

Gestión cooperativa y vínculos  
institucionales: un estudio de  
caso

Griselda Verbeke

Documento 60

## **AUTORIDADES**

DECANO  
Alberto Edgardo Barbieri

VICEDECANO  
Miguel Angel Vicente

SECRETARIO DE  
INVESTIGACIÓN Y DOCTORADO  
Eduardo Scarano

DIRECTORA DEL INSTITUTO DE  
INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y MATEMÁTICAS  
SECCIÓN ADMINISTRACIÓN  
María Teresa Casparri

DIRECTORA DEL CENTRO DE  
ESTUDIOS DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO  
Mirta Vuotto

# Gestión cooperativa y vínculos institucionales: un estudio de caso<sup>1</sup>

Griselda Verbeke<sup>2</sup>

## Introducción

La especificidad de la empresa autogestionada característica de 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 y su corolario en la definitiva liberación del mercado eximiéndolo del control político y social, generaron un proceso de alta especulación financiera, desindustrialización y exclusión de los circuitos de trabajo de miles de personas.

En este escenario ante el cierre de numerosas empresas como producto de la quiebra o debido a que fueron abandonadas por sus dueños, 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 de 2002 extendiéndose progresivamente en todo el país.

Diversas fuentes registran en el año 2004 la existencia de 180 empresas recuperadas en todo el país.

La mayoría adoptó el estatuto cooperativo, por considerar sus ventajas desde el punto de vista institucional más que por convicción o afinidad con

---

<sup>1</sup> Versión preliminar del trabajo a presentarse en el V Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo a realizarse en la Universidad de San Pablo, Ribeirão Preto, Brasil, del 6 al 8 de Agosto de 2008

<sup>2</sup> Docente investigadora, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

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 desacelerando, la continuidad de las experiencias autogestionadas planteó desafíos vinculado a la gestión de las empresas y al control democrático en el marco 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 a partir de la ocupación y puesta en funcionamiento por sus trabajadores.

Previamente se hará una revisión sobre las características constitutivas de las cooperativas y su correlato en el plano institucional.

## **La organización cooperativa**

Si tomamos como referencia el modelo desarrollado por Vienney (1980) las cooperativas se identifican 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.

Siendo el agrupamiento de personas quien tiene el control sobre la entidad, una de las condiciones para comprender su gestión radica en la comprensión de su formación la que explica la presencia de la actividad bajo esta particular forma.

Las cooperativas son creadas e integradas por individuos que se unen a su organización cubriendo un doble papel de adaptación al reorganizar las actividades sobre las que deciden hacerse cargo según reglas particulares y manteniendo los vínculos sociales, y de transformación en la medida que accede colectivamente al poder del empresario. De esta forma, 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 (Vienney, 1980).

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 iniciativas. Los miembros del grupo fundador tienen una historia común: su condición de empleado y las experiencias compartidas que definen y vinculan al círculo de miembros junto con los recursos que movilizan para actuar sobre la organización que forman y hacen funcionar bajo sus propios riesgos.

El objetivo de la formación de una cooperativa es conducir actividades concretas de tal modo que resulten en una maximización de la satisfacción de las necesidades de los miembros (Fairbairn, 2005) en un sistema integrado y funcionamiento democrático que se sustenta en un tipo de sociabilidad fundada en la solidaridad. Esto requiere una organización que administre las articulaciones y las acciones necesarias para que el conjunto funcione eficientemente y supone establecer mecanismos de información y formación entre los miembros, sustanciales para el uso pleno de sus derechos y deberes y la realización de las metas establecidas.

Por ello la gestión de la empresa cooperativa es más compleja que la de una empresa convencional. Dicha complejidad aumenta por la participación de los asociados en dos ámbitos: el societario, vinculado a la participación en la Asamblea General o el Consejo de Administración (CA) y el de gestión ligado a la toma de decisiones sobre su funcionamiento (Mozas Moral, 2002).

