



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## **Maestría en Recursos Humanos**

Asignatura:

Trabajo de Investigación Final:

# **Los procesos de capacitación en las ERT.**

**Director:**

Serrano, Javier María.

**Tesista:**

Gonzalez Gallo, Daiana Soledad.

Buenos Aires, Argentina 2019

# Contenido

|  |    |
|--|----|
| Agradecimientos.....                           | 6  |
| Introducción.....                              | 7  |
| Metodología.....                               | 7  |
| Objetivos de la Investigación.....             | 7  |
| Objetivo General.....                          | 7  |
| Objetivos Específicos.....                     | 7  |
| Preguntas de Investigación.....                | 8  |
| Casos relevados.....                           | 8  |
| Delineando a las empresas recuperadas.....     | 10 |
| Algunas definiciones:.....                     | 10 |
| Comunidad.....                                 | 10 |
| Referentes:.....                               | 11 |
| Tipos de cooperativas.....                     | 12 |
| Funcionalidad.....                             | 15 |
| Contexto.....                                  | 16 |
| Distribución geográfica.....                   | 20 |
| Distribución por Provincia:.....               | 21 |
| Actividades principales:.....                  | 21 |
| Nómina promedio.....                           | 22 |
| Asociados por rubro.....                       | 23 |
| Trabajo.....                                   | 24 |
| Empresas recuperadas por los trabajadores..... | 28 |
| Perfil de los asociados.....                   | 28 |
| Conformación Legal.....                        | 29 |
| Postura del Estado.....                        | 31 |

|  |    |
|--|----|
| Desventajas .....  | 32 |
| Antigüedad de las ERT.....                               | 33 |
| Competir en el mercado .....                             | 38 |
| Beneficios de las cooperativas .....                     | 39 |
| Funcionamiento de las Cooperativas de trabajadores. .... | 40 |
| Naturaleza de la empresa cooperativa .....               | 44 |
| Propiedad .....  | 45 |
| Unidad de medida .....                                   | 48 |
| Financiamiento.....                                      | 49 |
| Distribuir retiros.....                                  | 51 |
| Asignación .....   | 53 |
| Incorporar Asociados. ....                               | 58 |
| Reclutamiento:.....                                      | 60 |
| Selección: .....   | 61 |
| Contratos eventuales .....                               | 63 |
| Incorporación de familiares: .....                       | 64 |
| Periodo de prueba.....                                   | 64 |
| Consecuencias malos procesos de selección .....          | 65 |
| Identidad Cooperativa. ....                              | 65 |
| Transmitir historia cooperativa.....                     | 67 |
| Procesos productivos.....                                | 68 |
| Subdivisión en sectores:.....                            | 70 |
| Equipos de Trabajo.....                                  | 72 |
| Supervisión:.....  | 74 |
| Jornadas de trabajo:.....                                | 76 |
| Capacitación.....  | 79 |

|  |     |
|--|-----|
| Triangulación.....   | 83  |
| Factores de influencia .....                               | 83  |
| Grado de calificación.....                                 | 83  |
| Procesos de Capacitación en las ERT .....                  | 85  |
| Detección de Necesidades de capacitación .....             | 85  |
| Procesos de capacitación implementados.....                | 87  |
| Innovación .....   | 87  |
| Discrepancia .....   | 91  |
| Consultoras .....  | 92  |
| Capacitación externa .....                                 | 93  |
| Experiencia vs educación formal.....                       | 94  |
| Boca a boca.....   | 96  |
| Educación formal.....                                      | 97  |
| Nuevos espacios educativos .....                           | 97  |
| Aspectos considerados.....                                 | 99  |
| Capacitación cooperativa.....                              | 100 |
| Beneficios de la capacitación cooperativa.....             | 101 |
| Planificación .....  | 102 |
| Otras cuestiones relacionadas.....                         | 103 |
| Capacitación grupal .....                                  | 104 |
| Lugar físico para capacitar .....                          | 104 |
| Indefinición las políticas centrales. ....                 | 104 |
| Plan estratégico:.....                                     | 104 |
| Selección del capacitador .....                            | 106 |
| Nivel de aprendizaje.....                                  | 108 |
| Evaluación .....   | 109 |
| Indicadores de éxito de los programas de capacitación..... | 109 |

|  |     |
|--|-----|
| Grado de aplicación de lo aprendido a la tarea .....             | 111 |
| Grado de satisfacción del aprendiz .....                         | 111 |
| Manuales de capacitación.....                                    | 116 |
| Elementos de un buen ambiente de capacitación: .....             | 117 |
| Grado de autonomía .....   | 117 |
| Proceso de toma de decisiones. ....                              | 117 |
| Participación.....   | 122 |
| Información .....  | 128 |
| Feedback.....  | 134 |
| Liderazgo. ....  | 135 |
| La influencia del liderazgo en los procesos de capacitación..... | 138 |
| Buenas relaciones interpersonales .....                          | 139 |
| Conflictos .....   | 140 |
| Compromiso .....   | 142 |
| Problemáticas de capacitación .....                              | 148 |
| Riesgos detectados en las ERT .....                              | 149 |
| Capacitación como beneficio .....                                | 152 |
| Organizaciones del conocimiento .....                            | 154 |
| Redes.....   | 154 |
| Constitución del Observatorio:.....                              | 156 |
| Conclusiones. ....   | 164 |
| Trabajo como satisfactor de necesidades .....                    | 164 |
| Tipo de producción.....  | 168 |
| Condiciones para la capacitación .....                           | 168 |
| Modelo de obtención de información.....                          | 170 |
| Conclusiones Personales .....                                    | 172 |
| Respuesta al supuesto de investigación .....                     | 173 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| Bibliografía .....      | 174 |
| Apéndice .....          | 176 |
| Modelo Entrevista ..... | 177 |
| Modelo Encuesta.....    | 181 |

## Agradecimientos

Antes de dar inicio a nuestro trabajo me gustaría tomar un momento para agradecer a aquellas personas que de algún u otro modo se han involucrado durante su ejecución. Principalmente a los referentes de las empresas abordadas quienes amablemente pusieron a disposición su tiempo e instalaciones al momento de realizar las entrevistas, también a todos los asociados que colaboraron al responder los cuestionarios suministrados, para permitirnos conocer cómo se lleva adelante el accionar de cada una de las organizaciones.

Entre todos ellos nos es posible mencionar a los siguientes:

- El Sr. Quintana Saucedo, Clemente (Tesorero) del Hospital Israelita Ltda.
- Los señores Bravo, Miguel Eduardo (Presidente) e Ibáñez, Víctor (Tesorero) de “Los Chanchitos”.
- La Sra. Daniela Succi (Presidente) de la Escuela Fishbach Ltda.
- El Dr. Ghioldi, Carlos (Presidente) de La Toma.
- El Sr. Rodríguez, Mariano (Síndico) del Instituto Educativo Nuevo Guido Spano.
- Los Señores Peduto, Salvador Ángel (Socio fundador quién ha desempeñado diversas funciones, con anterioridad, en el Comité) y Cabrera, Hugo Oscar (Presidente)
- El Sr. Serrano, Adrián (Presidente) de Trabajadores Arrufat Vivise Ltda.
- El Sr. Figueroa, Luis (Gerente) de Torgelón S.A.

También a la Dra. Denise Kasparian y la Mg. Natalia Bauni del Observatorio Social de Empresas Recuperadas y Autogestionadas con quienes tuvimos la oportunidad de acceder a una entrevista para informarnos sobre su objeto de estudio, el funcionamiento del observatorio, y sus proyectos.

A mi tutor el Sr. Serrano, Javier por acompañarme a lo largo del desarrollo de nuestro proyecto y por sus críticas al respecto del mismo.

Y por último a mi familia, quien se ha ocupado de brindarme su apoyo y su colaboración en todo momento procurando ayudarme a sacar siempre lo mejor de mí.

## **Introducción.**

A continuación presentaremos nuestro trabajo de investigación orientado a describir los procesos de capacitación al interior de las empresas recuperadas por sus trabajadores.

El universo de nuestro sujeto de estudio si bien es acotado resulta ampliamente heterogéneo al hallarse integrado por organizaciones pertenecientes a distintos sectores productivos, distinta envergadura y con procesos personalizados al interior de cada una de ellas.

A lo largo del mismo recorreremos distintos aspectos de las organizaciones en un esfuerzo de lograr caracterizarlas de la manera más clara, objetiva y respetuosa. A través de abordar la teoría que las enmarca, y presentando la conformación de su estructura y diseño de procesos productivos, sus problemáticas y ventajas; y sus valores como comunidad.

También buscaremos describir la vinculación entre estos lineamientos con los procesos de capacitación que se desarrollan al interior de las mismas. Veremos más adelante que para algunos autores consultados las cualidades de los miembros de la organización constituyen una parte importante del Patrimonio.

### ***Metodología***

Esto nos lleva a plantear nuestro *supuesto de investigación* de la siguiente manera:

“Las empresas recuperadas apuestan a los procesos de capacitación para potenciar su capital”.

Como objetivos para el presente trabajo nos hemos establecido los siguientes:

### ***Objetivos de la Investigación.***

#### ***Objetivo General.***

Describir las características de las empresas recuperadas, y las características de los programas de capacitación que las mismas implementan.

#### ***Objetivos Específicos.***

- Identificar si los programas de capacitación propuestos se orientan a las necesidades específicas de la organización.

- Definir las principales dificultades que atraviesan las empresas e identificar las alternativas adoptadas.

- Detectar el nivel de educación formal alcanzado por los miembros de la organización.

### ***Preguntas de Investigación.***

- ¿Cómo evidencian las empresas las necesidades de capacitación?
- ¿Qué aspectos son considerados a la hora de implementar un programa de capacitación?
- ¿Cómo se lleva a cabo la selección de los temas que integran los programas?
- ¿Cómo miden las empresas el éxito de la implementación de sus programas?
- ¿Se organizan con otras empresas de sus mismas características a la hora de capacitarse?
- ¿Cuentan con la colaboración de alguna organización en sus programas?
- En caso de que la capacitación la brinde algún miembro de la organización ¿Cómo deciden quién debe realizarla y por qué?

### ***Casos relevados.***

Para llevar adelante nuestro análisis logramos que ocho organizaciones nos abrieran sus puertas amablemente, compartiendo con nosotros su historia, su realidad actual, su manejo diario, sus valores, metas y objetivos. Se encuentran distribuidas del siguiente modo:

| <b>Nro de Caso</b> | <b>Rubro</b>    | <b>ACUERDO</b> |
|--------------------|-----------------|----------------|
| 1                  | Sanidad         | 2004           |
| 2                  | Gastronomía     | 2013           |
| 3                  | Educación       | 2003           |
| 4                  | Supermercadismo | 2001           |
| 5                  | Educación       | 2011           |
| 6                  | Gráfica         | 1992           |
| 7                  | Alimenticia     | 2009           |
| 8                  | Alimenticia     | 2008           |

A lo largo de este trabajo retomaremos las entrevistas abordadas a cada organización, indicando el número de caso y el rubro en el cual el establecimiento se desempeña; todas ellas han sido realizadas de manera personal, a continuación detallaremos la información correspondiente a la referencia de cada una de ellas:

- ❖ CASO 1- Sanidad (C. Quintana, comunicación personal, 22 de abril de 2019)
- ❖ CASO 2- Gastronomía (M, Bravo e, H, Ibáñez, comunicación personal, 11 de mayo de 2019)
- ❖ CASO 3- Educación (D, Succi, comunicación personal, 17 de mayo de 2019)
- ❖ CASO 4- Supermercadismo (C. Ghioldi, comunicación personal, 25 de abril de 2019)
- ❖ CASO 5- Educación (M, Rodríguez, comunicación personal, 20 de mayo de 2019)
- ❖ CASO 6- Gráfica (S, Peduto Y H, Cabrera, comunicación personal, 22 de mayo de 2019)
- ❖ CASO 7- Alimenticia (A, Serrano, comunicación personal, 24 de mayo de 2019)
- ❖ CASO 8- Alimenticia (L, Figueroa, comunicación personal, 16 de mayo de 2019)

También tuvimos la oportunidad de tener una entrevista con las profesionales que integran el Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas con ella buscaremos presentar la mirada de profesionales expertos en la situación actual de las organizaciones y su participación en los procesos de capacitación que abordan las mismas. (Dra. D, Kasparian y N. Bauni, comunicación personal, 23 de abril de 2019)

Por último, una breve aclaración, a lo largo de este trabajo nos referiremos a nuestro caso de estudio como cooperativas y como ERT (término que se desarrollará más adelante); ya que si bien la primera hace referencia a su figura jurídica, es así como los actores de autodenominan (en su mayoría), además de servirnos de recurso para no abusar del término ERT durante la redacción.

## **Delineando a las empresas recuperadas**

Rojas Herrera considera que la cooperación solidaria tiene como objetivo alcanzar un desarrollo integral sin perder de vista la dignidad de las personas.

### ***Algunas definiciones:***

Al hablar de empresas recuperadas hacemos referencia a un subsistema de la economía solidaria, la cual aún al desarrollar sus actividades dentro del entorno de una economía capitalista y participar en su mercado de intercambio; se encuentra ajena a esta en distintos aspectos claves para su organización y desarrollo.

Coraggio comprende que las empresas de trabajadores proponen resolver necesidades y deseos legítimos, estableciendo un consumo y un proceso productivo más adecuados. Controlando en base a esto las condiciones generales de la reproducción, las cuales define como:

- Cooperación
- Reciprocidad
- Identificación comunitaria.

La empresa del trabajo es un subsistema económico orgánicamente articulado centrado en el trabajo, (contando con una lógica propia), diferenciado y contrapuesto al capitalista.

### ***Comunidad***

El autor Luis Razeto comprende al cooperativismo como un fenómeno que contiene distintos tipos de unidades y asociaciones económicas, las cuales presentan una naturaleza diversa y autonomía teórica. Describe el modo en que las cooperativas buscan la subordinación del capital bajo un nuevo tipo de relaciones sociales. Organizando sus recursos, y participando del Mercado de manera autónoma, a la vez que procura conquistar objetivos paralelos: por un lado la acumulación y la valorización cooperativa; y por el otro los objetivos financieros y laborales.

Este concepto del autor fue observado en nuestros casos de análisis, varias de las organizaciones consultadas valoran fuertemente su vínculo con la comunidad en la que se hallan inmersas, colaborando con esta al compartir su espacio físico para el desarrollo de actividades comunes o procurando beneficiarla con sus actividades.

Este vínculo se hizo presente en las entrevistas, las cooperativas consultadas han logrado establecer fuertes vínculos con la comunidad dentro de la cual opera. Y de hecho en muchos casos la misma ha aportado de manera activa al momento de su conformación y su posterior desarrollo.

### **Testimonios:**

#### **CASO 2 - GASTRONOMÍA**

- ❖ “Y nosotros tenemos comensales fieles, nosotros tenemos abuelo, papa, hijo y a veces, como te digo, nosotros somos la cara del negocio porque estamos en el salón. Y cuando nosotros aumentamos 5%, hay gente que entiende y gente que no entiende (...) cuando nosotros nos hicimos cooperativa nos apoyaron el 98% de los clientes, que importante eso”.

#### **CASO 3 - EDUCACIÓN**

- ❖ “Papás de séptimo que se van de la escuela (los chicos) y quieren hacer un regalo a la escuela”.

#### **CASO 4 - SUPERMERCADISMO**

- ❖ “Entonces el Estado Provincial, por ejemplo, acá en la cocina que era el comedor se reactivó eso, pero en vez de reactivarlo como un comedor que era antes, se puso el comedor universitario, entonces la universidad trae sus viandas y le da de comer a sus alumnos”.

### ***Referentes:***

Dentro de la importancia que las organizaciones adjudican a su vínculo con la comunidad nos encontramos a los referentes que se han acercado (de alguna manera) a la misma. Estos son considerados en algún sentido como una conquista para las organizaciones, representando parte del orgullo de las cooperativas de trabajo.

#### **CASO 4 - SUPERMERCADISMO**

- ❖ “Esta foto que están Yaski y Baradel apoyándonos y haber articulado para que Yaski y Baradel vengan acá, (...), y generar esta foto, o esta con las madres genera meses de militancia. Yo, por ejemplo, estoy militando atrás de que venga Pablo Moyano y Hugo Moyano. Entonces me va a llevar capaz meses de remarla para que un día venga Pablo

Moyano. Hay más trabajo en lograr esta foto (...) Esto es lo que nos permitió que esto siga abierto”.

- ❖ “Yo generé esto (señala la foto) o aquella, que está Lifshiz con nosotros”.
- ❖ “Ricardo Apurin Shapiro, un revolucionario peruano de 92 años, 93 tiene ahora, que fue senador, fue guerrillero, acompañó a Hugo Blanco y secretario del Che Guevara (...) se hizo un guerrillero guevarista, luego trotskista y el vino a dar una charla acá. Fue amigo de Emilio Frondici, Cristina Kirchner le hizo un homenaje en vida, como uno de los revolucionarios más grandes revolucionarios latinoamericanos, Ricardo Apurin Shapiro, vino a LA TOMA hace 3 años, cuando cumplió 90, y dijo una frase, bajó de un auto y dijo: ah! Pucha cuando me hablaban de la TOMA creía que era una chocita en extra, en algún arrabal en extramuros, por supuesto que la burguesía rosarina los quiere asesinar porque vosotros le habéis expropiado un edificio de millones de dólares, no se lo van a perdonar nunca, a ninguno de ustedes”.
- ❖ “Hebe de Bonafini ha venido, Nora Cortiña es bienvenida, ha venido, ahora las diferencias entre ellas no sé, Pérez Esquivel ha venido (...) Sergio Shoelender”.

También vimos participación de distintos referentes en los siguientes casos:

| Caso                 | Referente         | Observación        |
|----------------------|-------------------|--------------------|
| CASO 1 – SANIDAD     | Albert Sabin      | Premio Nobel       |
| CASO 1 – SANIDAD     | Jonás Sal         | Eminencia mundial  |
| CASO 2 - GASTRONOMÍA | "el Laucha"       | Locos por el asado |
| CASO 2 - GASTRONOMÍA | Diego Pérez       | Canal el Gourmet   |
| CASO 2 - GASTRONOMÍA | Mauro Zeta        | Canal el Gourmet   |
| CASO 2 - GASTRONOMÍA | El “chueco”, Suar | Polka (productora) |

### ***Tipos de cooperativas***

Razeto en su libro *Empresas de trabajadores y economía de mercado* nos explica que existen distintos tipos de cooperativas, esto se debe a que hay una gran diversidad y diferenciación interna dentro de la economía social. Según la expresión del cooperativismo estas pueden ser:

- De ahorro y crédito
- De productores

- De consumo
- De servicios técnicos.
- **De trabajadores**

Las unidades que integran el Asociacionismo pueden conformar Federaciones o Confederaciones, para conectar con actividades y operaciones económicas, como también para coordinar acciones y decisiones. Puede ocurrir que sujetos de actividades diferentes actúen como intermediarias entre sí, o para planificar acciones conjuntas.

