedisa.
- Novaes H. (2007). O fetiche da tecnologia. A experiência das fábricas recuperadas. São Paulo: Editora Expressão Popular.
- Novaes, H. (2015). El fetiche de la tecnología: la experiencia de las empresas recuperadas. Peña Lillo, Ediciones Continente.
- Novaes, H. y Dagnino, R. (2006). El proceso de adecuación socio-técnica en las fábricas recuperadas: algunas generalizaciones a partir de visitas a ocho empresas. Cayapa. *Revista Venezolana de Economía Social*, 6 (12), pp. 249-271.
- Petriella, Á. (1998). Nuevas preguntas y nuevas respuestas del movimiento cooperativo a fin de siglo. *Revista de Idelcoop* – (115) 1-7.
- Petriella, Á. (2006). *Contravientos*. Buenos Aires: Ediciones del Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term?. *The Journal of socio-economics*, 38(6), 878-885.
- Rebón, J. (2004). *Desobedeciendo al desempleo: La experiencia de las empresas recuperadas* (2). Buenos Aires. Ediciones Picaso/La Rosa Blindada.
- Rebón, J., y Rieiro Castiñeira, A. (2020). Consolidación cooperativa de empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina y Uruguay. *Psicoperspectivas*, 19(2), 7-18.
- Rosanvallon, P. (1979). *La autogestión*. Madrid: Fundamentos.
- Ruggeri, A. y Mutuberría Lanzani V. (2015). Informe socio económico Cooperativas de trabajo y Seguridad Social en Argentina, Programa Facultad Abierta (UBA) e IDELCOOP. Programa de cooperativismo y economía social en la universidad convocatoria 2015- Proyecto 002-057 Secretaría de Políticas Universitarias- Ministerio de Educación y Deportes.
- Ruggeri, A., y Martínez, F. (2020). Cooperativas de trabajo y empresas recuperadas durante la pandemia: Impacto sanitario y productivo y alcances de las medidas de asistencia del Estado. Informe de Encuesta Nacional, Ciudad de Buenos Aires, <https://www.recuperadasdoc.com.ar/INFORME%20DE%20LA%20ENCUESTA%20NACIONAL%20SOBRE%20EMPRESAS%20RECUPERADAS%20Y%20COOPERATIVAS%20DE%20TRABAJO%20EN%20LA%20PANDEMIA.pdf>

- Salgado, R. (2012). Aportes para el análisis de los procesos de desigualación distributiva en las Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires. Argumentos. Revista de crítica social, (14) 1-33.
- Salom Carrasco, J., Pitarch Garrido, M. D., & Sales Ten, A. (2017). Innovación social: estrategias urbanas en un contexto de cambio. El caso de la ciudad de Valencia.
- Singer, P. (2008). Economía solidária. Estudios avanzados, vol. 22, (62), 289-314.
- Stake R. E. (1994). Case study: Composition and performance. Bulletin of the Council for Research in Music Education, 31-44.
- Suárez, D. (2018) El enfoque de los sistemas de innovación, Tópicos de la teoría evolucionista neoschumpeteriana de la innovación y el cambio tecnológico Publicaciones IDEI, Documentos de Trabajo, Los Polvorines.
- Szlechter, D. (2020). Teorías de las organizaciones: Un enfoque crítico, histórico y situado. Los Polvorines: Ediciones UNGS.
- Tilly, C. (2000). La desigualdad persistente, Ciudad de Buenos Aires: Manantial.
- Vázquez, G. (2015). Gestión de empresas sociales en Europa: aprendizajes para las organizaciones de la economía social y solidaria de Argentina, Informe de investigación en el marco del proyecto: «La economía social en el cruce de alternativas a la economía hegemónica. Aplicaciones al campo urbano: conceptos, políticas e indicadores». Área de Sistemas Económicos Urbanos, Instituto del Conurbano, Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Villavicencio, D. (2006). Trabajo, aprendizaje, tecnológico e innovación. En GT Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques, 222-240, Barcelona: Antrophos.
- Vuotto, M. (2011). La contribución de la investigación a las innovaciones: el caso de las organizaciones de economía solidaria.
- Vuotto, M. y Fardelli, C. (2012). Gobernanza y gestión de las organizaciones de la economía social, Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo N.º 79, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Wright, E.O. (2015). Construyendo utopías reales. Ciudad de Buenos Aires: Ediciones Akal.
- Zubero, I. (2015). Innovación social: una propuesta para pensar las prácticas sociales en clave de transformación. Innovación social y políticas urbanas en España: experiencias significativas en las grandes ciudades, 13-42.