Existen dos canales obligatorios para la participación. En primer lugar, como órgano soberano, la Asamblea General de Asociados, ámbito donde se toman las decisiones esenciales de la empresa y se desarrolla la facultad de control efectivo de la misma, y en segundo lugar el CA, encargado de la gestión de la sociedad y elegido por el órgano soberano (Drimer y Drimer, 1981).

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.

Los aspectos anteriores serán tomados 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 qué 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. Esa empresa 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 empresa ante la inminente quiebra de la sociedad, incauta y traslada las maquinarias a un galpón de la Provincia de Buenos Aires sin notificación previa a los empleados a quienes se les adeudaban salarios, vacaciones y aguinaldos.

Cuando la fábrica cierra contaba con una dotación de 42 obreros, pero solo un grupo pequeño decidió auto-organizarse para resolver el conflicto que había destruido su fuente de trabajo mantenida por más de 30 años. Con este objetivo los trabajadores se movilizaron durante 10 meses reclamando la restitución de las maquinas y herramientas que habían sido trasladadas a una nueva planta e iniciaron los trámites para conformar la cooperativa, cobrar el seguro de desempleo y hacer el seguimiento de la causa ante el Juzgado.

A comienzos del año 2005 formaron la cooperativa con el apoyo del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (M.N.E.R.) contando por todo capital con los escasos recursos provenientes del seguro de desempleo. El 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 lugar donde había almacenada goma. No les importó nada de nada... pusieron en peligro al vecindario".

Al iniciar la actividad los trabajadores reconstruyeron las instalaciones eléctricas y solicitaron la conexión de gas, reinstalaron 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 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, incluidas marcas y patentes de la empresa, cedida en comodato a la cooperativa por el término de dos años, con la condición de que la entidad continuase con la explotación comercial que desarrollaba la empresa Global S.R.L. En 2007 luego de diversas 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 autogestionadas basadas 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 el inicio de las actividades, basándose en los fondos de su seguro de desempleo suscribieron cuotas sociales por un valor total de 7.000 pesos y emprendieron la formación de la cooperativa. En esta instancia fue ratificada la decisión de agruparse y delinear la forma práctica de traducir en la empresa el principio de igualdad de las personas

Para ello y a medida que se avanzó en la organización de las actividades se fue redefiniendo el conjunto de tareas y roles, las atribuciones y obligaciones de los asociados, 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 posibles 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:

- 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,
- 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.

El diseño de las actividades cotidianas y el contacto entre los miembros y la organización cristalizó en una configuración estructural simple, con pocos niveles jerárquicos (Mintzberg, 1992) basada 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, está dado 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, el adiestramiento se realiza en el puesto, el conocimiento es transferido 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 CA representativo de las decisiones colectivas sobre la planificación de la actividad económica, el trabajo, los ingresos y su distribución, y la sindicatura como órgano fiscalizador de la administración

El CA está conformado por cuatro asociados y tres miembros suplentes, elegidos para un período de dos años, con la responsabilidad de la formulación de la estrategia y administración de la entidad. La mayoría de los integrantes son parte del grupo fundacional de la cooperativa que detentó los cargos directivos en la organización desde su origen. Cabe destacar que los miembros elegidos no han desempeñado cargos en niveles de decisión ni cuentan con experiencia administrativa previa. Estas desventajas fueron parcialmente compensadas en un primer momento debido a las competencias en tareas contable-administrativas

adquiridas por un asociado en la empresa de origen. Además de ocupar un cargo en el CA, el asociado se desempeña como administrador general, posición prevista en el estatuto y es responsable de tareas contables, presupuestos, compras, personal y contratos.

Dadas las restricciones iniciales al crearse la organización y atendiendo a las aspiraciones y esfuerzos de los trabajadores interesados en conservar su fuente de trabajo, con independencia de la forma de gestión que ésta asumiera, la promoción del aprendizaje interno sobre gestión y temas cooperativos no fue una prioridad. Las nuevas reglas se fueron aprendiendo e incorporando no sin dificultades y en algunos casos con gran resistencia, en especial en aquellos que debían asumir responsabilidades en el CA.