Algunas de las empresas consultadas nos manifestaron su participación en los distintos grados de dichas organizaciones. En el caso de la empresa Gráfica, ellos han sido miembros activos de la conformación de la Red Gráfica y posteriormente de la Federación. Procuraremos evidenciarlo, a través de los siguientes testimonios:

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ “Entonces participamos de un montón de talleres de formación cooperativa (el año pasado) que fueron impulsados por la Federación de FEDECABA, Federación con la que nosotros “laburamos” bastante”.

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ “Somos fundadores también de la red gráfica, todo esto también con una ligazón con el Sindicato empezar a ver todo un informe de las empresas recuperadas, o autogestivas como les dicen ahora, en todo el tema de organizarse, ayudarse mutuamente, una cosa que no es fácil”.

Más adelante ahondaremos respecto de las redes de cooperación, pero por el momento diremos que una red en la economía del trabajo persigue una reproducción social al organizar las relaciones sociales entre los actores en proceso de exclusión y vulnerabilidad. Se trata de un modo de organización que engloba diferentes formas de cooperación:

- La solidaridad de los grupos
- Bases ideológicas
- Interoperación

Las redes de información operan buscando potenciar la eficacia organizacional. La economía del trabajo al lograr consolidarlas y comprenderlas conseguirá intercambiar de manera cooperativa información, capacitación y promoción.

Sobre este punto Coraggio nos aporta desde su trabajo de *Economía del trabajo* que esta posee como elementos:

- Unidad doméstica (UD)
- Extensiones
- Organizaciones de nivel superior.

“Las UD pueden generar extensiones de su lógica de reproducción particular mediante asociaciones, comunidades organizadas, redes formales o informales de diverso tipo, consolidando organizaciones socioeconómicas dirigidas a mejorar las condiciones de reproducción de la vida de sus miembros. En conjunto conforman lo que hemos llamado “Economía Popular” (Coraggio, 1999), que entra en relaciones de intercambio, dentro de una economía mixta bajo hegemonía del capital, con el subsistema de empresas de capital y con el subsistema de agencias del Estado.” (Coraggio, 2009, pág. 3)<sup>1</sup>

El autor describe como una Unidad doméstica a una forma fundamental de la microeconomía donde se llevan a cabo el trabajo y la reproducción. Se trata de una extensión de las asociaciones, (comunidades organizadas), operando tanto en redes formales como informales que se ven modificadas por el contexto. Las unidades de gestión se agrupan en grados, buscando crear una gestión ampliada y con esto alcanzar una mayor eficacia, las formas de asociación que las organizaciones pueden adoptar son:

- Regional
- Nacional
- Mundial

Las empresas de economía solidaria poseen la capacidad de expansión; así como de transformación económico-social (democráticamente), al hacerle frente a sus problemáticas sociales a través de la voluntad colectiva.

---

<sup>1</sup> (Coraggio, Diccionario de la otra economía, 2009)

Por su parte la autora Piñero Harnecker en su libro *Cooperativas y Socialismo una mirada desde Cuba* afirma que las empresas recuperadas persiguen la reproducción del trabajo, la inclusión de trabajadores y la inserción social de la empresa. Contando con una dimensión social y cultural particular procuran mantener y ampliar los puestos de trabajo, a la vez que establecen relaciones solidarias con la comunidad en la que se desarrollan.

Las empresas nos dejaron muy en claro el valor que el trabajo constituye para ellas, así como la importancia de dividirse el mismo entre ellos cuando este escasea.

Ella también se pregunta: ¿Cómo puede una organización crecer y funcionar sin una lógica de acumulación? Y en el presente trabajo buscaremos describir el rol que la capacitación ocupa en el desarrollo de las empresas recuperadas.

### ***Funcionalidad.***

Para poder definir a la Economía popular tomaremos el concepto del autor Coraggio quien define: “La Economía Popular está compuesta por: (a) el conjunto de recursos que comandan (b) las posibilidades que realizan para satisfacer sus necesidades de manera inmediata o mediata – actividades por cuenta propia o dependientes, mercantiles o no -, (c) las reglas, valores, y conocimientos que orientan tales actividades, y (d) los correspondientes agrupamientos, redes y relaciones – de concurrencia, regulación o cooperación, internas o externas que incluyen a través de la organización formal o de la repetición de esas actividades, los grupos domésticos (unipersonales o no) que dependen para su reproducción de la realización ininterrumpida de su fondo de trabajo” (Coraggio, 1999, pág. 88)<sup>2</sup>

Razeto explica que el cooperativismo se trata de un fenómeno histórico determinado, de un desarrollo del proceso económico moderno y contemporáneo.

A este mismo respecto en la obra de *Desarrollo a Escala Humana una opción para el futuro* se nos indica que “Uno de los aspectos que define una cultura es su elección de satisfactores. Las necesidades humanas fundamentales de un individuo que pertenece a una sociedad consumista son las mismas de aquel que pertenece a una sociedad ascética. Lo que cambia es la elección de cantidad y calidad de los satisfactores, y/o las

---

<sup>2</sup> (Coraggio, 1999)

posibilidades de tener acceso a los satisfactores requeridos”. (Max Neef et al, 1986, pág. 27)<sup>3</sup>

Los autores clasifican a las necesidades en:

- Bienes y servicios
- Prácticas sociales
- Formas de organización
- Modelos políticos
- Valores.

Cuando se persigue una necesidad esta puede comprometer, motivar y movilizar; en otras palabras, transformase en un recurso, mientras que cuando no logra ser alcanzada esta puede originar una patología.

### *Contexto*

“Los cambios evolutivos, los cambios estructurales y los cambios coyunturales ocurren con velocidades y ritmos distintos. La tendencia de colocar al ser humano en un ámbito crecientemente arrítmico y asincrónico en que los procesos escapan cada vez más a su control. Esta situación ha llegado actualmente a niveles extremos” (Max Neef et al, Numero especial 1986, 1986, pág. 38)

Para contextualizar la mención realizada respecto a la preocupación de no lograr cubrir las necesidades, los autores contextualizan la situación atravesada por América Latina, dónde los procesos económicos desembocaron en un fenómeno hiperinflacionario que trajo aparejado un nuevo tipo de desempleo, uno de magnitudes críticas tanto por la cantidad de trabajadores involucrados como por su calidad. Hablamos de un desempleo estructural a nivel mundial caracterizado por su persistencia.

Profundizando en el caso argentino la autora Camila Piñeiro observando que durante la década de los '90 y ante el incremento de la desocupación las primeras empresas cooperativas emergieron como reacciones desesperadas para garantizar la supervivencia, provocando un aumento en la autogestión originado por la solidaridad popular.

---

<sup>3</sup> (Max Neef et al, 1986)

La autora Define como **autogestión** “la gestión de los trabajadores sobre una unidad empresarial prescindiendo de capitalistas y gerentes y desarrollando su propia organización del trabajo, bajo formas no jerárquicas”. (Piñeiro Harnecker, 2011, pág. 283)<sup>4</sup>

Como hemos mencionado la política económica neoliberal impactó en la estructura productiva y consecuentemente en el mundo del trabajo, conllevando al cierre de industrias y con ello a la desocupación.

Por su parte el fenómeno de la globalización provocó:

- Modificaciones en el consumo
- Especulación financiera.
- Ajustes económicos
- Privatización de empresas
- Desindustrialización
- Alteraciones de la organización del trabajo
- Modificación del rol del Estado.

El mencionado desempleo operó disciplinando a la sociedad, y gradualmente los trabajadores perdieron sus conquistas laborales y de seguridad social.

Los desempleados entonces integraron un nuevo sector popular, uno diferente. Dentro del mismo, y como resistencia a la crisis neoliberal ocurrieron procesos de organización, surgieron empresas de diferente naturaleza, tales como: microempresas, cooperativas, emprendimientos autogestionados. La lucha de los trabajadores fue orientada hacia lograr mejores condiciones de subsistencia en contraposición al desamparo social.

A lo largo de nuestra historia nuestro país ha entrado y salido de distintas crisis económicas. Nuestra cooperativa gráfica se encuentra en actividad desde 1992, en este periodo la misma ha atravesado diversas manifestaciones de esta, las cuales mencionaremos a continuación:

---

4 (Piñeiro Harnecker, 2011)

- 1987 La privatización de la impresión del Boletín se llevó adelante en 1987. (Mutuberry Lazarini, 2017, pág. 25)<sup>5</sup>
- 1987 En este periodo no fue fácil para el pueblo argentino dado que se sumergió en una importante crisis económica, política y social, conocida como "la crisis de la deuda" que llevó a la implementación de una serie de políticas de ajuste por parte del Gobierno de Alfonsín, (Mutuberry Lazarini, 2017, pág. 25)<sup>6</sup>
- '90shacia la década de los años noventa, el Gobierno de Menem profundizó las políticas de ajuste, donde uno de los procesos centrales fueron la privatización y concesiones de las empresas estatales amparados por la ley. (Mutuberry Lazarini, 2017, pág. 26)<sup>7</sup>
- 1996 en un contexto de políticas neoliberales de ajuste estructural que impactaban negativamente en la economía argentina generando el cierre de empresas nacionales, recesión, el desempleo, la flexibilización laboral y el aumento de la pobreza (Mutuberry Lazarini, 2017, pág. 74)<sup>8</sup>
- 1999 La economía argentina mostraba importantes signos de crisis con efectos negativos en las actividades industriales, en las condiciones de trabajo y en la vida de los ciudadanos de los cuales la cooperativa no estaba exenta. (Mutuberry Lazarini, 2017, pág. 75)<sup>9</sup>
- 2001 Nuestro país se vio hundido en una de las crisis sociales, políticas y económicas más importantes de la historia, producto de la profundización de políticas neoliberales de ajuste implementadas en la década de los noventa. (Mutuberry Lazarini, 2017, pág. 89)<sup>10</sup>

---

5 (Mutuberry Lazarini, 2017)

6 (Mutuberry Lazarini, 2017)

7 (Mutuberry Lazarini, 2017)

8 (Mutuberry Lazarini, 2017)

9 (Mutuberry Lazarini, 2017)

10 (Mutuberry Lazarini, 2017)

- 2001 Fue uno de los momentos más críticos, todo el mundo nos decía que cerráramos, que enviáramos una quiebra, porque se avecinaban tiempos muy difíciles, teníamos muchos créditos tomados con personas y empresas que nos daban un servicio para poder funcionar. (Mutuberrya Lazarini, 2017, pág. 92)<sup>11</sup>
- 2008 El mundo vuelve a dar señales de una profunda crisis financiera, con la consecuente quiebra y rescate de entidades financieras de envergadura en Estados Unidos, que derivó en una importante caída de las principales Bolsas a nivel mundial. Estos aspectos tuvieron un importante efecto en relación a los niveles de crecimiento de los países, donde Latinoamérica no estuvo al margen. (Mutuberrya Lazarini, 2017, pág. 121)<sup>12</sup>

Por su parte las otras empresas recuperadas también nos han brindado su testimonio respecto a los distintos escenarios que han debido atravesar debido a la crisis

#### CASO 1 – SANIDAD

- ❖ “Vino el 2004 que también la Argentina atravesaba por una crisis terrible, una de las peores que uno pueda recordar y la mayoría de acá teníamos treinta o cuarenta años de trabajo”.

#### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ “Veníamos del 2001 de mucho despelote, muy golpeada la gente, muy golpeados los padres, muy golpeados nosotros los trabajadores”.

#### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "Hoy en una economía de absoluta subsistencia".

#### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Y en general, no sé si comportamiento, pero les está afectando mucho, como en general es como un panorama similar al de cualquier PIME. La cuestión de las tarifas no está dando en los costos que manejaban, o sea todo lo tarifario, todas las importaciones, el otro día fui

---

<sup>11</sup> (Mutuberrya Lazarini, 2017)

<sup>12</sup> (Mutuberrya Lazarini, 2017)

a hablar a “La Litoraleña”, (...) ahora, lo urgente, ahora el problema es el mercado interno, las tarifas”.

El autor Coraggio en su obra Economía del Trabajo aporta que las organizaciones que comprenden la economía social buscan modificar condiciones de vida de sectores excluidos y marginados (que le dan origen a este tipo de organizaciones)

### *Distribución geográfica*

Para poder acceder a las empresas recuperadas por sus trabajadores se recurrió a consultar el Mapa de empresas Recuperadas, puesto a disposición por el OSERA.



(OSERA, 2013)<sup>13</sup>

En nuestra entrevista a OSERA nos comentaban los orígenes del mismo:

“(...) propusieron la posibilidad de armar algo del mapa (el mismo fue empleado para realizar parte del análisis), Ese mapa lo usamos de insumo, o sea los datos que utilizamos fueron los datos que publicaron en su momento lo que era el Ministerio de Trabajo,(...) nos mandaron una base como estaba publicada, era en dialogo con ese programa que nos daba los datos y nosotros lo cargábamos en otro modo, en otra matriz y de ahí esa empresa: Working Things lo volcaba en el mapa”.

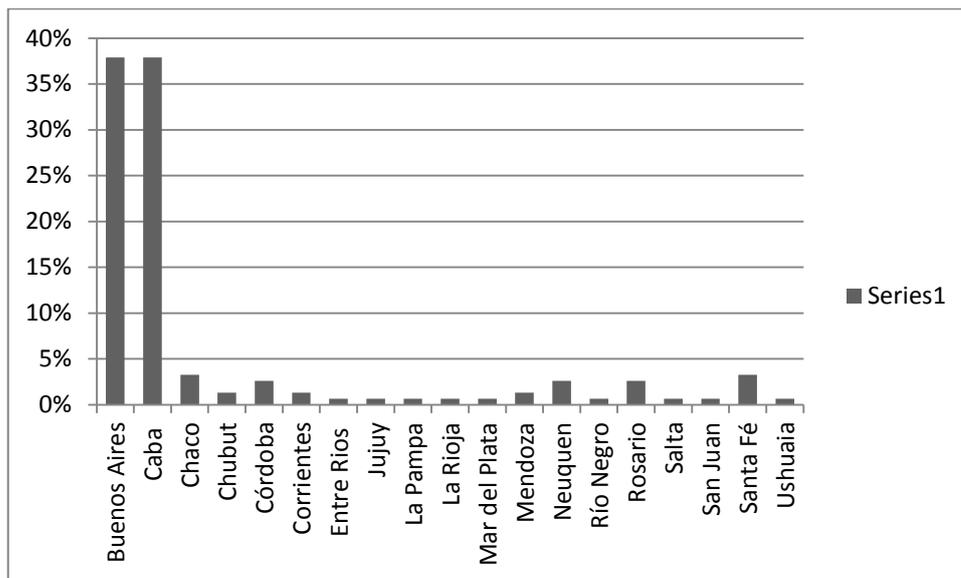
La referente nos comentaba que dicha empresa los proveyó de este insumo a través de su programa de responsabilidad social empresaria.

De este insumo podemos recuperar la siguiente información:

---

13 (OSERA, 2013)

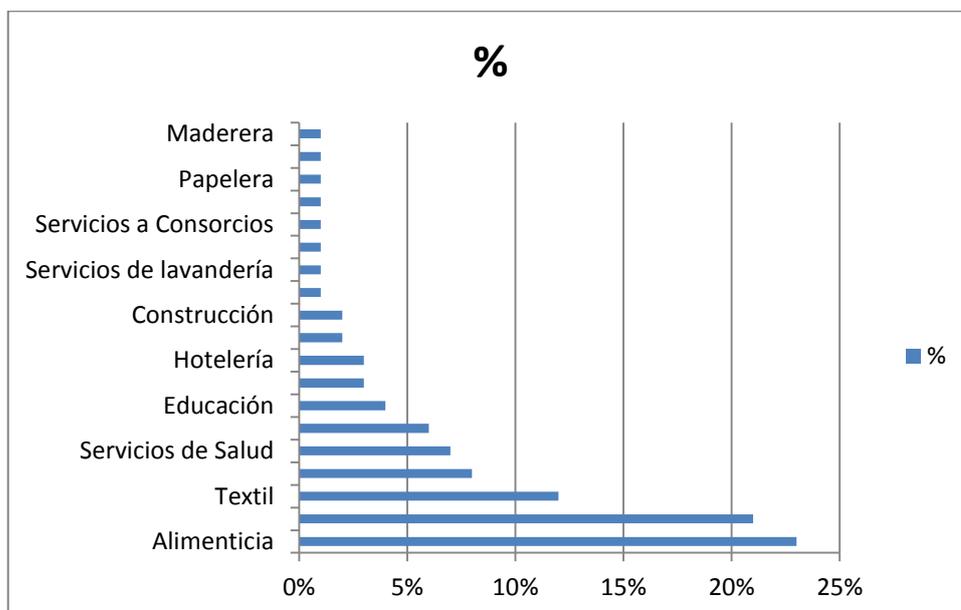
### ***Distribución por Provincia:***



Podemos advertir que la mayor parte de las empresas se encuentran localizadas en los principales ejes productivos, siendo la Provincia de Buenos Aires y la Capital Federal el escenario principal de este modelo productivo.

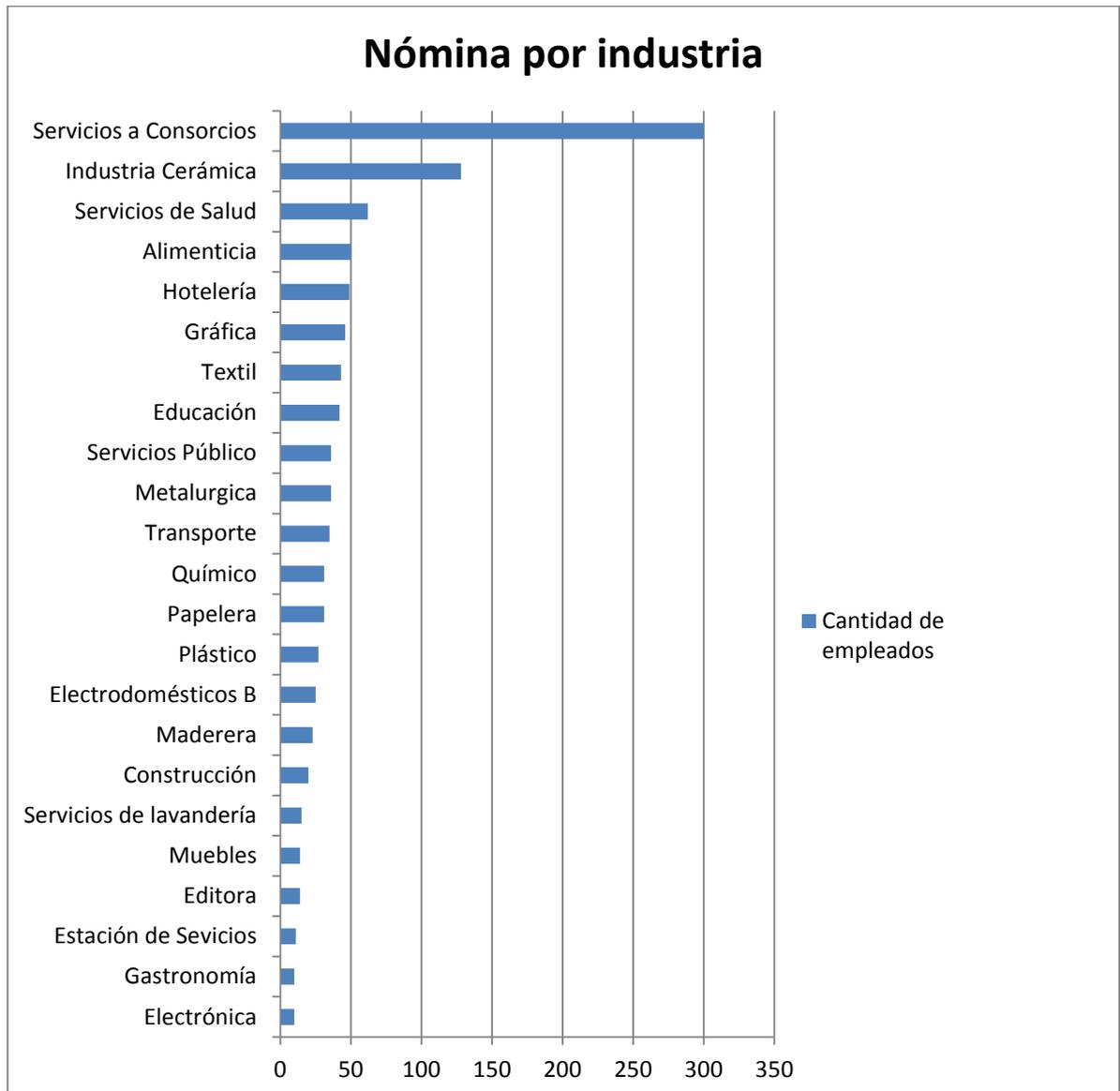
### ***Actividades principales:***

Las ERT desempeñan distintas actividades productivas, el siguiente gráfico indica cuáles son los principales rubros desempeñados por las empresas.



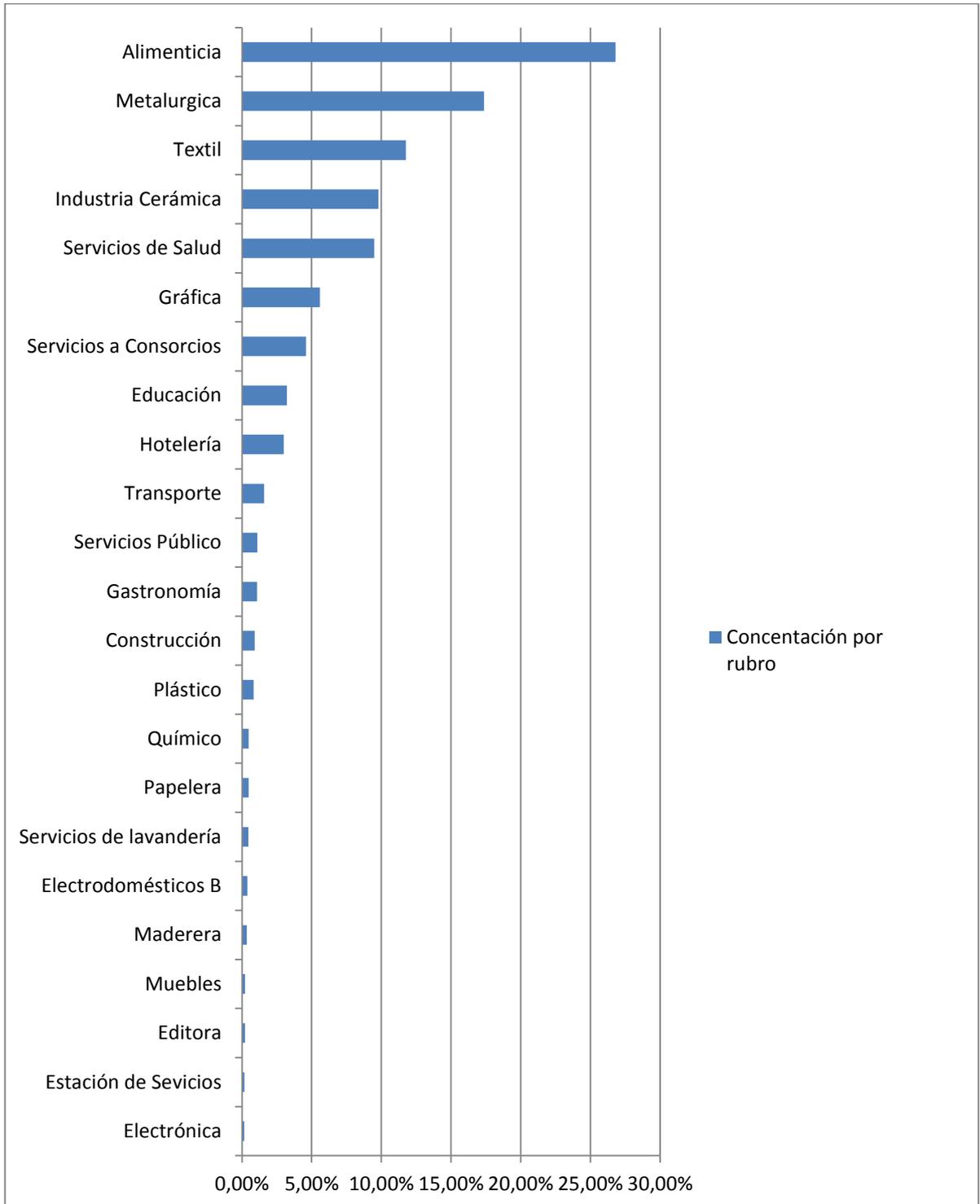
### ***Nómina promedio.***

La nómina de socios promedio a nivel nacional es de 45 trabajadores, a respecto de los distintos rubros los mismos se distribuyen de la siguiente manera:



### *Asociados por rubro.*

Por su parte, las actividades que concentran un mayor número de asociados son las siguientes:



## Trabajo

Es crucial para el presente proyecto enfatizar que el trabajo representa mucho más que una fuente de ingresos, el mismo opera definiendo a la persona, otorgándole una identidad, un grupo de pertenencia y brindándole dignidad. Mientras que la pérdida del mismo conlleva a una sensación de aislamiento, marginación, exilio político, y a la gradual a pérdida de su identidad.

El **Trabajo** constituye para nosotros el punto focal, para poder establecer la importancia que el mismo tiene en la vida de las personas retomaremos las ideas aportadas por la Revista del Trabajo – Nueva Época (2007): “El trabajo tiene eso de extraordinario permite a la vez de la emancipación y el enriquecimiento individual aumentando inmediatamente la riqueza colectiva. Sobre el trabajo puede fundarse un orden social casi natural e intangible, que determina las posiciones de los individuos en la sociedad a partir de su contribución objetiva a la producción, un orden difícil de cuestionar, al contrario del que podría nacer de la política.” (Méda, ¿Qué sabemos sobre el trabajo?, 2007, pág. 27)<sup>14</sup>

“Para medir la importancia del trabajo en la identidad de las personas y en la vida cotidiana, se trata efectivamente de analizar el devenir de los asalariados y de las comunidades privadas de trabajo. Debido a que, cuando el trabajo falta, las comunidades se desintegran tan ociosos en el sentido propio de la palabra, es que el trabajo es la actividad princeps, la que define mejor la identidad individual y colectiva.” (Méda, ¿Qué sabemos sobre el trabajo?, 2007, pág. 28)<sup>15</sup>

“En nuestra sociedad, el trabajo es la norma: es trabajando que se adquiere los medios para vivir, pero también el trabajo es el lugar principal donde se puede mostrar sus capacidades, darle utilidad, participar a la construcción de nuevas realizaciones.” (Méda, ¿Qué sabemos sobre el trabajo?, 2007, pág. 28)<sup>16</sup>

“El trabajo constituye la principal fuente de ingresos, pero también de sentimientos y de la realidad de la integración social. (Méda, ¿Qué sabemos sobre el trabajo?, 2007, pág. 29)<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> (Méda, ¿Qué sabemos sobre el trabajo?, 2007)

<sup>15</sup> (Méda, ¿Qué sabemos sobre el trabajo?, 2007)

<sup>16</sup> (Méda, ¿Qué sabemos sobre el trabajo?, 2007)

<sup>17</sup> (Méda, ¿Qué sabemos sobre el trabajo?, 2007)

Tener un trabajo, o sea, un empleo, una profesión, un “laburo”, es en nuestra sociedad uno de los elementos esenciales de una vida normal. (Méda, ¿Qué sabemos sobre el trabajo?, 2007, pág. 29)<sup>18</sup>

Imaginemos lo que sucede cuando el orden que articula nuestra realidad (a nivel personal y/o familiar) cambia abruptamente, haciendo que desaparezca un segmento fundamental de la misma. Esta situación de desempleo impacta en la vida de las personas pudiendo conllevar a rupturas familiares, sentimiento de culpa, pérdida de proyecto de vida, pérdida de creatividad, marginalidad, entre otros.

Quienes atraviesan esta situación pasan por diferentes fases: shock, optimismo, pesimismo, fatalismo. La permanencia en esta condición termina en frustración, resentimiento, apatía y baja autoestima.

Sobre esta temática Coraggio menciona que: “Despojados de manera permanente de la posibilidad de vivir de su trabajo, sin tierra para sembrar sus propios alimentos o medios naturales para construir sus propios refugios, amplios sectores de habitantes (pero no plenamente ciudadanos) urbanos son objeto de una política social asistencialista, dirigida de manera estandarizada a atenderlos en su condición masiva –ya no excepcional o minoritaria- de incapacitados para trabajar o ganar ingresos suficientes para su subsistencia. Así, son estigmatizados e institucionalizados de modo equivalente a como la sociedad trata a sus “locos” o “minusválidos”, con el agregado de hacerlos responsables por su destino, mostrando –como demuestran las estadísticas oficiales- que otros como ellos sí pueden trabajar”. (Coraggio, 1999, pág. 100)<sup>19</sup>

La mayoría de los testimonios presentan coincidencias respecto de la situación anterior a que se conformasen las cooperativas. En las que los dueños de las empresas violaron la buena fe de las partes al dar curso a procesos de quiebra fraudulenta, vaciando a las organizaciones de su Capital, ofreciendo acuerdos de retiro que en ocasiones no cumplían, mientras que el personal que continuaba trabajando en el establecimiento debía hacerlo con salarios adeudados y malas condiciones de trabajo.

## CASO 1 - SANIDAD

---

<sup>18</sup> (Méda, ¿Qué sabemos sobre el trabajo?, 2007)

<sup>19</sup> (Coraggio, 1999)

- ❖ "Acá lo que hay que preservar es cuidar el trabajo, nosotros no queremos ni subsidios ni nada, lo que queremos, se prioriza el trabajo y siempre fue así".
- ❖ "De repente vemos que nosotros generamos todo esto (...) no nos manda nadie".
- ❖ "Es la dignidad, tener trabajo es tener tu dignidad, y fundamentalmente sentirte bien porque repercute en tu familia, en la sociedad, en todo".

#### CASO 2 - GASTRONOMÍA

- ❖ "Enrique, hace 35 años que está, yo hace 23 o 24, mi compañero también, entonces lo conocen, aquel que esta sentadito allá atrás, ese muchacho tiene 58 /59, desde que abrió el negocio está, hace 36 años. Es su casa".

#### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Nunca tuvimos subsidios ni para retiros nuestros de plata ni nada, para cosas que se necesitaron en la escuela, para poder seguir trabajando digamos...".

#### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "Y nosotros les decíamos: “no queremos plata, queremos que se instale esto, se instalen ustedes, se instale el mercado central acá, la venta. Y ellos decían “bueno les damos tanto dinero, les damos un subsidio y ustedes se arreglan”, y dijimos así no".
- ❖ "Nosotros somos buenos trabajadores que queremos estar al servicio de un Estado con políticas activas de inclusión social".

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Y bueno siempre se interesó en tener vigente la fuente de trabajo nuestra, y nosotros obviamente lo que más nos llamaba la atención era poder responder a ese desafío de ser independientes, organizar nuestro trabajo, ordenar nuestro taller".
- ❖ "Nosotros tenemos que cumplir porque es nuestra fuente de trabajo y no la podemos perder, nos costó muchísimo todo esto (...) No el objetivo puntual que tiene es conseguir trabajo".

## CASO 7 - ALIMENTICIA

- ❖ "No creo que haya en ningún obrero la decepción y sentir la impotencia de quedarse sin "laburo", (...) detrás de cada uno de nosotros había una familia, yo por eso lo tomé como un ejemplo, ese chico que me dijo: "yo me voy porque perdí mi trabajo no voy a perder a mi familia". Y yo creo que estaba en lo cierto".

## CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Bueno la cooperativa nace en el 2008, a raíz de la quiebra del frigorífico de Buenos Aires, ahí conformamos la cooperativa más que nada por una cuestión de mantener la fuente de trabajo, si bien no teníamos conocimiento de lo que era el tema de las cooperativas, nunca trabajamos de esa manera (...) fue lo único que nos llevó a conservar la fuente de trabajo".

## **Empresas recuperadas por los trabajadores**

Definiremos entonces a uno de los principales actores de este proyecto, “*Las llamadas empresas “recuperadas” por los trabajadores (ERT)* son intentos de autogestionar establecimientos productivos quebrados y abandonados por los capitalistas, con el objetivo primario de conservar las fuentes de trabajo” (Piñeiro Harnecker, 2011, pág. 272)<sup>20</sup>

La autora nos introduce a la realidad de estas empresas al explicarnos que el periodo inicial de constitución de las ERT está enmarcado en un contexto altamente conflictivo. Una vez llevada adelante la toma del establecimiento es necesario que el mismo vuelva a producir, y los trabajadores deberán descifrar el mejor modo de gestionarlo lo antes posible ya que en muchos casos los mismos no percibirán ingresos hasta que esto se logre.

Las ERT son una forma cooperativa de trabajo, en las cuales sus decisiones obedecen a la lógica autogestionaria, entendida como democrática y solidaria. Se encuentran enmarcadas en mecanismos normativos formales con un regular funcionamiento, basadas en la voluntad de su órgano de gestión establecido por:

- Consejo administrativo: integrado por sus representantes electos
- Asamblea: forma lógica de debate y toma de decisiones constante, la cual garantiza la participación de sus miembros (autogestión).

Desarrollaremos ambos conceptos más adelante, cuando reparemos en el proceso de toma de decisiones.

### ***Perfil de los asociados***

En base a lo que hemos abordado hasta el momento debemos reconocer que pese a que una cooperativa requiera de la acción solidaria de un conjunto de trabajadores, eso no implica que la totalidad de los empleados de la misma permanezca en el nuevo proyecto. Como mencionábamos anteriormente muchos empleados se retiran de la empresa durante el periodo de crisis anterior a ella.

Razeto describe que dentro de la nómina de la cooperativa se encuentra constituida (al menos en un inicio) por empleados calificados, sumando a otros trabajadores que deciden

---

<sup>20</sup> (Piñeiro Harnecker, 2011)

permanecer en la organización debido a ciertas limitaciones que les dificultaría reinserirse en el mercado laboral

#### CASO 7 - ALIMENTICIA

- ❖ ".Y la mayoría de las mujeres nos dijeron, nosotros nos quedamos, gente grande, gente que ya tenía problema salud, los que se fueron eran “pibes” jóvenes que estaban con chicos, que tenían hijos con edad escolar. Era razonable pero no había nada que pudiéramos hacer en ese momento".
- ❖ "La mayoría de los que estamos somos ya mayores, a veces nosotros lo hablamos acá, nosotros nos jugamos, yo tenía casi 50 años cuando ingresé, perdí una mano acá, era muy difícil (...) yo en la revisión médica para otra empresa no la pasaba, entonces yo me tenía que jugar acá, no me quedaba otra".

Si bien como hemos visto en este ejemplo en algunos casos esto se cumple, otras instituciones se encuentran conformadas por profesionales de distinto rango etario; ya sea que hayan decidido apostar por el proyecto cooperativo en sus orígenes o bien se haya incorporado a lo largo de su desarrollo.

#### *Conformación Legal*

Respecto de la conformación legal en nuestro país han optado por constituirse en cooperativas de trabajo; debido a que esta modalidad resulta más adaptable para el modelo autogestivo, al presentar un trámite más sencillo, y el haber poseído ciertas reducciones impositivas. Por otra parte una vez obtenido el aval del juez de quiebra la cooperativa pueden operar libremente (sin heredar la deuda) logrando una continuidad laboral.

Actúan como un proyecto económico y social para la economía de los trabajadores que guarda una estrecha relación con la estructura económica del país. En la Argentina se constituyen en su mayoría como Pymes integradas por trabajadores especializados organizados junto a aquellos otros miembros que apostaron por el proyecto cooperativo.

La mayoría de los casos analizados se encuentran constituidos bajo la forma de cooperativas de trabajo, sin embargo observamos que en el CASO 3 - EDUCACIÓN han optado por migrar a una cooperativa de servicios para poder acceder un subsidio otorgado por el Estado cuando funcionaban como una entidad capitalista. Por lo que la institución al

adoptar esta nueva modalidad ha dejado de incorporar nuevos socios, pasando a hacerlo en relación de dependencia como cualquier organización privada.

### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Esta escuela tenía en su momento el 60% del subsidio, es a los sueldos de los docentes empleados, subsidian, y nosotros éramos dueños, no docentes empleados".
- ❖ "El subsidio y siendo cooperativa de trabajo no (lo podían percibir), y bueno, al final INAES al final nos dijo que siendo una cooperativa de servicio, bueno no al final tampoco lo pudimos recuperar, así que ya quedamos como una cooperativa de servicio".

Independientemente de la modalidad implementada, no existe una figura legal que reglamente al trabajador autogestionado (concepto que la autora Camila Piñeyro) ante los organismos de seguridad social quedando fuera de la cobertura médica y también del régimen regulatorio.

Sin embargo en el transcurso de nuestra investigación logramos identificar que: La gráfica logró negociar con el Sindicato Gráfico la posibilidad de recuperar su cobertura.

“La cooperativa se hizo cargo de los gastos de previsión y salud de los socios. Por su parte se reintegraron mes a mes los aportes de los socios a la Caja de Autónomos y por otra parte se suscribió a un acuerdo con la obra social del personal gráfico para la cobertura médico asistencial del socio y su grupo familiar a cargo” (Mutuberria Lazarini, 2017, pág. 57)<sup>21</sup>

Por otro lado uno de nuestros establecimientos educativos nos informó de una reforma exitosa ante las dificultades afrontadas respecto a la seguridad social:

### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Al mismo tiempo tenemos la posibilidad que justo a fines del 2013, salió una resolución que vos podías hacer aportes de cargas sociales, vos podías hacer eso porque antes las cooperativas no podían, entonces rápidamente nos acogimos a eso y seguimos aportando cargas sociales, muchas cosas que pareciera que tiene su pro y su contra, pareciera que nada paso para el que no quiere verlo".