Varios factores contribuyen a 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 de poder, por parte de la mayoría de los socios en la figura del administrador, dada la poca preparación en dichas tareas así como la falta de costumbre en el ejercicio de prácticas de control democrático.

Aunque 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 sumamente limitada. Al respecto, algunos miembros perciben que el bajo nivel de escolaridad alcanzado por la mayoría de los asociados actúa como un impedimento, "les da vergüenza hablar, tienen miedo de no entender".

El sistema de valores y normas se transmite informalmente y se produce en el proceso de socialización de 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 estas en el CA es proporcional a su presencia en el proceso productivo. El vínculo de los trabajadores con la cooperativa presenta dos aspectos; por una parte, la doble calidad de trabajador asociado y propietario y por otra la condición de aprendiz para quienes se

desempeñan a prueba durante un plazo no superior a los 6 meses. Esta categoría representa el 49% de la composición social de la membresía.

Para acceder a la condición de asociado se evalúa el desempeño, asistencia y buen comportamiento y su incorporación está sujeta a los incrementos de la demanda. Los jóvenes aprendices tienen entre 18 y 30 años, edad máxima establecida para ingresar a la cooperativa. La edad promedio de los asociados es de más de 40 años.

La asistencia de los asociados a las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias es alta ya que las mismas se realizan en horas de trabajo o inmediatamente concluida la jornada laboral. Sin embargo la participación activa es reducida y se limita al tratamiento de temas inherentes a la producción, sin tomar en cuenta temáticas relativas a la gestión de la asociación. Algunos entrevistados aseguran que este comportamiento se debe a una actitud "cómoda" que refleja la escasa adaptación en el "paso de una cultura de subordinación a una horizontal" y subrayan la falta de compromiso con la cooperativa en particular cuando se deben tomar decisiones sobre cuestiones vitales para la organización. Esta actitud además se refleja en situaciones de incumplimiento, en el cuidado de las herramientas de trabajo e inasistencias, entre otras, y constituye una base de conflicto. Las tensiones producto de comportamientos negativos son resueltas a través del diálogo interpersonal y el control mutuo entre los miembros

"En algunas ocasiones aplicamos sanciones por falta de respeto y peleas, los días que no vienen a trabajar se descuentan y en general tratamos de hablar y solucionar las cosas. Nosotros no queremos expulsar a nadie porque detrás de cada trabajador hay una familia, tenemos que pensar también en ellos antes de tomar una decisión sobre la expulsión, la solución es hablar" (entrevista a Sindica 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. Se trata de un mecanismo por el cual todos comparten los éxitos y los riesgos de la empresa. En la cooperativa Nueva Esperanza la política sobre los retiros por aportes de trabajo fue variando. Cuando inició las actividades, la distribución de los excedentes se basaba en la igualdad y todos retiraban lo mismo, independientemente de la función o categoría. La retribución dependía de los resultados obtenidos por las ventas y luego de la deducción de gastos de mantenimiento, compra de insumos e impuestos eventuales. Dicha práctica generó tensiones entre los propios asociados por percibirse conductas oportunistas de parte de algunos miembros. Con el objetivo de generar un

mayor incentivo e incrementar 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 responder al alza de la demanda, las relaciones internas se modificaron considerablemente. El compromiso y la confianza que movilizaron a los socios en la recuperación de la empresa devinieron en una forma de implicación basada en el cálculo y en una competencia por alcanzar mayores niveles de ingresos. En este sistema se beneficia al que produce más y el compromiso y lealtades quedan mediatizadas por una relación instrumental e individual que se puso de manifiesto, por ejemplo, en el quite de colaboración para el cuidado y mantenimiento de las herramientas de trabajo y la limpieza de la planta. Debido a los cuestionamientos de este sistema por parte de varios asociados el C.A. se encuentra elaborando una nueva propuesta.