---

21 (Mutuberria Lazarini, 2017)

No obstante al charlar con el referente el motivo por el cual nuestra otra escuela entrevistada no podía acceder al mismo beneficio siendo que ambas se desempeñan dentro de la misma rama de actividad, y al compartir espacios cooperativos, él nos indicó que esto se debe a diferencias que tuvieron lugar durante la registración de cada una.

### *Postura del Estado*

En el historial de las empresas recuperadas existen tanto mecanismos de colaboración, tal es el caso de Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) como episodios de represión. Enfrentando una postura confusa y heterogénea, las restricciones del precario estatuto legal, junto a las administrativas limitan el funcionamiento, los beneficios y el acceso al financiamiento.

Abordaremos los instrumentos a través de los cuales el Estado colabora con la conformación, accionar y desarrollo en palabras de los actores. Pero por lo pronto ahondaremos en aquellos episodios más adversos que las organizaciones han debido atravesar.

#### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "Lo que pasa es que el Gobierno de Macri cambió su política en algo terrible, para el Gobierno es fundamental desalojar a los trabajadores cuando ocupan una empresa, o sea cuando el patrón se fue, se funde no permiten que le ocupen la fábrica, les dice: "en todo caso pónganse, le damos un galponcito por allá para que hagan lo que quieran pero no ocupar el lugar".
- ❖ "Claro no saben para que lado disparar, pero si vos tu preocupación es que no venga la policía a sacarte a patadas, pasas al segundo plano y hace 18 años que tenemos ese problema, entonces para nosotros es más importante esto".

#### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "A lo último vino el grupo Geo que se colgó por los techos, y bueno, en ese momento yo me encadené a la máquina que se la querían llevar a sabiendas que el abogado me había dicho, que "yo no te garantizo que no te vayan a pegar ahí donde estás, hay que defender la máquina".

### *Desventajas*

Como desventajas de las ERT la autora Piñeyro señala las siguientes:

- No logran alcanzar el máximo rendimiento de la capacidad instalada.
- Problemas de expansión
- Estancamiento
- Estado de maquinarias
- Dificultad para insertarse en el mercado
- No alcanzar los niveles de ventas
- Ausencia de apoyo económico
- Indefinida política pública
- No existe un marco jurídico
- Hostilidad de los jueces
- Ilegalidad y precariedad
- Carencia de programas de formación y desarrollo

A lo anterior el autor Luis Razeto aporta:

- Insuficiencia crónica de capitales propios, no siempre el financiamiento logra ser obtenido sólo con la garantía de fuerza de trabajo.
- Dificultad de movilizar capitales externos
- Menor dinamismo comercial y tecnológico
- Estructura y comportamiento poco flexible.

Pineyro nos explica cómo este espiral de dificultades productivas y laborales mantiene a las ERT al borde de la subsistencia en lugar de implementar acciones afines a favorecer el desarrollo de las mismas. El hecho de que las empresas recuperadas sean consideradas como un emergente del conflicto social y/o laboral hace que se les atribuya un carácter transitorio, entendiendo que si se logra resolver la problemática que les dio origen las ERT

desaparecerán. En parte es por esto que el Estado presenta un déficit en su accionar para la promoción del trabajo autogestionado, de no ser así se podría potenciar la calidad del trabajo, el desarrollo y dar lugar a la innovación.

Si bien este pensamiento se encuentra validado por algunos casos en los que los asociados no comparten la lógica del cooperativismo, como se ve en el siguiente ejemplo:

#### CASO 6 - GRÁFICA

"La empresa constructora que está haciendo el proceso de factibilidad (en este barrio que se quiere formar) y construcción y todo lo demás, nos comentaban el mismo problema, los "pibes", (inclusive cuando ellos hacían una construcción), el tipo que terminaba de pagar su vivienda decía "chau", yo tengo lo mío, y me dedico a otra cosa."

#### CASO 8 - ALIMENTICIA

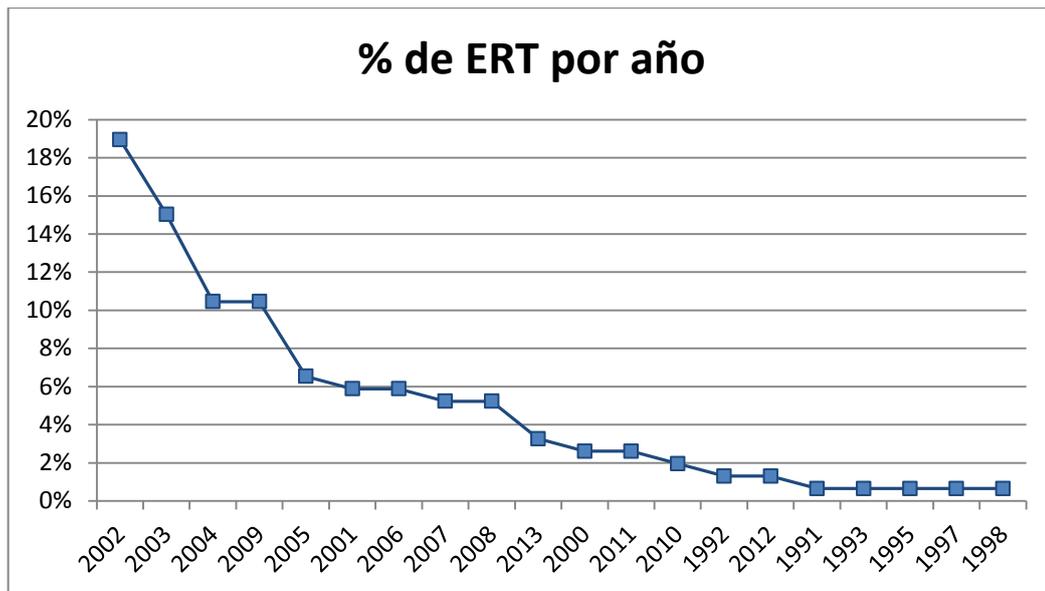
- ❖ Los organismos estatales tampoco tienen la experiencia de trabajar con cooperativas pasó que íbamos al Gobierno de la Ciudad y decíamos somos una cooperativa y no sabían qué hacer, en el Sedronar, porque teníamos un proyecto para inscribir, entonces no había una categoría que diga que es una empresa, pero no es una empresa porque son todos socios, y es una cooperativa pero no hay un lineamiento para el tipo que "labura" ahí, tampoco cómo actuar, qué papeles pedirle a una cooperativa

#### *Antigüedad de las ERT*

No obstante a lo mencionado, y basándonos en la información puesta a disposición por el Observatorio de Empresas Recuperadas y Autogestionadas podemos interpretar los siguientes datos:

El promedio de antigüedad de las empresas recuperadas es de diez (10) años, constituyéndose principalmente en el periodo de los años 2002 a 2005. Si bien el auge de la constitución se ha dado durante los periodos de crisis económica, las mismas han logrado perdurar una vez superadas las mismas.

En el siguiente gráfico representamos el porcentaje de empresas que se han originado en los años comprendidos entre 1990 a 2015.



Entre los testimonios obtenidos en lo referente a las dificultades que ellos afrontan podemos detectar las siguientes:

#### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "A veces es costoso encontrar el día para sentarnos todos a debatir, a charlar, a tomar decisiones".
- ❖ "Si la plata alcanza cobras el 100% de lo que corresponde, si la plata no alcanza, alcanza para que todos cobremos el 5% menos de lo que a cada uno le corresponde"
- ❖ "Soy coordinadora de los talleres con lo cual no puedo estar todo el tiempo funcionando como presidenta de la cooperativa, o sea tengo mi trabajo pedagógico además para hacer".
- ❖ "Todo el movimiento cooperativista estaba mucho más aplicado y pensado a fábricas a cosas que tuvieran una producción material y no a escuelas; y muchas cosas que pasaban, un obrero en una fábrica, o personal de una fábrica seguía siendo laboralmente lo mismo, en la escuela no nos pasaba esto".
- ❖ "Al hacer una cooperativa perdés, los derechos de trabajador son los docentes, no sos más docente, (...) por eso es tan difícil conseguir gente que quiera asociarse a una cooperativa docente".

#### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "Teniendo la feroz censura mediática en tu contra. Porque a nosotros no es que nos viene a desalojar un pelagatos cualquiera que no lo conoce nadie, a nosotros nos viene a desalojar la Cámara de Supermercados, nos quieren desalojar los que ponen propaganda en todos los

medios, los que bancan los encuentros académicos, los que bancan las muestras artísticas, los que bancan los discos de moda, los que bancan los encuentros copados del momento".

- ❖ "Hay una orden de desalojo, pero hay sentencia sin fecha de ejecución, pero está vigente, está latente y ahora está entrando el pedido para que se ejecute".
- ❖ "Años antes de esto y la mayoría de los que quedaron en la calle en ese proceso, se quedaban sin jubilación".

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Nos habíamos quedado sin obra social, después de disponibilidad teníamos 6 meses de obra social, pero después estábamos totalmente desamparados".

#### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Tenés que tener un nivel de garantía mucho más alto que el que tenemos hoy en día y eso no te ayuda".
- ❖ "Hay muchas cosas que acá perdés, si ganas en algunas y perdés en otras, todo lo que es jubilación, todas esas cosas son afectadas al no estar dentro de los lineamientos normales, acá tenemos que ser todos monotributista, al ser monotributista ya no entras en muchas categorías o beneficios que tenías en relación de dependencia si bien seguís haciendo el mismo trabajo".

Sousa Santos, Boaventura aporta a esta perspectiva al comprender que en este contexto de angustia e inquietud, se tiende a inferiorizar, descalificando a las alternativas no hegemónicas, tildándolas como inferiores al considerar que los procesos no productivos son estériles.

Coraggio colabora en este contexto al mencionar que más allá de los beneficios del trabajo cooperativo "Para la Economía del Trabajo, la cuestión social actual no es ver como se recupera el pleno empleo (bajo la dirección del capital) para que todos puedan tener un ingreso y consumir lo que decide producir la cultura del sistema capitalista. Sino reconocer, recuperar, potenciar, inventar y desarrollar otras formas de motivación y coordinación de las actividades humanas, para lograr otros productos y resultados

deseables y para realizar la vida cotidiana que también incluye la experiencia del trabajo, un trabajo con goce y fraternidad.” (Coraggio, 2009, pág. 3)<sup>22</sup>

Por su parte Razeto describe que el cooperativismo requiere de un Estado que lo habilite a participar. El sistema cooperativo mantiene relaciones con este para proveer financiamiento para la subsistencia y expansión de las empresas, generando (en algunos casos) situaciones de subordinación y dependencia que le impide desarrollarse de manera autónoma como una viable alternativa económica. Este financiamiento variable sujeto a una política externa genera inseguridad e inestabilidad, para una cooperativa de trabajadores otra forma de acceder al financiamiento es a través de: donaciones, subvenciones, asignaciones, entre otros; todas ellas pasan a convertirse en patrimonio propio de la empresa.

Las empresas consultadas se vinculan con el Estado de una u otra forma, y han recurrido a las distintas gestiones gubernamentales:

En este caso lo ocurrido fue que ante la demanda de la cooperativa el Gobierno en actividad le otorgó la atención del tercer nivel de PAMI, constituido por gerontes sin vínculos familiares y a la vez necesitar asistencia médica. Esto les dio la oportunidad de continuar trabajando.

#### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "En la época de Kirchner, él fue que nos ayudó primero fue él, que creó un aspecto. (...) nos recibió en la casa de Gobierno y dijo: “bueno vamos a implementar esto del PAMI” (...). Y nos ayudaron el Ministerio de Desarrollo Social, pero más bien en la compra de insumos, pero todo verificado por ellos. No es que te dan plata y después vos haces lo que querés, así que es una cosa muy bien establecida”.

#### CASO 2 - GASTRONOMÍA

- ❖ "Ojo que tuvimos una ayuda de Desarrollo Social, en ese momento todavía estaba”.

---

<sup>22</sup> (Coraggio, Diccionario de la otra economía, 2009)

#### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "Después tiene a los cartoneros que armaron una cooperativa y están en la playa, afuera, y tienen una cooperativa de cartoneros, lo acordamos con la Municipalidad, una articulación del Estado y el lugar, que nos permite utilizarlo para proyectos de inclusión social".
- ❖ "Estamos nosotros bancando al Estado orgullosamente, nosotros lo bancamos".
- ❖ "Si recurrimos al Estado alguna vez, pasa que en ese momento era más el periodo que era el INAES antes, no actualmente pero en general ha sido a través de organizaciones, ha sido el Instituto movilizador del fondo cooperativo nos ayudó mucho el INAES".
- ❖ "El Estado municipal, y el provincial, y el nacional tuvo una actitud de mucho apoyo político, pero nosotros teníamos diferencias enormes con el Estado nacional anterior, el de Cristina, porque en general lo único que se les ocurría era poner plata para hacer cosas".

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "La verdad que nosotros pudimos acceder a un subsidio el primer año, que fue alrededor de 200 mil pesos y eso fue, con eso invertimos un montón en tecnología".

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Bueno si esos son hechos reales, hubo, unos funcionarios que creyeron en nosotros y también habían pensado otros que esto ni iba a funcionar, iban a durar 6 o 7 meses, o quizás menos".
- ❖ (Habla de otras cooperativas) ".Inclusive están vendiendo maquinaria porque esta terrible, y no tenían recursos como para poder, y están con planes sociales y nosotros no quisimos, nosotros agotamos siempre nuestros recursos y nada más, siempre golpeando distintas puertas, seguimos".

#### CASO 7 - ALIMENTICIA

- ❖ "Y bueno después había que caminar la legislatura para que nos ayude Delia Bisutti, para que en esos momentos, esos legisladores que hoy no me acuerdo los nombres que ellos decían, “vayan a tocar este bloque, a este no porque...” bueno, ellos saben ahí adentro quienes son".
- ❖ "Había (...) un subsidio que nos daba el Ministerio de Trabajo que era para comprar materia prima, para comprar maquinaria o para reparar o para hacer reformas en el establecimiento, pintura, pisos, subsidio personal, para cada uno de los integrantes de la

cooperativa. En la letra chica del acta constitutiva, en el artículo 15, (nosotros nunca nos dimos cuenta), entonces decían, que éramos una cooperativa de construcción de viviendas, entonces con este nuevo Gobierno, ya teníamos todo hecho para recibir un subsidio para comprar materia prima, y cuando mandamos el acta constitutiva con estatuto se fijan en el artículo 15, “¿Cómo le vamos a dar chocolate si ustedes son una empresa constructora de viviendas? Entonces nos tienen casi dos años con todo un tema burocrático para cambiar, ahora tuvimos que recurrir a una escribana para hacer la razón social de la cooperativa, anteriormente nos dieron sin problema, estamos en eso”.

Por lo anterior Luis Razeto entiende que el cooperativismo se desarrolla dentro de un contexto hostil enmarcado en un mercado capitalista cuya lógica difiere de la cooperativa, y con la cultura arraigada por sus miembros quienes han sido forjados bajo el modelo hegemónico. Como la autora lo ha indicado la capacidad de desarrollar una estructura de comercialización es una de las dificultades que enfrenta este tipo de establecimiento, haciendo compleja su competencia en el mercado.

### *Competir en el mercado*

“Las sociedades cooperativas y otras formas de empresa participativa y autogestionada de trabajadores, han manifestado limitaciones en su desarrollo y dificultades para crecer en un contexto de competencia con las sociedades de capital, aun cuando estén basadas en superiores valores éticos y en una más armónica articulación de los intereses de los distintos sectores que forman parte de la empresa (convencionalmente se habla de los intereses del capital y del trabajo)” (Razeto L. , 1991, pág. 17)<sup>23</sup>

### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Es empezar a organizarse internamente y después empezar a avanzar sobre todo un contexto de un mercado que uno conoce que es salvaje, que es competencia".
- ❖ "Ponele ahora viene el aniversario del barrio en Villa Crespo y nosotros todos los años participamos y difundimos nuestro trabajo, hacemos ahora en este momento, no solo hacemos documentos de seguridad, sino que hacemos revistas, libros, formularios comunes, folletería, trabajamos con el Banco Credicoop haciendo folletería y qué se yo, comerciales. Así que con el instituto de armonizador de fondos cooperativos también trabajamos con varias entidades privada también, así que eso nos permitió invirtiendo en

---

23 (Razeto L. , 1991)

tecnología (que eso nos daba la posibilidad de seguir compitiendo) y estar siempre en vanguardia, sino mejorar tu patrimonio que te da la capacidad de competir".

“El problema de la emancipación social es un concepto absolutamente central en la modernidad occidental, sobre todo porque esta ha sido organizada a través de una tensión entre regulación y emancipación social, entre orden y progreso, entre una sociedad con muchos problemas y la posibilidad de resolverlos en otra mejor, que son las expectativas” (Sousa Santos B. , 2006, pág. 13)<sup>24</sup>

Para Sousa Santos, Boaventura Aún en este contexto conflictivo existen expectativas de alcanzar una vida mejor. La economía social es un nuevo modo de producción de conocimiento, un pensamiento alternativo integrado a un modelo de producción no capitalista; ya sea dentro de la economía solidaria, popular o social.

Coraggio, comprende que potenciar relaciones económicas, otorgándoles un sentido de reproducción ampliada de la vida de todos sin dejar de admitir las desigualdades que existen, permite ver a los trabajadores como la base para lograr sus objetivos a través de su agrupación colectiva, es decir como sujeto del desarrollo sustentable.

Para Rojas Herrera, la solidaridad opera como un soporte de la cooperación en sí, en un contexto en el cual rige una economía globalizada habitada por un mayor número de conflictos que de prácticas sociales. Bajo una forma de acción colectiva y solidaria, enmarcada en un sentido innovador. Impactando en “un conjunto de prácticas sociales relacionadas en la organización de un grupo dado, que tiene su idea de fuerza asociada en procesos de cambio radicales y de transformación de las formas de organización del trabajo y de las relaciones sociales hasta entonces conocidas en la sociedad capitalista.” (Rojas Herrera et al, 2007, pág. 120)<sup>25</sup>

### ***Beneficios de las cooperativas***

Más allá de las desventajas propias de este tipo de organización hallamos en ellas un fuerte sentimiento de pertenencia y una importante carga valorativa de sus miembros al comprenderla como propia, encontrándose orgullosos de sus progresos. Dentro de los

---

<sup>24</sup> (Sousa Santos B. , 2006)

<sup>25</sup> (Rojas Herrera et al, 2007)

testimonios reunidos hemos podido rescatar los siguientes beneficios dentro de sus organizaciones:

#### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "Yo creo que es una de las cosas que yo noté la diferencia, la tranquilidad que tengo ahora en comparación a cuando yo tenía patrón por un lado. También era una ventaja, vos sabías que llegaba el día 5 y vos ya cobrabas, y bueno nosotros pasamos por una etapa de necesidad que lo pasamos bastante mal".
- ❖ "Respecto al estado emocional es muy bueno, es totalmente diferente".

#### CASO 7 - ALIMENTICIA

- ❖ "Si, en el sentido de que las tareas uno las hace a conciencia, y no bajo presión, que uno se sentía presionado, por una cuestión o por la otra, siempre bajo presión. Hoy yo le diría que no volvería a trabajar más bajo relación de dependencia".

#### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Como beneficio es que si bien, sacando al estado actual, tenés el beneficio de no estar atado a ningún lineamiento de sueldo, o reglamentaciones externas. Y con la libertad de poder expresarte y trabajar en un ambiente que no te sofoca ni es competitivo digamos".

#### *Funcionamiento de las Cooperativas de trabajadores.*

Razeto define a las organizaciones cooperativas como unidades de gestión (individuales) integradas por socios quienes dirigen las operaciones económicas de manera asociativa, guiados por principios y métodos de cooperativismo, y mediante la inserción y participación de sus miembros.

Esta organización económica procura alcanzar los objetivos de la unidad de gestión a la vez que logra satisfacer aquellos que son particulares a sus miembros, por su parte estos últimos buscan un aporte bien remunerado a cambio de colaborar con el logro de los primeros.

Como principios organizativos de la cooperación el autor propone:

- Mutualismo
- Ayuda recíproca

## ➤ Valores

Razeto entiende a la cooperación como una realidad compleja y diversificada, un hecho económico, social, político y cultural. Estructurado en organizaciones de diferente tipo y nivel, brindándoles un carácter heterogéneo.

A lo largo de este proyecto tuvimos la oportunidad de conectarnos con distintas empresas, pudiendo apreciar lo disimiles que son entre ellas, aún al observar a dos establecimientos destinados a una misma rama de actividad.

Establecimientos educativos, ambos se encuentran en Capital Federal, en ambos opera primaria y secundaria, el CASO 3 - Educación se ha constituido como ERT en el 2003, pero manifiesta que ya cuando esta operaba como una empresa privada poseían características propias del cooperativismo, como el celebrar asambleas.

### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Pasamos de cooperativa de trabajo a cooperativa de servicio para educadores".
- ❖ "Bueno nosotros no incorporamos nunca más asociados, no asociamos a nadie más, los docentes que se incorporan pasan primero por la charla con la directora pedagógica, y decide un poco ella, por lo general tiene varias entrevistas con varias personas".

Por su parte el CASO 5 – Educación, inició como cooperativa de trabajo en el 2011.

### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Lo que notas o por lo menos lo que yo noté toda recuperada es un mundo que es muy difícil unir, sistematizar el “laburo” de cada uno, también lo que noté mucho es esto hay pocas escuelas cooperativas".
- ❖ "Nosotros nos enorgullecemos en decir que somos afiliados desde el primero hasta el último porque existen escuelas cooperativas en las que esto no es así, hay socios fundadores y empiezan a contratar a tener empleados, pero cada institución lo lleva adelante como puede, nosotros tenemos cierto orgullo de decir que tomamos a un tipo está 6 meses a prueba y después lo asociamos, viene a una asamblea y vota. Y eso tiene que ver con un enfoque ideológico que tienen los actuales compañeros que fueron elegidos desde la primera gestión, tienen que ver con un enfoque puntual".

Más allá de la modalidad establecida, en ambos casos los establecimientos buscan resguardar el empleo formal, siendo que en el CASO 3 - EDUCACIÓN cuando media una situación que les impide recaudar los fondos suficientes para cubrir el 100 % de los retiros de sus asociados estos reciben un monto proporcional, mientras que los empleados cobran el total de sus haberes con normalidad. Lo cual no debería ser extraño ya que la cooperativa asume en este caso el costo de oportunidad, pero consideramos pertinente mencionarlo para ejemplificar que no existen distinciones negativas entre los asociados y el personal que opera en relación de dependencia.

En nuestra entrevista con el OSERA las investigadoras nos informaron que para desarrollar sus proyectos recurren a los distintos referentes que vinculan a las organizaciones. Una ERT puede hallarse fuertemente vinculada con una doctrina política o no encontrarse dispuesta a interactuar con ellas en ningún sentido. Esto podemos evidenciarlo en los siguientes testimonios:

- ❖ "Viste que el movimiento está un poco disperso y hay diferentes referentes de cada uno, y con todos tenemos vinculación, con algunos mejores porque políticamente somos más afines, y con otros no, pero con todos tenemos algún tipo de relación y nos contactamos con ellos cuando necesitamos ir a una fábrica de ese movimiento o no".

Un fuerte ejemplo de esto es nuestro caso cuatro, este establecimiento posee una fuerte doctrina de izquierda.

#### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "La famosa grieta, y yo afortunadamente estoy de este lado de la grieta y no soy kirchnerista, yo soy troskista pero si estoy de este lado de la grieta".
- ❖ "La diferencia cuál es entre nosotros y la experiencia entre otras empresas recuperadas, que no decimos que la de ellos es mala y la nuestra es buena, sino que son distintas cosas de cómo nos empujó la vida".
- ❖ "Está dividido (el establecimiento) en 50 organizaciones hay en total, pero hay 30 que producen y hacen cosas".
- ❖ "Por eso yo me encuentro con los compañeros de Mil Hojas, de Herramientas Unión, de La Cabaña y ellos no tienen este apuro. Ellos están tratando de funcionar y nosotros estamos tratando que no nos saquen a patadas".

- ❖ "Tenemos algunas cosas comunes y otras nada que ver, es por eso que tenemos buena vinculación, nos conocemos".
- ❖ "La noche se la dejábamos a una organización solidaria que está siendo perseguida por el actual Gobierno, y que necesita apoyo económico, entonces sus militantes hacen la guarida junto a uno de nosotros más joven".

Estas organizaciones al igual que las capitalistas poseen:

- Modos de organización y operación económica
- Estructura jurídica e institucional
- Características tecnológicas
- Relaciones laborales,
- Estructuras funcionales y jerárquicas
- Conflictos
- Relaciones con otras empresas, mercado, Estado, poder público y el resto de sociedad

Poseen sus propios principios, y normas variables y pluralistas; que operan buscando el consenso moral, logrando configurarse como un sujeto real de acción económica, social y cultural. Aun al encontrarse subordinado ante las grandes tendencias del mercado y la política procuran superar las distintas necesidades económicas.

A través de las nuevas experiencias las organizaciones habrán de sortear diferentes problemas ideológicos y políticos, e intervenir en el mercado. Dónde si bien inserta sus bienes y servicios, la ley de oferta y demanda impacta de una manera diferente en sus precios a cómo lo haría en los de una empresa capitalista, ya que poseen un modo particular en la composición de costos, su propia modalidad empresaria y de intervenir en el mercado.

Esto se debe a que las mismas poseen una naturaleza particular, por lo que difieren en sus:

- Demandas

- Consumos
- Oferta
- Producción.

### *Naturaleza de la empresa cooperativa*

Para Razeto los factores económicos en las organizaciones son elementos técnicos propios a su realidad subjetivas los mismos son combinados técnicamente y organizados económicamente, estos poseen consistencia propia, autonomía, intereses particulares, derechos, entre otros, con todo lo anterior los mismos se encuentran enfocados hacia la productividad. Como factores económicos el autor identifica a:

- **Fuerza de Trabajo**
- Tecnología
- Medios de Trabajo
- Factor Financiero
- Administración
- Comunidad

Estos factores económicos están presentes tanto en empresas capitalistas como en las cooperativas, aun cuando posean una distinta lógica y criterios de profesionalidad.

En cada caso se presentan de manera diferente, variando su proporción al predominar unos por sobre los demás, a estos factores principales los denomina “Categoría Económica”. Y su relevancia recae en que aquel que predomine determinará los objetivos generales (los cuales se trasladan a decisiones económicas) y a través de estos buscarán conquistar los beneficios y alcanzar las unidades variables.

“La empresa de trabajo (o de los trabajadores), en la cual los sujetos que aportan el factor fuerza de trabajo contratan en el mercado o consiguen de algún otro modo los demás factores necesarios pagando por ellos con los ingresos de las empresas constituye otro caso y tipo de empresa” (Razeto L. , 1991, pág. 8)<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> (Razeto L. , 1991)

Las empresas se encuentran constituidas, organizadas y dirigidas por la categoría económica, en nuestro caso de análisis (ERT) nos referimos a Fuerza de Trabajo. Su objetivo general es la valorización máxima del trabajo, buscando un beneficio representado en él, ya sea:

- volumen de la actividad
- Calidad de la gestión
- Valor de los demás factores
- Materias primas
- Insumos utilizados

La producción cooperativa está constituida por los factores que son incorporados a la empresa mediante inversiones de fuerza de trabajo.

Al participar en el mercado capitalista se obtienen ingresos, medios de producción y tecnología; y factores económicos. Para ejemplificar el autor menciona que, al solicitar un crédito los trabajadores comprometen la inversión de trabajo adelantado para responder a los pagos, disponiendo del trabajo de los socios, y los excedentes operacionales.

Las actividades de la empresa se establecen en función de los intereses de sus socios, y la categoría económica subordina al patrimonio financiero y material. El objetivo de la unidad económica es emplearlo de la manera más efectiva, una mayor capacidad productiva decantará en inversión productiva influyendo en los costos totales de producción.

### ***Propiedad***

“En términos genéricos puede definirse la propiedad como el derecho que adquiere un sujeto (individual o colectivo) de considerar un bien económico como propio y de disponer de él como quiera, dentro de los marcos jurídicos establecidos por la legislación que reconoce y garantiza tal derecho” (Razeto L. , 1991, pág. 37)<sup>27</sup>

La propiedad se encuentra constituida por un sujeto, un objeto y el nexo entre sí. Una comunidad real posee conciencia y voluntad de un sujeto colectivo, y requiere una

---

<sup>27</sup> (Razeto L. , 1991)

propiedad comunitaria, esta última perdura en el tiempo variando en función de las modificaciones del sujeto o del objeto. Las empresas establecen relaciones de propiedad que ejercen medios materiales y fuerza de trabajo.

El vínculo jurídico puede adoptar distintos tipos de propiedad ya sean legitimación, reconocimiento social, etc. Sin embargo no existe la libertad absoluta, siendo que se encuentra restringida por la naturaleza del bien, derechos de terceros y dimensión social.

Al hablar de relación de propiedad el autor entiende que se trata de un proceso de apropiación progresiva, en el cual el bien económico se considera como propio. Se trata de un sentimiento de pertenencia que lo hace defender su propiedad, y de manifestar su convicción por hacer respetar su derecho.

El autor entiende que el hecho de disponer de la propiedad a la capacidad de:

- Disponer
- Usar
- Gestionar
- Consumir el bien económico

“Suele suceder que el proceso de apropiación no comience con el establecimiento del vínculo jurídico sino mediante una progresiva asunción de la propiedad a través de etapas, que comienzan con el conocimiento del bien o factor, el desarrollo de su capacidad de utilizarlo y controlarlo, el sentimiento de pertenencia y sólo en una etapa posterior se consolida esa propiedad que se ha ido estableciendo paulatinamente, mediante el acto jurídico que sanciona socialmente el derecho” (Razeto L. , 1991, pág. 39)<sup>28</sup>

Como ya dijimos los factores combinados son organizados en la Empresa, los sujetos ejercen su propiedad sobre los factores propios y externos, ya sean esto separables de las personas, o aquellos que son inseparables de estas.

---

<sup>28</sup> (Razeto L. , 1991)

El trabajo es propiedad personal de los trabajadores asociados y la naturaleza social del trabajo es llevar adelante una producción organizada al combinar y dividir las tareas en un proceso laboral complejo.

En base a esto procuramos identificar de algún modo la percepción de propiedad que poseen nuestras organizaciones. Mientas en nuestro cuarto caso la organización de desenvuelve bajo una amenaza constante de desalojo, por otra parte a distintas organizaciones se les ha otorgado mediante el Juez a cargo la oportunidad de continuar explotando los establecimientos que ocupan.

#### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "Porque nosotros hace 18 años tenemos una lucha porque nos quieren desalojar, nosotros tuvimos dos leyes de expropiación, pero fueron consideradas inconstitucionales, entonces estamos consideradas una sentencia de desalojo que no han podido, no que no han querido, sino que no han podido ejecutar".
- ❖ "Ahora entró, esta semana justamente, el pedido de desalojo otra vez. Nuevamente, el juez no le dio lugar, nos enteramos por los empleados judiciales porque se equivocaron en la formalidad de cómo lo pedía, entonces nosotros que sabemos, (por los empleados judiciales), que va a ver otro pedido de desalojo, tenemos pensado una movida de juntar organizaciones acá adentro que haga asustar al juez".

#### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "Nos dice el doctor, me acuerdo que estaba también las chicas de personal, "Ustedes lo único que tienen que decir, es convencerlo al juez de que ustedes son capaces de manejar el Hospital, si ustedes son los que lo manejan". Cada uno dijimos lo que tuvimos que hacer y nos dio un plazo de un año, lo probamos y así arrancamos".
- ❖ "Nosotros estamos en comodato, no somos dueños. Algunos se creen dueños".
- ❖ "Nosotros fuimos un poco los generadores, de que antes no existía la ley de quiebra, la homologación de la ley de quiebra, que automáticamente, cuando una fábrica quebraba los trabajadores si querían se constituían en cooperativa y se hacían cargo. Eso antes no existía y esa ley la conseguimos nosotros".

#### CASO 7 - ALIMENTICIA

- ❖ "Se labra un acta que se va a firmar en la comisaria 13 de Caballito y bueno nos dan una prórroga de un mes, antes de cumplirse el mes, fuimos a pedir otra prórroga y bueno, todos

en movilización, nos dan un mes y entre el INAES y el Ministerio de Desarrollo la compran, o sea que la máquina esa nos pertenece y es el corazón de la fábrica porque, si no la tuviésemos no podríamos hacer chocolate".

#### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Una fábrica recuperada no tiene una escritura, tiene una ley que lo avala a trabajar (...) es más las mismas leyes de expropiación, (las anteriores a las nuestras), muchas de ellas siempre estuvieron en problemas, decían se autoriza a la formación de una cooperativa, pero no se decía a donde, un detalle, después venían los problemas porque vos si podes hacer una cooperativa pero acá no, entonces esos fueron detalles que se fueron puliendo".

Durante nuestra entrevista con OSERA nos es posible confirmar estos hechos, una vez más nos encontramos frente a una situación heterogénea que afecta a estas organizaciones las cuales en lugar de encontrarse bajo un lineamiento común se encuentran sujetas a las disposiciones (si se quiere subjetivas) del juzgado que tome su caso.

#### OSERA

- ❖ "Una recuperada del 2015 y me dijeron que la próxima reunión con la jueza están hablando ya de una compra de la quiebra, y que la jueza los apoya y tiene cierta aprobación. Depende mucho de cada juzgado, y en cada juez, pero en muchos otros, la situación del Bauen y el empeoramiento de la situación judicial, habla de que también hay un cambio de la mirada de época en ese sentido. Bueno se vetaron un montón de leyes, dejó de haber leyes de expropiación en la ciudad y en la provincia que por supuesto que no resolvían los temas, pero eran alicientes para no estar con la pata del Estado encima".

#### *Unidad de medida*

La unidad de propiedad empleada por las sociedades cooperativas es el trabajo ya sea medido en horas o en jornadas (La empresa recurre al mercado para establecer el valor de las mismas.). Esto ocurre ya que es necesario contar con representación abstracta de patrimonio funcional a la categoría que dirige la empresa (en nuestro caso sería el Factor trabajo).

En estas empresas el ahorro se mide en conocimientos y medios materiales

Al asociarse el factor financiero de este tipo de organizaciones se compone por:

- Cantidad de capital común de los socios al iniciar actividades (trabajo anterior)

- Excedentes monetarios (trabajo presente)
- Crédito (Trabajo adelantado / futuro)

Ya sea expresado en dinero o en las competencias que los trabajadores ponen a disposición de la organización, las cuales pueden ser entendidas como: Conocimientos tecnológicos, gerenciales y capacidad administrativa, (entre otros); con los que la organización pueda desempeñarse de manera autogestiva.

### ***Financiamiento***

Disponer de los medios de financiamiento necesarios es complejo para las organizaciones de cualquier origen, como hemos mencionado, en referencia a lo indicado por los autores, este es un problema crítico para las ERT.

Al recurrir al manual de la trayectoria de la empresa gráfica podemos observar cómo la evolución de la cooperativa y su desarrollo (Tecnológico y profesional) fue capaz de acceder a distintos medios de financiamiento, los cuales procuraremos ejemplificar a continuación:

1993- La máquina se compró con aportes de los trabajadores adquirido por el adelanto del pago de futuras órdenes de compra realizado por las cámaras empresariales que comprometieron la impresión de formularios, dado que no eran sujetos de crédito. La decisión de destinar estos recursos para la compra de la máquina trajo aparejados importantes debates en aquel momento, dado que había trabajadores pronto a jubilarse, quienes preferían repartirse el dinero obtenido por su trabajo a invertir en la máquina. (...) Esto llevó a gestionar distintas líneas de crédito en entidades bancarias que no se pudieron concretar. (Mutuberria Lazarini, 2017, pág. 55)<sup>29</sup>

1996- finalmente se concertó un contrato de Leasing con Xerox argentina a través del Banco de la Nación Argentina (...) implicó (...) capacitarse en el uso de esta máquina. (Mutuberria Lazarini, 2017, pág. 70)<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> (Mutuberria Lazarini, 2017)

<sup>30</sup> (Mutuberria Lazarini, 2017)

1997- Préstamo ante el instituto de Acción Cooperativa y Mutual (INACyM). (Mutuberrya Lazarini, 2017, pág. 73)<sup>31</sup>

1998- se renueva el contrato de Leasing con Xerox ICSA (Mutuberrya Lazarini, 2017, pág. 82)<sup>32</sup>

2002- Una de las gestiones representativas del año 2002, fue la visita de la Diputada Nacional Nélide Morales integrante de la Comisión de Ayuda a las Cooperativas de la Cámara de Diputados de la Nación en abril de ese año, quien luego gestionó una audiencia con autoridades del Banco Nación de la Argentina, para la tomar un crédito destinado a la reequipamiento de la imprenta. En mayo se efectivizó el encuentro con directores del Banco Nación que derivó en la obtención de un préstamo. (Mutuberrya Lazarini, 2017, pág. 94)<sup>33</sup>

2004- La recuperación de la cooperativa fortaleció la participación en espacios colectivos con otras organizaciones pares, en este marco, de su vínculo con el Movimiento de Empresas Recuperadas (MNER), accedieron a subsidios del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En un trabajo conjunto entre el MNER y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (...) Se suman a la Comisión de Asociados de la Filial Villa Crespo del Banco Credicoop. (Mutuberrya Lazarini, 2017, pág. 99)<sup>34</sup>

Este recorrido nos demuestra que las limitaciones que las ERT deben afrontar para acceder a su financiamiento son concretas, pero a través de su desarrollo y una gestión exitosa puede constituirse como un agente confiable potenciando su participación en el mercado.

Las organizaciones nos manifestaron sus vivencias al procurar acceder al financiamiento.