Los ingresos de la cooperativa provienen de las ventas a comercios mayoristas del sector privado local y aunque la demanda en el último año se incrementó significativamente todavía la cooperativa no logra reforzar su estructura productiva para atenderla de manera eficaz.

El equipamiento y la infraestructura son técnicamente obsoletos y los fondos para las inversiones realizadas para acondicionar el espacio y los equipos existentes provinieron en parte de subsidios no reembolsables otorgados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y 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 a las demandas del mercado, además del elevado costo, se ven limitadas por la tendencia de la cooperativa a no endeudarse. Esta disposición 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 y en caso de necesidad de nuevas inversiones privilegian la capitalización interna que les permite optar de acuerdo a las circunstancias sobre la utilización de parte de los excedentes.

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 a valor dólar.

## Relación con el entorno

La naturaleza de las relaciones de la cooperativa con su entorno está determinada en gran parte por las restricciones de carácter técnico y las financieras. Al respecto se debe destacar el vínculo que mantiene con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a través del otorgamiento de líneas de financiamiento no reembolsables. A esto se agrega el contacto permanente con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) en materia de asesoramiento en temas relacionados con Higiene y Seguridad.

Con respecto a la actuación sindical, la cooperativa se desvinculó del sindicato de la rama de actividad del caucho, al que pertenecía, cuando fue cuestionada la decisión de formarse como cooperativa y el sindicato restó su apoyo y asistencia al proyecto asociativo. En su condición de monotributistas los asociados mayoritariamente están afiliados a la obra social sindical de Empleados de Comercio.

La vinculación con organizaciones de segundo grado que representan al sector cooperativo es limitada y 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 concentra en sus actividades internas y busca mantener su autonomía especialmente frente a organizaciones de representación gremial. Para el secretario de la cooperativa "toda vinculación implica un intercambio de favores, si vas y te dan algo después te piden también que hagas algo, nosotros preferimos arreglarnos solos".

Esta actitud de independencia contrasta con la naturaleza colaborativa y solidaria de las relaciones que se establecen con los vecinos y el barrio. La cooperativa ha realizado importantes esfuerzos para acondicionar y mantener un Centro Cultural donde se desarrollan distintos programas en forma gratuita para los asociados y la comunidad: 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 las actividades del Centro Vecinal 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. Desde estas referencias 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.

No obstante las difíciles condiciones de origen, la cooperativa logró en tres años recuperar y ampliar la cartera de proveedores y clientes, invertir en la reparación y mantenimiento de las máquinas, refaccionar el inmueble e incorporar a nuevos trabajadores Sin embargo, la adopción de la forma asociativa plantea desafíos en la construcción y reproducción de la acción colectiva organizada que se manifiestan en la dificultad de los asociados de asumir la doble condición de miembro y propietario y las responsabilidades que esto supone.

El cambio de status de trabajador dependiente a sujeto productivo autónomo, no se produce de manera mecánica a partir de la conformación de la empresa cooperativa y requiere generar mecanismos de compromiso y participación en la organización de las actividades cotidianas y en la relación miembro-empresa dada su importancia sobre las actitudes y orientaciones de los actuales asociados y sobre las 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 podrá 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",  
[en línea] <http://www.urbarred.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 n° 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.

La serie Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo es una publicación trimestral indexada en Catálogo Latindex (Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal).

Los Documentos se publican desde 1996 y contienen:

- Resultados de investigaciones realizadas por miembros del Centro,
- Presentación de actividades académicas,
- Traducciones de artículos publicados en revistas especializadas en economía social.

Documento 60  
Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo  
Facultad de Ciencias Económicas. UBA  
Editor responsable: Mirta Vuotto  
Ciudad de Buenos Aires, marzo de 2008