---

31 (Mutuberrya Lazarini, 2017)

32 (Mutuberrya Lazarini, 2017)

33 (Mutuberrya Lazarini, 2017)

34 (Mutuberrya Lazarini, 2017)

### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Nosotros pedimos en un momento, un subsidio que entregaba el Gobierno De La Ciudad, tenías que presentar todo el proyecto de la cooperativa, una serie de requisitos que eran bastantes, por suerte como tuvimos todo muy bien hecho desde lo legal desde el principio, pudimos acceder a ese subsidio".

### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "¿Le pedimos subsidios para que nos banque o lo bancamos nosotros? Y ganó la postura de bancarlo nosotros".

### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Si lo aprobamos, esto hay que discutirlo. porque de dónde vamos a sacar los recursos, porque lo que estuvimos charlando es que al ser nuestra empresa, probablemente tengamos que meter la mano en nuestro propio bolsillo".

### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Nosotros accedimos a unos créditos que daba al Ministerio de Trabajo porque pasó alguien del Ministerio de Trabajo por la puerta y vio a alguien parado en la puerta y “muchachos tienen que ir allá y...” pero otras cooperativas no lo conocían, después de haberlo hecho nosotros los tramites de las distintas cosas, financiamientos que daba el Ministerio de Trabajo pudimos ayudar a otras cooperativas a que lleguen a hacer eso porque no era algo conocido".

No obstante hay casos en los cuales el crecimiento y desarrollo de la ERT, sumado a su cadena de valor han logrado que la misma pueda recurrir a mecanismos más formales

## **Distribuir retiros.**

Razeto nos explica que al igual que en las empresas de carácter capitalista, al finalizar los procesos productivos se obtienen bienes o servicios, cuyos precios deben ser superiores a la suma de los factores implicados en su producción y lograr ser insertados en el mercado.

El valor de la mercadería debe ser capaz de:

- Remunerar factores externos
- Cubrir desgaste de factores internos
- Financiar costo de reposición
- Lograr ganancia (entendida cómo ingreso por sobre el costo de los factores involucrados en su obtención)

La acumulación cooperativa, busca acumular patrimonio y distribuir las unidades en las empresas de economía social las ganancias son excedentes distribuidos entre los socios.

Para obtener más beneficios la organización deberá recurrir a más socios o recibir donaciones, debiendo retribuir lo suficiente, el cooperativismo busca la armonización del Capital y el Trabajo.

El patrimonio adopta la forma de la categoría organizadora, como mencionamos anteriormente, en nuestro caso la misma ha de ser:

- Fuerza de Trabajo

Por lo tanto, para el autor Razeto, la acumulación cooperativa podría presentarse como capacidades:

- Laborales
- Tecnologías
- Empresariales
- Relaciones sociales
- Valores solidarios

Las cooperativas son organizaciones con fines económicos quienes benefician a sus socios, repartiendo entre estos parte de sus utilidades en función de las operaciones realizadas.

A su vez los ex asalariados pueden percibir distintos beneficios (no económicos), tales como un mayor ingreso, flexibilidad horaria, condiciones laborales más humanas, entre otras. Aumentar la productividad personal también se transformará en un beneficio para la persona; a la vez que constituye una inversión para la organización.

Según Coraggio en una empresa cooperativa son los trabajadores, quienes resultan propietarios de su fuerza de trabajo, por ende también lo son de los bienes y servicios generados por esta. Las organizaciones poseen un carácter personalizado, comunitario y solidario.

La utilidad de una empresa cooperativa reside en el beneficio obtenido al disminuir sus costos, y aumentar su capacidad de consumo. Este beneficio será otorgado a los trabajadores y la comunidad en la que la Empresa se desarrolla.

#### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "Tenes la ventaja que al ser una fábrica recuperada prácticamente tenes un 20% o 30% menos de costo. Inclusive eso lo podes volcar para afuera, porque la gente te va a comprar a vos. Porque la calidad es la misma, solo que vos estas achicando es la intermediación y eso es lo bueno de una fábrica recuperada".

Al abandonar la modalidad de una empresa capitalista perdemos la figura del salario. Entendido a este último como la retribución que el trabajador obtiene como contraprestación de poner a disposición su fuerza de trabajo. En las ERT el mismo es sustituido:

“El retiro es una parte del excedente monetario que genera el conjunto de trabajadores de una cooperativa en una determinada cantidad de tiempo (quincena, mensualmente, semestralmente). (Rebón, 2016, pág. 47)<sup>35</sup>

La retribución de los miembros se compone de los excedentes resultantes de la diferencia del ingreso bruto de la empresa sobre los gastos totales del periodo. A diferencia del salario, donde se trata de un monto fijo, los retiros pueden tener carácter variable; y aún en los casos en los que se establecen montos fijos los mismos no dejarán de estar supeditados al ingreso de las ventas de los bienes y servicios.

#### *Asignación*

Que la lógica de una empresa cooperativa sea igualitaria al dividir sus utilidades para repartir su propiedad entre sus asociados no implica necesariamente que todos ellos vayan a recibir una misma compensación. Para Coraggio la solidaridad innata en este tipo de organizaciones no conlleva necesariamente a que los retiros se hagan en partes iguales, lo que debe primar dentro de la organización es la percepción de equidad y de justicia interna al hacer visibles las distinciones que pudiesen existir y los argumentos que la validan legitimándolas entre sus miembros.

---

35 (Rebón, 2016)

Para Razeto El estatus interno define los límites en que los socios pueden adquirir valores. La evaluación y medición de la colaboración de sus socios no es arbitraria, sino que se lleva adelante mediante un proceso de negociación donde la información es esencial e indispensable

En las empresas cooperativas los trabajadores desempeñan distintos cargos y funciones, y en algunos modelos se diferencia los niveles/escalas de retiros. El trabajo aportado por sus socios tampoco es homogéneo; una mayor calificación de trabajadores técnicos, especialistas y/o administrativos conlleva más información y energía tecnológica; en muchos casos también se contempla el compromiso que los socios le brinden a la organización.

Los factores administrativos o técnicos podrán ser integrados a la organización a través de las competencias que ya posee sus socios de manera directa, o bien podrán transferirse a estos mediante la capacitación.

Varias empresas optan por la contratación de estos servicios, siendo que al incorporar una persona a la nómina de manera permanente representaría un costo mayor, y en ocasiones (como ser el caso de los servicios técnicos) no se justificaría.

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "La parte externa, abogado contador, agente externo"
- ❖ "Te cuento dos cosas que hace Campichuelo permanentemente, la primera necesidades de formación tuvimos muchas, se hizo a través de consultoras, varias han pasado por distintos motivos en cuanto a la formación más técnica".
- ❖ "Mecánicos y electrónicas es un servicio contratado, porque no puedes tener un electrónico tener todo el día acá porque es muy caro".

Por otro lado algunas organizaciones han logrado incorporar posteriormente los servicios de profesionales que hacen a la naturaleza de la organización al interior de la misma.

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Inclusive está participando y aparte ella ingresó contratada y ahora es asociada, nosotros en la reunión lo discutimos, lo hablamos con ella, como es procedimiento dentro de lo que

es cooperativismo y ella dijo: ¡si! Voy con ustedes y está trabajando con nosotros hace más de 5 años. Esto, ella es universitaria de la UBA".

#### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Un mecánico incorporamos directo a la cooperativa".

Si bien cada organización podrá administrar sus retiros de distinta manera deberá ser particularmente cuidadosa en este aspecto para no generar conflictos entre los asociados.

Razeto considera que a través de la justicia interna y racionalidad económica la empresa podrá conseguir eficiencia económica. Propone que se establezcan los retiros en función de los Estatutos, y que aun cuando existan ciertas desigualdades entre los socios las mismas deberán ser interpretadas como justas. Para que esta percepción de justicia se logre, la empresa deberá ser capaz de medir los distintos aportes en función de las utilidades de la organización. Asignándole a cada uno de ellos su parte del beneficio (retiro) basado en la contribución personal que el socio realiza a la organización.

#### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "La diferencia de una cooperativa de trabajo el hecho es que todos tenemos una misma categoría, hagamos lo que hagamos. Lo que están en la comisión no tienen sueldos superiores ni ejecutivos, ni categorías ni nada (...) y el reparto es parejo".

#### CASO 2 - GASTRONOMÍA

- ❖ "Hay muy poquita diferencia que es un escalafón".

#### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "De lo que resta se va a dividir, e hicimos, como no porcentajes, o sea no podía el mayor sueldo, que era suponte el de la directora, con el siguiente que era la vice directora no podía tener más de un 10% de diferencia y así hasta llegar, basándonos en los sueldos reales que deberíamos cobrar. En algún momento cuando las cosas empezaron a funcionar mejor desde lo económico, que se estabilizó ya, entonces la decisión por asamblea fue, cada socio va a cobrar el sueldo que le corresponde por el trabajo que hace, su sueldo oficial, yo docente lo que cobraría en cualquier escuela, vos administrativo, lo que cobrarías como administrativo en cualquier trabajo, etc., etc., vamos a cobrar lo que a cada uno le corresponde. (...) el convenio 8890 para la gente de maestranza y limpieza".

#### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "De manera igualitaria para los que participan en eso, y los que estamos ad honorem, estamos ad honorem".
- ❖ "Yo trabajo acá pero yo no cobro, porque yo no trabajo atendiendo, represento a la cooperativa ante la Central de los Trabajadores, organizo las reuniones generales, tengo la vinculación con todas las organizaciones y con todos los planes que meten al Estado acá adentro, todos esos planes".

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Seguimos pagando los sueldos acorde a lo que se cobra en cualquier escuela. Cuando hay aumento de sueldo nosotros también lo aplicamos a los excedentes nuestros, por suerte por el momento con el crecimiento que tuvimos pudimos mantener eso".
- ❖ "Nosotros lo que hicimos de alguna manera es remunerar el trabajo de lo que nosotros consideramos autoridades, lo que es el centro cooperativo, lo que son los consejeros y los síndicos perciben una cierta cantidad de horas, nosotros equiparamos horas docente, tantas horas cátedras, se inventó esa escala, el síndico recibe 10 horas cátedra que tiene que cumplir, (son de cumplimiento efectivo) y así va sabiendo son 14 para el tesorero y así va subiendo, son 17 para el secretario y para el presidente".
- ❖ "Acá tiene una lógica bastante de la escuela, que nosotros seguimos teniendo, entonces el valor hora docente es el que rige, la carga, es una carga docente, que van a cubrir según las horas que tenga según su área, el profesor de matemática, tiene tantas horas de primero, de segundo, cuarto, se le paga lo que dice la grilla salarial de lo que hay que pagar y un plus más que nosotros mejoramos en varios aspectos".

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Ha sucedido cuando vino la debacle, en el 2001 fue de terror, estuvimos a punto de cerrar la persiana como le paso a muchas empresas, entonces siempre damos el mismo ejemplo, en ese momento estábamos ganando 10 mil pesos y tuvimos que bajarnos a 3 mil pesos, y bajarnos un 70% y todos por igual cobrábamos. Retirábamos la plata del Banco los 10 mil pesos y al día siguiente depositábamos los otros 7 mil, nunca dejamos de pagar un proveedor, tratamos de mantener la estructura y esas son decisiones que no son fáciles".
- ❖ "Nos manejábamos mucho con lo que el Sindicato marca en cada sector, un maquinista no puede estar ganando lo mismo que una persona que esté en guillotina, hay otras responsabilidades, hay una categoría 9 una categoría 8 y así sucesivamente, el que está en

diseño gráfico tiene otra categoría; es decir, la máxima es el que genera todo este trabajo que es la maquinaria y hay un maquinista que es de primera que es el que tiene la mayor categoría que es el gerente técnico, que atiende todos los sectores, que sabe cómo se trabajan en todos los sectores. (...) el consejo de administración, que dice: “no pará, la mayor responsabilidad cae en esta persona”, la gente que gestiona dentro de lo que es la imagen de la cooperativa, mesa directiva el presidente, el secretario el tesorero, que van a hablar al Banco, a distintas instituciones que van a cavar sobre ver qué tipo de trabajo. Si, hay diferencia, y te digo más, la gente, nosotros tenemos como prioridad los lazos sanguíneos para entrar a la cooperativa, pero donde hay sectores especiales, donde tuvimos que incorporar gente, estaba capacitada o que la podían capacitar, esa gente no tenía que ser familiar, nosotros pedíamos al Sindicato algún conocido que supiese manejar determinada maquinaria, para nosotros aprender y tener un capacitador para poder hacer ese trabajo eficiente, mejorarlo, eso siempre estuvo charlado, se pagaba esa diferencia a esa persona que tenía mayor responsabilidad, y después va bajando inclusive cuando ingresaba algún aprendiz”.

#### CASO 7 - ALIMENTICIA

- ❖ "Y el excedente lo repartimos a veces, partes iguales para todos, (...) como si fuera una empresa, el que faltó, faltó, no lleva lo mismo que los demás, porque es proporcional a lo que se ganó en la semana, porque esto, el reparto lo hacemos semanal. Y bueno cuando no hay plata, cuando no queda un excedente para repartir nos reunimos todos, lo planteamos explicamos porque a veces la tarifa de luz y de gas, y la materia prima es lo primero y seguimos manteniendo la fuente de trabajo, esta semana no nos llevaremos pero la próxima nos llevaremos por las dos o un poco más”.

#### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Hasta el año pasado eran fijo, teníamos una línea y de ahí se dividía entre gente que hacíamos más horas y gente que por trabajar en lugares específicos, como en el frío se le da un poquito más, o la gente que trabaja a la noche, pero desde el año pasado vamos a lo que se recauda y no llegamos ni al lineamiento que teníamos antes”.

## **Incorporar Asociados.**

Para garantizar una selección eficiente la empresa debe manejar criterios técnicos y funcionales para la organización, y ser capaz de seleccionar a un trabajador que logre integrarse a la cooperativa y al colectivo de trabajadores.

Más allá de las dificultades inherentes a los procesos de selección que pudiera afrontar cualquier organización, al no tratarse de una empresa convencional el ingresante deberá conocer y adoptar la lógica cooperativa que enmarca la organización.

El autor Luis Razeto en su libro Empresa de Trabajadores y Economía de Mercado hace hincapié en esta situación y la dificultad que representa para una empresa cooperativa la incorporación de nuevos trabajadores.

Un ingreso podría conllevar cambio en el Factor “C”, el cual define como: “la comunidad o Factor “C” esto es, un elemento de integración y cohesión que se manifiesta en la colaboración y cooperación voluntaria entre las personas integrantes de la empresa que hace posible y facilita su acción conjunta” (Razeto L. , 1991, pág. 5)<sup>36</sup>

Asimismo al encontrarse el patrimonio de la empresa basado en el trabajo acumulado de sus miembros fundadores (ya existentes), la cooperativa podría encontrar ciertas limitaciones en lo referente a la estructura del mismo. Ante esto algunas organizaciones optan por requerirle al nuevo miembro el pago de una contribución inicial a los fines de lograr una igualdad con los trabajadores que ya se encuentran operando en la misma. Esto puede resultar insólito desde la visión de una persona que siempre ha trabajado en una empresa capitalista, e imposible para quienes no dispongan de los recursos.

Esta problemática contradice la eficiencia económica, pudiendo incurrir en la discriminación social y violando la libertad de incorporación de nuevos miembros.

Ante determinadas contingencias y eventualidades algunas cooperativas recurren a contratar trabajadores externos, retribuyéndolas de manera justa para sortear sus necesidades funcionales sólo por el tiempo que resulte estrictamente necesario.

---

36 (Razeto L. , 1991)

Al tratarse de Factores no propios la organización deberá buscar la forma de perfeccionarse incorporando el conocimiento de expertos logrando con esto la recomposición del trabajo social.

Al incorporarse un nuevo colaborador a la organización este deberá ser parte de la participación del patrimonio y la distribución de excedentes.

Resulta indispensable para la vida de la organización que esta incorpore personal idóneo en función de sus objetivos. Todas las empresas relevadas han incorporado personal a lo largo de su recorrido.

#### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "En un tiempo si (incorporaron personal), cuando teníamos muchos internados si, porque se necesitaba gente calificada, médicos, enfermeros y auxiliares, después lo demás sí lo hacemos nosotros".

#### CASO 2 - GASTRONOMÍA

- ❖ "No, tomamos gente. Cuando nosotros tomamos éramos 29 y ahora somos 34. "

#### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "Los que somos la cooperativa somos 30 trabajadores, solo que trabajando y cobrando hay de los viejos 10, porque creamos nuevas cosas pero a través de nuevas organizaciones".
- ❖ "Siempre se lo incorporó, no existe otra vinculación que no sea a través de la cooperadora".

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Y la constitución fue alrededor de 40 y pico, había muchos compañeros que estaban de vacaciones en ese momento, fueron llegando y fueron incorporando nuevos y se mueven".
- ❖ "Los consejeros son los que definen esas cuestiones, necesitamos tantas personas para esto, bueno toman las entrevistas".

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Llegamos a ser 70 personas trabajando acá y contratado gente, porque teníamos maquinaria que de repente los chicos se jubilaba una persona y necesitábamos un maquinista y lo capacitábamos o lo mandábamos a capacitar venía alguien y los capacitaba

en nuestro taller, a su vez lo incorporábamos temporalmente para que el tipo les enseñara todo el tema de lo que era, y mucha gente trabajó durante mucho tiempo".

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Lo hablamos, también buscamos ese perfil, siempre tenés que seleccionar porque no todos están interesados, tal vez buscan otro interés dentro, pero no lo que es la participación en lo que es la gestión, lo que marca la conducción de la cooperativa, no es que todos podemos ser jefes".

En lo que respecta al perfil de los casos consultados, la nómina de nuestros establecimientos se encuentra integrada de la siguiente forma:

| <b>Nro de Caso</b> | <b>Rubro</b> | <b>Menos de 1 año</b> | <b>1 a 3 años</b> | <b>3 a 6 años</b> | <b>Más de 6 años</b> |
|--------------------|--------------|-----------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| 1                  | Sanidad      | 0%                    | 0%                | 0%                | 100%                 |
| 2                  | Gastronomía  | 0%                    | 0%                | 67%               | 33%                  |
| 3                  | Educación    | 0%                    | 0%                | 100%              | 0%                   |
| 5                  | Educación    | 20%                   | 20%               | 52%               | 8%                   |
| 6                  | Gráfica      | 0%                    | 0%                | 30%               | 70%                  |
| 8                  | Alimenticia  | 0%                    | 0%                | 7%                | 93%                  |
| <b>General</b>     |              | <b>3%</b>             | <b>3%</b>         | <b>43%</b>        | <b>51%</b>           |

Podemos interpretar en base a estas respuestas que no se han dado grandes procesos de incorporación en el corto plazo, a excepción de uno de nuestros establecimientos educativos, el cual a su vez resulta ser uno de los más jóvenes en su constitución.

#### **Reclutamiento:**

En lo que refiere al reclutamiento cabe aclarar que las empresas consultadas no optan normalmente por realizar a una convocatoria masiva para los puestos a cubrir, en lugar de llevar adelante el reclutamiento mediante la publicación de un aviso, ellos lo realizan a través de las referencias de los asociados o los conocidos de estos; o bien mediante bolsas de empleo.

#### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Una sola vez publicamos en el diario que necesitamos una persona de maestranza y nunca más lo hicimos. Tres cuabras de cola, tuvimos que entrevistar millones de personas, muy difícil".
- ❖ "Después por suerte, todo se maneja mucho con: yo conozco una persona que necesita trabajo, tiene referencias de... (...) Ya te digo tenemos mucho de conozco a una persona

qué, por ejemplo en la cocina, necesitamos un auxiliar de cocina, un ayudante, necesitamos algo puntual, que tuviera fuerza para levantar las ollas, para cargarlas de agua, para correr las mesas, para, bueno. Necesitamos que sea un hombre, nada yo pregunto a mis amigos, a mis contactos, estoy buscando a una persona, así, así y así y si alguien sabe que necesita trabajo, que se venga a la escuela".

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Con el Sindicato. Si ponemos un aviso sabes que, colas y colas".

#### CASO 7 - ALIMENTICIA

- ❖ "Vinieron por ser conocidos de la cooperativa y después se decidió en la asamblea tomarlos como socios".

Les consultamos a los miembros del establecimiento cómo se incorporaron a la ERT, sobre lo cual recibimos las siguientes respuestas:

| Caso        | Rubro       | Socio Fundador | A través de un familiar | A través de un amigo | Aviso de trabajo | Vecino o conocido del barrio | Referido del presidente | Defunción de un familiar |
|-------------|-------------|----------------|-------------------------|----------------------|------------------|------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 1           | Sanidad     | 90%            | 0%                      | 0%                   | 0%               | 10%                          | 0%                      | 0%                       |
| 2           | Gastronomía | 17%            | 33%                     | 17%                  | 33%              | 0%                           | 0%                      | 0%                       |
| 3           | Educación   | 100%           | 0%                      | 0%                   | 0%               | 0%                           | 0%                      | 0%                       |
| 5           | Educación   | 46%            | 7%                      | 20%                  | 20%              | 0%                           | 7%                      | 0%                       |
| 6           | Gráfica     | 39%            | 43%                     | 11%                  | 0%               | 0%                           | 4%                      | 4%                       |
| 8           | Alimenticia | 87%            | 7%                      | 7%                   | 0%               | 0%                           | 0%                      | 0%                       |
| <b>Gral</b> |             | <b>63%</b>     | <b>15%</b>              | <b>9%</b>            | <b>9%</b>        | <b>2%</b>                    | <b>2%</b>               | <b>1%</b>                |

En su mayor parte las empresas se encuentran conformadas por sus socios fundadores, y aquellos que han ingresado posteriormente lo han hecho (en su mayoría) a través de los miembros que ya se hallaban en esta; menos de un 10% logró ingresar mediante una convocatoria abierta.

#### **Selección:**

En la mayoría de los casos consultados la selección la lleva adelante algún referente experimentado del área donde se incorporará la persona.

#### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "Teníamos una persona que conozca el área, y lo mismo pasa con los médicos, Dirección Médica. Si es algo que tenga que ver con la parte administrativa lo charlamos en una asamblea, la parte de consultorio".

### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Los docentes que se incorporan pasan primero por la charla con la directora pedagógica, y decide un poco ella, por lo general tiene varias entrevistas con varias personas".

Por otro lado, en caso de que se incorporen trabajadores no docentes

### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Ahí si entrevista el consejo de administración, se les explica el trabajo que se espera que haga, cuáles son las condiciones, bajo qué convenio".

### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Hay cosas que decantan solas por la estructura de la escuela, en una escuela el que hace las admisiones es el director, porque es la gente que él va dirigir es la gente que después va a plasmar lo que él quiere hacer dentro de las aulas. Por lo cual cada vez que hubo una admisión pedagógica la hace el director (...) si necesitas un profesor de matemática entrevistas profesores de matemática, y aparte lo que ha pasado es “yo tengo un conocido que...” Somos todos docentes, vienen y hacen las entrevistas".

### CASO 7 - ALIMENTICIA

- ❖ "Solo 2. Bueno cuando quedamos no teníamos una persona que supiera de compra venta, nosotros habíamos buscado la oficina, un listado de clientes de proveedores, nos costó muchísimo, (...) bueno después, vino un muchacho que estaba en administración y se incorporó al poquito tiempo que nos habíamos constituido y él estaba en el tema y era compra venta, él estaba capacitado para esto".

### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Ellos ya eran vendedores de otros productos, y los incorporamos, algunos andan bien y otros más o menos (...) por recomendación, más o menos estaba dentro de lo que necesitábamos, que conozca de electricidad, y la parte de maquinaria Los vendedores por recomendación, y algunos por ser conocidos de alguien, pero no...".

### *Contratos eventuales*

También ha ocurrido que ante demandas de trabajo eventuales, las organizaciones han decidido contratar trabajadores bajo esta modalidad en lugar de incorporar a los mismos como asociados de la cooperativa, no obstante aun al haber ingresado bajo estas condiciones es posible que finalmente hayan pasado a establecerse como miembros definitivos de la organización:

#### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "Esa gente al ser contratada se va yendo, era por plazos".
  
- ❖ "Alguno, en la época que tuvimos, en la época... que teníamos si veíamos su rendimiento y su cumplimiento lo incorporamos a la cooperativa, hemos incorporado gente a la cooperativa. No es lo general, pero hay excepciones. Está en nuestro estatuto eso, por capacidad y cumplimiento. Nosotros seríamos socios fundadores, los que hicimos la continuidad, después están los más nuevos y los que fueron incorporados en función de su trabajo".

También (como habíamos abordado anteriormente) nos topamos con un caso en el cual al haber optado por una configuración distinta (cooperativa de servicios) las incorporaciones no se hacen hacia el interior de la cooperativa, sino a nivel de empleador y empleados.

#### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Bueno nosotros no incorporamos nunca más asociados, no asociamos a nadie más".

También ocurre en alguna de ellas que las organizaciones priorizan la incorporación de familiares de los asociados por encima de candidatos que reúnan las competencias necesarias, esta endogamia facilita la transmisión de la lógica cooperativa, esto puede hacer que requiera más esfuerzo de la organización para que el socio pueda desarrollar efectivamente sus funciones, sin contar que puede verse privado de los aportes que la incorporación de trabajadores provenientes de otros entornos podrían brindar.

### ***Incorporación de familiares:***

Esto podría vincularse a la influencia que el Factor "C" tiene dentro de la organización, ya que vincular a un miembro de la familia de uno de los asociados, a algún conocido de estos; o bien a un miembro de la comunidad en la que se desarrollan las actividades de la firma podría facilitar su integración.

#### **CASO 4 - SUPERMERCADISMO**

- ❖ "Una incorporación que se hizo de familiares de viejos trabajadores, que resultó muy mala como experiencia, porque ya se incorporó varios familiares y la experiencia fue mala y nunca más se hizo, quedó una sola, los demás se fueron solos, terminaron mal las cosas".

#### **CASO 6 - GRÁFICA**

- ❖ "Y hay otras que han puesto mucha voluntad y se han quedado se les ha dado un plus más como para poder aceptarse, yo imagino esto que es el hijo de un compañero que pone todo y no llega, y te pone en un lugar donde no te gusta".

#### **CASO 8 - ALIMENTICIA**

- ❖ "Se incorporaron 4 personas que son familiares de gente que ya se jubiló y se retiró".

### ***Periodo de prueba***

Rebón propone que se establezca un periodo de prueba de seis meses antes de incorporar definitivamente al nuevo socio.

#### **CASO 6 - GRÁFICA**

- ❖ "Ingresaba un hijo que no sabía cómo era todo el tema este de lo que es el oficio tiene ese periodo de 6 meses, donde se le toma una prueba y se lo evalúa después el consejo y la gerencia técnica, determinan si es como para incorporarlo. Han llegado a cancelar la incorporación de alguna persona, y hay personas que la salida de uno es decir no es lo mío y se ha retirado".

### ***Consecuencias malos procesos de selección***

Así como mencionaba Razeto una mala decisión de incorporación puede generar daños en el Factor “C” (Comunidad), como así también generar pérdidas económicas e incrementar los tiempos de producción.

Tomemos de ejemplo el siguiente caso.

#### **CASO 4 - SUPERMERCADISMO**

- ❖ "Entonces nosotros dijimos vamos a incorporar nuevos compañeros acá y resultaron unos atorrantes desde el punto de vista laboralmente atorrantes, entonces terminamos decidiendo que no se incorporaba nadie, que todos pasaban a la mañana y que la noche se la dejábamos a una organización (...) junto a uno de nosotros más joven, que es el Partido Socialista de Trabajadores Unificados".

Si bien es comprensible el motivo que llevó a la organización a declarar lo anterior, lo cierto es que no habrá modo de que la misma logre perdurar en el tiempo sin que se incorporen en ella insumos y personal.

### **Identidad Cooperativa.**

“(...) el éxito de una cooperativa depende muchas veces de su capacidad de generar una identidad colectiva que se base en el trabajo, en la solidaridad, la participación activa y el compromiso”. (Rebón, 2016, pág. 61)<sup>37</sup>

Para Coraggio que el sector solidario logre desarrollarse dependerá del grado de identificación de sus miembros con su cultura, valores e ideales. Logrando prácticas sociales concretas.

A lo largo de los testimonios hemos podido identificar dos vertientes en lo que respecta a la identidad de este subgrupo de trabajadores. Por un lado lo que atañe a su identidad cooperativa, y por el otro lo que hace a la identidad otorgada por su oficio (originado en aquella predecesora relación de dependencia)

---

37 (Rebón, 2016)

### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "Se han dictado cátedras de la facultad de medicina. (...) acá los médicos se han capacitado en todos los aspectos. Laboratorios, muchas aéreas tiene el Hospital: unidad coronaria, el Hospital fue uno de las mejores terapias intensiva de los años 70s, cardiovascular, dermatología. Actualmente en el mundo se lo conoce por dermatología, en la escuela de doctor Kamisky, yo la única vez que me atendí en el Hospital me atendió el Dr. Kamisky una eminencia".

### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Pero el proyecto pedagógico que tiene muchos encuentros con la cooperativa, es pluralista, se hacían asamblea, los chicos hacen asamblea desde 1964 que empezó la escuela, o sea de la toma de decisiones, ya veníamos muy acostumbrados a que sea a través de asambleas y del voto, de cada persona un voto. Entonces en ese sentido no nos costó tanto".
- ❖ "Y trabajo de esto, no es que porque soy cooperativista estoy trabajando de otra cosa, trabajo de esto, sigo siendo docente".

### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "No nos consideramos una empresa recuperada, sino un establecimiento puesto a funcionar en manos de sus propios trabajadores. (...) La Poderosa, La Poderosa funciona allá arriba y en el mismo lugar donde funciona la AT Verde Y Blanca y acá está el Mercado Popular que es de la Evita y al lado está el espacio "Pepe", Punto de encuentro de personas electro dependientes, que funciona acá y al lado tenes la APDH, Asamblea Permanente de los Derechos Humanos, tenes acá todos estos actores, por eso te digo que **no recuperamos, rompimos todo y armamos de nuevo**".
- ❖ "Nosotros damos la vida para que no nos saquen, y no estamos jodiendo, no es "jarana". Entonces le va a costar más que dinero".
- ❖ "Bueno, Shoclender inventó el Mercado del Patio acá, se le ocurrió eso, yo le dije: "mire que buena idea, poner locales y armar locales, pero sabe qué en vez de dárselo a emprendedores y productores o empresarios, vamos a dárselo a organizaciones que estén luchando, entonces va a quedar como una gran galería, como un gran shopping pero de los luchadores". Sabes que hizo Shoclender? (le dijo) "Vos sos un estúpido, y se fue". (...) estoy diciendo, que la lógica de él era una lógica muy bien pensada, es más hay que decir la verdad, él inventa el Mercado del Patio, él lo inventa, porque la Municipalidad lo copia,

después termina esto, la Municipalidad de acá saca el Mercado del Patio, pero comercial, en cambio esto es otra cosa".

#### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Se hace una pequeña charla, se explica más o menos cómo viene la máquina, porque nosotros no podemos contratar como empleado, tenemos que asociarlo, tenemos mucha gente que se va, esta persona se quedó, asumió el desafío, pero significa más o menos eso (...) A través de charlas, hace rato que no se hacen, pero cuando arrancamos sí, más que nada para que la gente entienda el tema de las cooperativas y cómo trabajan eso no implica que todos lo asuman...".
- ❖ "Nosotros tuvimos una vez, vino un hombre a comprar, que se llevó un jamón y dice pero ustedes lo hacen ahora como lo hacían los dueños de la empresa, pero los dueños no lo hacían, lo hacíamos nosotros. No es que lo hacía el dueño. El dueño era el dueño nada más, pero el producto lo hacemos nosotros".

#### *Transmitir historia cooperativa*

El vínculo creado entre los socios fundadores de una empresa cooperativa al dar origen a la misma, y los años transcurridos bajo su propia gestión es una relación única basada en sus experiencias. Resulta dificultoso para una persona que ingresa a la organización poder identificarse con sus compañeros desde ese lugar sin haber vivido los sucesos que atravesaron los fundadores, y más aún al haberse desempeñado toda su vida dentro de organizaciones de carácter capitalista.

Para poder llevar adelante este proceso de socialización las empresas suelen recurrir a capacitaciones referidas al cooperativismo. Se les consultó a los establecimientos cómo llevan adelante la transmisión de dicha lógica:

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Eso falta, pero hay medio una imposibilidad, cuando hay que cubrir un puesto en una escuela el docente es como que vienen a la cancha y es bastante complejo el tema. Y queda bastante en la vorágine del día el explicar de qué se trata. Hay gente que se entera después o tarde, toda esa ceremonia es una parte que no es productiva en una empresa y hay que encontrarle el lugar, hay que robar un rato de su tiempo y a una persona más que transmita su experiencia, y eso es bastante complejo, no es tan sencillo de implementar, me parece

súper interesante un montón de gente contándote lo que pasó y demás, y conociéndote; pero cuesta implementarlo".

### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Con cada persona nueva que entraba a la escuela nos sentábamos y les contábamos, esta es una cooperativa, trabajamos así, algunas decisiones las tiene que tomar una asamblea, frente a determinadas cosas, que por ahí algunos empleados te piden algo y no le podemos dar nosotras una respuesta inmediata porque hay que hacer una asamblea y eso lo hicimos durante mucho tiempo, y después se fue diluyendo. Cada tanto Andrea y yo que tenemos ese problema decimos: "¿ves?", nosotras nos tenemos que sentar a hablar con la gente que empieza a trabajar para decirles dónde están trabajando y que esta escuela, es una escuela cooperativa, y la verdad que no lo estamos haciendo y ahí estamos haciendo agua".
- ❖ "Vos sabes que en eso si fallamos, porque a los nuevos ingresos que trabajan y a los nuevos padres que van llegando... Es cómo que en algún momento estábamos todo el tiempo contando quienes somos, de dónde venimos, por qué, y después llegó un momento en que nos quedamos con lo escolar, si se les cuenta el proyecto educativo, pero no que somos una cooperativa. Pasó esto: la escuela cerraba, los que trabajamos hicimos esto, y a veces eso, sobre todo con algunas personas que empleamos, te encontrás con que de pronto no saben bien en donde están, por eso cualquier cosa que pasa, ahí si tenemos que llamarlas y decirles mirá: ¿vos sabes que estás en una cooperativa?, ("si, si"), pero vos sabes lo que significa para ser una cooperativa? esto no es una empresa, no es multinacional, es una cooperativa, se maneja así, lo que entra se reparte en sus asociados, si gastamos demasiado en esto el asociado que es tu compañero de "laburo" va a cobrar menos, si se desperdicia esto, si no se tiene en cuenta, o sea que por ahí no".

## Procesos productivos

Razeto nos explica que la cooperación posee normas prácticas empíricamente definidas, sus actividades empresarias se establecen en base a su ética cooperativa.

En una empresa autogestionada los procesos de trabajo, así como los controles implementados sobre el mismo son definidos por los socios de la organización. Tal constitución se verá definida en función de sus necesidades, pudiendo continuar con la implementada por la empresa capitalista o reorganizada por los trabajadores, siempre en correlación de la cultura de la institución. Por lo tanto, estamos hablando de que deberán

crearse procesos de trabajo “a medida” en función a la realidad y las necesidades de cada una de ellas.

Será fundamental para el éxito de la empresa que los socios sean capaces de emplear sus conocimientos; ya que dependerá de ellos mismos el poner en funcionamiento el proceso productivo, lograr comprender el negocio de la Empresa resulta vital para establecer una estrategia.

Los trabajadores deberán ser capaces de adaptarse, sin apartarse de su lógica colectiva, para lograr que la empresa siga produciendo, o vuelva a hacerlo; para insertar sus bienes o servicios, e incluso expandirse en un contexto capitalista que podría limitar su accionar y relegar a la organización en relación a sus competidores más convencionales.

Dependen de su capacidad organizativa para competir interactuando con el mercado durante el proceso productivo, y al comercializar sus bienes y servicios; dado que las actividades de la organización se ejecutan en una economía mixta deberá relacionarse con otros sistemas de intercambios.

Las valiosas experiencias que los trabajadores vayan acuñando, el aprendizaje que logran hacer de las mismas; así como su aplicación a los procesos de trabajo nutrirán a la ERT permitiéndole madurar.

Para Razeto las empresas recuperadas poseen rasgos distintivos, una personalidad que la define; más allá de contar con los que le son propios a una empresa cooperativa. Y en función de esto establece sus propias estructuras y metodología de trabajo. Para este autor el cooperativismo desarrolla actividades auto-gestionadas a través de sus propios modos organizativos que resultan autónomos ante el Capital y el Estado.

Para Piñeyro el mecanismo de gestión de las cooperativas es colectivo, en función de una dinámica permanente de la práctica obrera, democratizando las relaciones, aplicando la tecnología a disposición de la organización. Implementándola en la matriz económica de la producción, y actuando como uno de los factores fundamentales de la organización del trabajo.

Para las ERT el proceso de trabajo se establece en función de redefinir los procesos productivos aprovechando las herramientas económicas heredadas de la empresa capitalista. Aun cuando pudiera existir una dificultad tecnológica.

Para Coraggio las unidades domésticas son un conjunto de personas agrupadas que son solidaria y cotidianamente responsables de la obtención y distribución de las condiciones materiales para la reproducción de sus miembros, produciendo bienes o servicios orientados al autoconsumo y el de la sociedad. La capacidad de trabajo adopta distintas formas y objetivos, de estos últimos los principales son: el sustento, y las mejores condiciones y calidad de vida.

La economía popular busca emplear la fuerza de trabajo para la reproducción de sus miembros en las mejores condiciones su capacidad para lograrlo dependerá de distintos componentes:

- Cantidad y calidad de capacidad de recursos disponibles.
- Condiciones subjetivas (Ej. Percepción de las capacidades)
- Conocimiento de normativa vigente
- Iniciativa de cambio
- Acceso a la información para identificar las distintas opiniones
- Capacidad de interpretar la información

Estas organizaciones emplean un sistema autónomo basado en el trabajo, y opera con a una población excedente sin perspectiva de integración; es a través de la economía del trabajo que parte de este subsistema logra hacerse de sus medios de subsistencia que logra crecer, a través del desarrollo del potencial de sus socios siguiendo los ideales de las instituciones asociadas.

Para Coraggio en la economía del trabajo la forma de organización obedece a su propia racionalidad reproductiva guiados por su particular proceso autogestionado (tanto en el plano individual como colectivo)

#### ***Subdivisión en sectores:***

En su mayoría los establecimientos relevados han optado por mantener la estructura establecida al momento de desempeñarse como una empresa privada:

### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "Se mantiene lo que era el Hospital, la Dirección Médica, que está dentro del área de salud que a la vez tiene que responder al Ministerio de Salud. Y después el resto, nosotros somos parte del INAES, Instituto que determina todo el trabajo de las cooperativas, esto vendría a ser un trabajo social lo que hacemos nosotros".
- ❖ "El que ya tiene un mecanismo de funcionamiento, el que está en la caja ya sabe, el que está en consultorio externo ya sabe cómo funciona el organigrama de un consultorio externo; el que trabajó en la cocina también, está la dietista, está la gente operativa, el cocinero, los que distribuyen, los que preparan".
- ❖ "Ahora tenemos al consejo administrativo es el que maneja todo el Hospital, actualmente tenemos la parte de consultorios externos, tenemos la parte de mantenimiento, enfermería, quedaron profesionales que estaban incorporados en el Hospital. Inclusive tenemos médicos que son parte de la cooperativa, farmacéuticos también. administración, farmacia, fisiatría todo lo que es consultorio, la parte básica, todo de primer nivel".

### CASO 2 - GASTRONOMÍA

- ❖ "Tenes la parrilla, mostrador, cocina, delivery, pasta, (...) administración, despacho, los chicos que lavan las copas".
- ❖ "Lo fuimos modificando a medida que iban faltando, por ejemplo, si uno se estresaba en el mostrador pasaba uno, o el de la parrilla por ahí no podía venir, eso lo fuimos modificando nosotros".

### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Acá funciona jardín de infantes y primaria, (...), un área administrativa, un área de maestranza y limpieza; y área pedagógica".
- ❖ "No, no modificamos, cada uno mantuvo el rol que venía trabajando, (...), se nos sumaron tareas, como por ejemplo al consejo de administración se nos sumó la parte administrativa de la escuela, que antes los empleados no la teníamos".

### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "Los compañeros trabajan en la carnicería, una parte en el almacén y otra parte en la venta de productos artesanales, y otra parte en el bar. Y atendiendo el comedor".

### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Tratamos de mantener las mismas áreas de la escuela y por supuesto tenemos lo que es la parte docente no vas a encontrar acá las diferencias, tenés inicial, primaria y secundaria, no vas a encontrar diferencias con otra escuela, ni siquiera de cargos jerárquicos, ni de grillas ni de nada. Después tenemos personal de maestranza que siguen estando y se han incorporado compañeros nuevos; y después tenemos lo que es administración (la administración es pequeña), siempre han sido una o dos personas, y siguen siendo las mismas".

### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Administración, gerencia comercial, gerencia operativa, encuadernación, control de calidad, sector de diseño gráfico, sector de offset, (que es la parte de impresión), y hay un sector que hace la numeración, (...), gerencia técnica, la parte operativa, guillotina que es otro sector donde se hacen los cortes".

### CASO 7 - ALIMENTICIA

- ❖ "Tenemos, chocolate. Donde se produce el chocolate, empaque, (nosotros lo llamamos envoltura), después tenemos un sector que se hacen confites, después tenemos arriba donde se hacen las tabletas de chocolate, bombones, administración, producción y venta".

### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Estamos en secciones, una de depostado, (donde se trabaja la carne, se limpia), embutidos, (enlatados, la parte de cocción, en general se hacen jamón cocido, paleta), después tenemos el sector de secado, tanto los jamones como salamines, deposito, administración; y 5 personas, en venta trabajamos con vendedores externos que les venden en la calle".

### ***Equipos de Trabajo.***

Hemos logrado distinguir, a través de los testimonios, ejemplos de la cooperación de los miembros y su esfuerzo para trabajar en equipo desempeñando distintas funciones.

#### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "Todos hacemos un poco de todo. Yo mismo, en los tiempos que hacía falta, si teníamos que ir a dar una mano, ayudar a higienizar pacientes, limpiar, o sea que lo hacemos, no hay problema".

#### CASO 2 - GASTRONOMÍA

- ❖ "Porque el proyecto era salir adelante, tratar de llevarlo bien, sabíamos que esto es una cooperativa que si no la laburábamos no salíamos adelante".

#### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "Pero vos no sabes nada de lo que se hace acá adentro, no sabes cómo se hace un café, cómo funciona el comedor, cómo se hace la cocina... tener razón yo no sé nada. Ahora demostrar eso y construir eso llevó a muchas personas más trabajo que hacer andar la cafetera. Hay más esfuerzo en haber logrado que la galería de arte esté acá que en la cafetera corte el café o la carnicería siga funcionando".

Sobre esto les consultamos a los asociados si ellos deben rotar en las tareas que realizan en la organización, y sobre esto advertimos lo siguiente:

| Nro de Caso    | Rubro       | ACUERDO    | DESACUERDO | N/C.       |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 50%        | 10%        | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 67%        | 0%         | 33%        |
| 3              | Educación   | 75%        | 17%        | 8%         |
| 5              | Educación   | 36%        | 64%        | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 93%        | 7%         | 0%         |
| 8              | Alimenticia | 40%        | 60%        | 0%         |
| <b>General</b> |             | <b>60%</b> | <b>26%</b> | <b>14%</b> |

Si bien esto depende de cada establecimiento y su constitución, así como el grado de especialización requerido para llevar adelante ciertas tareas, la mayor parte de los establecimientos lo ejecutan en cierto nivel.

También les consultamos a los asociados si ellos perciben que dentro de la organización existe un verdadero trabajo en equipo.

| Nro de Caso    | Rubro       | ACUERDO    | DESACUERDO | N/C.       |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 50%        | 10%        | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 0%         | 0%         | 100%       |
| 3              | Educación   | 67%        | 0%         | 33%        |
| 5              | Educación   | 67%        | 20%        | 13%        |
| 6              | Gráfica     | 85%        | 7%         | 7%         |
| 8              | Alimenticia | 87%        | 7%         | 7%         |
| <b>General</b> |             | <b>59%</b> | <b>7%</b>  | <b>33%</b> |

Si bien nuevamente se encuentran situaciones dispares entre los establecimientos solo una notable minoría percibe que en las organizaciones no se lleve a cabo un real trabajo en equipo. Si bien los índices podrían mejorar mediante distintas acciones es cierto que este se encuentra presente en la mayor parte de los establecimientos de manera activa.

### *Supervisión:*

Si bien en todas las organizaciones relevadas se encuentra reglamentado (en sus estatutos). Les pedimos a los referentes que nos indicaran cómo la llevan a cabo en cada caso.

#### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "En el área pedagógica, la supervisa es la directora del área pedagógica de la escuela. En la administrativa y maestranza, y de los empleados de la cocina (todo eso) lo controla el consejo de administración".

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Cada sector, eso lo organiza la parte productiva, eso lo organiza la gerencia técnica".
- ❖ "Bueno eso de la gerencia, está el gerente técnico que empieza a ver qué capacidad, porque no todos tienen el mismo "scoring", como diciendo puedo hacer esto, hay gente para la parte administrativa, para la gente productiva porque un sector puede supervisar determinado trabajo porque lo conoce y lo sabe".

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Pero lo que hacemos básicamente es: el consejo de la sindicatura organizan y se hacen responsables de todo lo que es extra escolar, lo que es la repartición de las tareas fuera de lo que tiene que ver con el comité, cada uno hace lo suyo independientemente de estas situaciones (que tuviste hoy por ejemplo) que faltó un profe, faltó una persona un docente

y otro compañero preceptor, siguen haciendo cada uno sus cosas salvo el comité que distribuye, va cubriendo las tareas que van por fuera de su propio cargo".

- ❖ "Como cada área en una escuela tiene un referente directo, (eso ya existía), esa estructura ya existía, es decir el dueño, (...) En el caso de secundaria el rector, así que tiene que ver con las asistencias del personal ya tiene una estructura lógica de la escuela, el rector en el nivel medio, en primaria está la directora, lo que era la administración en general se encargaba de manejar a la maestranza. Entonces cada área lo que es la pedagógica tiene su referente directo, lo que es la propia dentro de la escuela, y por ejemplo lo que no son docentes tienen el referente directo que es la administración, no cambió demasiado esa lógica o dinámica, al mismo tiempo hay coincidencia, el rector al mismo tiempo es presidente de la cooperativa, entonces hay toma de decisiones, está muy al tanto de todo, está muy aceitado".

#### CASO 7 - ALIMENTICIA

- ❖ "Yo era con la empresa un encargado, y tenía gente a mi cargo, y después, eso se terminó y bueno, hoy con otro muchacho somos los organizadores para las tareas que se le reparten".

#### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Hay responsables en las partes de los procesos. (...) Más que nada por la experiencia".

Sin embargo algunas de ellas parecen sentirse un tanto incómodas de ejercerlo activamente hacia sus asociados.

#### CASO 2 - GASTRONOMÍA

- ❖ "Yo me encargo de supervisar, pero ellos se encargan cada día de sus horarios, de sus cosas, de preparar. No le vamos a decir: "andá a preparar", no. Cada uno sabe, pero siempre y cuando supervisamos".
- ❖ "Ellos son conscientes que no tenemos una planilla de horarios, pero son todos consientes que tienen que respetar el horario de cada uno, de la mañana o de la tarde".

## CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "No no, que cambian a nivel de responsabilidades, no dependía del trabajador lo que se hacía pero ahora sí, la opinión de cada uno, todo se toma en consideración, y gente que antes no tenía responsabilidades, ahora tiene más responsabilidades".
- ❖ "En realidad el tema reglamento, si bien hicimos un proyecto nunca lo aplicamos en sí, en realidad la norma de convivencia es portarse bien y hacer el trabajo, pero si tenemos un reglamento pero no se aplica rígidamente, como un dogma".

Por otra parte una de las organizaciones lo ha interiorizado, y logra que la normativa sea interpretada como justa, sin que por ello comprometa la lógica cooperativa.

## CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Todo el mundo lo sabe, inclusive acá tenemos una medicina laboral, llama y mandamos al médico para verificar y decir, este no me está “verseando”. Ese control que marca el reglamento para todos por igual, bueno listo, sabe que tiene que traer un certificado".

### *Jornadas de trabajo:*

Sobre lo recopilado, salvo situaciones críticas, ya sea por un aumento de producción o una drástica disminución de la misma, las jornadas laborales también se mantienen semejantes a cómo se hallaban estructuradas antes de constituirse como una cooperativa

## CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "Cada uno tiene horarios pero no tenemos un horario fijo, generalmente los que trabajaban en la sala si tenían un horario dos turnos de doce horas, pero cada día por medio, (ahí compensan) siguen siendo 48hs. Los demás, los que somos administrativos venimos en la semana de lunes a viernes, cumpliendo 8hs. (A veces más). Varían según lo que tienen que hacer".

## CASO 2 - GASTRONOMÍA

- ❖ "8 horas, más de eso no se “labura”, (...) tanto mañana como tarde (...) de 8 a 16 y de 16 a 24. (...) Y no, antes era más exigido, antes “laburábamos” más".

## CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Trabajamos 5 días a la semana, de lunes a viernes, el horario escolar, de 8 a 16.30".
- ❖ "Hay personas que trabajan la jornada completa, y personas que trabajan media jornada".

#### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "Trabajan todos la misma cantidad, salvo una compañera que trabaja jornada reducida que cobra la mitad, porque está la mitad del día, porque es mamá, es una piba jovencita que se incorporó".

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Y no trabajan lo mismo, porque (el docente) obviamente va a trabajar la cantidad de horas que se requieran, por su cargo las horas que se tengan que cubrir, y la maestranza cubre el horario por el convenio de trabajo que tienen. (...) Y la administración lo mismo, tiene un régimen similar, con un convenio de trabajo".

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "No depende de la cantidad de trabajo que ingrese, en el último tiempo hubo una baja, pero trabajamos, llegamos a tener tres turnos en otros tiempos, hubo una producción importante, se buscaba mejorar día a día, y tener esa inversión en la tecnología que necesitáramos para seguir avanzando".
- ❖ "Si, 8 horas en distintos horarios, 8 horas en dos turnos, de 6 a 14 y de 14 a 22, de lunes a viernes, pero excepcionalmente si hay mucho trabajo si hay que trabajar sábado o domingo, hasta todos los días, lo que se hace fuera del horario normal es hora extra".
- ❖ "En un momento lo habíamos organizado así, y antes no trabajábamos 8 horas, trabajábamos 6, después, inclusive cuando se empezaron a hacer los proyectos".

#### CASO 7 - ALIMENTICIA

- ❖ "Nosotros trabajamos de 6 a 15, pero cuando hay poco trabajo nos vamos a las 13, a las 14, por ejemplo ahora estamos haciendo un (tazón), estamos haciendo unas tabletas de chocolate con maní, bueno nos piden tanta cantidad de cajas por semana, y se quedan hasta las 6 o 7 de la tarde para poder cumplir con el cliente".
- ❖ "De lunes a viernes, y ahora estamos trabajando los sábados".

## CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "El horario normal es de 6 a 14 hs producción. Venta de 6 am, a 16 de la tarde, los horarios normales, hoy en día nos sobran días".

## Capacitación.

A lo largo de nuestro trabajo, y del abordaje de las ideas de los autores consultados podemos identificar que durante el análisis desarrollado por los mismos para gestar sus postulados se han topado en varias oportunidades con distintos procesos de capacitación. Para graficarlo recuperaremos distintas citas e ideas:

Rebón:

- ❖ “Es un incentivo a la capacitación, por ejemplo, al ayudante, le das un incentivo para que progrese dentro del trabajo. Quiero esforzarme para cambiar un poquito más, también capacitarme”. (Rebón, 2016, pág. 51)<sup>38</sup>
- ❖ “A cada asociado que ingrese vamos a tener que enseñarles cuáles son los objetivos y prioridades de nuestra cooperativa” (Rebón, 2016, pág. 66)<sup>39</sup>
- ❖ “La pequeña charla del primer día” sólo permite tener un primer acercamiento a la historia de la cooperativa, que luego se irá complementando con otras instancias informales y casuales” (Rebón, 2016, pág. 72)<sup>40</sup>

Razeto:

- ❖ “Si esto último no fuera posible, deberá buscarse la forma de incorporar al trabajador en calidad de socio o de que las funciones que ejecuta sean aprendidas y ejercidas por alguno de los que ya lo son” (Razeto L. , 1991, pág. 69)<sup>41</sup>

Para Razeto Los factores administrativos o técnicos podrán ser integrados a la organización a través de las competencias que ya posee sus socios de manera directa, o bien podrán transferirse a estos mediante la capacitación.

En estas empresas el ahorro se mide en conocimientos y medios materiales.

La acumulación cooperativa podrá presentarse como:

---

38 (Rebón, 2016)

39 (Rebón, 2016)

40 (Rebón, 2016)

41 (Razeto L. , 1991)

➤ Capacidades laborales

Uno de los beneficios de sus socios es aumentar la productividad personal lo cual hace que esto no se traduzca en un costo; sino en una inversión.

Para el autor Rojas Herrera, Las redes ofrecen una forma de cooperación entre las personas, en función de identificar y evaluar los distintos factores, y persiguiendo una mejor posición y una mayor autonomía, definen distintos objetivos específicos, estos pueden involucrar la información y capacitación de sus miembros.

Respecto de la capacitación la definiremos de la siguiente manera:

**Capacitación:** Retomando los postulados de Gore y Dulap (1988) podemos definir a la capacitación como “un proceso educativo que, como tal, constituye un intento más o menos controlado de lograr ciertos aprendizajes” (Gore E y Dunlap D, 1988)<sup>42</sup>

**Blake, O** menciona en su obra La Capacitación, un recurso dinamizador de las Organizaciones. “Las organizaciones no fueron hechas para capacitar a la gente. La capacitación es, un medio para el logro de otros objetivos que sí le son propios.

La capacitación siempre es un proceso intermedio que en forma más o menos directa apunta a que quienes trabajan lo hagan con la excelencia que el sistema requiere. (...) No debemos confundir a las actividades intermedias o servicios con los procesos centrales de una organización. Los esfuerzos formativos que las organizaciones hacen deben responder a sus necesidades” (Blake, 1987, pág. 6)<sup>43</sup>

“En síntesis: la capacitación es una herramienta de la gestión organizacional, en tanto es un recurso para producir las modificaciones que la organización se propone mediante el proceso de aprendizaje de las personas.” (Blake, 1987, pág. 37)<sup>44</sup>

Apoyándonos en los postulados de Blake es que podemos enfatizar la importancia del diseño del programa de capacitación; y a su vez el análisis de las necesidades de

---

42 (Gore E y Dunlap D, 1988)

43 (Blake, 1987)

44 (Blake, 1987)

capacitación que movilizan a nuestra población de estudio a integrar las actividades de formación.

**Competencia:** “Las competencias son las características subyacentes actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.” (Ernst & Young, pág. 5)<sup>45</sup>

**Procesos de aprendizaje:** “Los procesos de aprendizaje dentro de las organizaciones son procesos educacionales, al punto que reúnen elementos de ambos sistemas educativos: el formal y el no formal. La diferencia, por cierto, será de contexto: el lugar donde se enseña y aprende y de algunos de los aspectos de la metodología didácticas.” (Alonzo C et al, 2016, pág. 553)<sup>46</sup>

**Necesidades de capacitación:** “Estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel” (...) “Hoy no nos conformamos con detectar la necesidad; también es necesario analizarla”. – (Blake, 1987, pág. 15).

#### **Los Diagnósticos de Necesidades de Capacitación:**

“Al hablar de capacitación, encontramos tanto a la educación dentro de la empresa como a la formación de personal. La empresa es responsable de ofrecer este servicio a sus trabajadores con el fin de mantenerlos en constante crecimiento y desarrollo, lo cual, a su vez, les permite mejorar su calidad laboral.” (Capacitación y Formación del Capital Humano, pág. 2)<sup>47</sup>

---

45 (Ernst & Young)

46 (Alonzo C et al, 2016)

47 (organizaciones)

El diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC) consiste en el análisis de las problemáticas de la organización. Para que el mismo resulte efectivo será imperativo que se logre recopilar la información esencial y en base a la misma planificar procesos de capacitación.

“Sabemos que la persona no es perfecta, pero sí perfectible, por ello, dentro del entorno de la empresa, una necesidad se refiere a una carencia o área de oportunidad y/o perfeccionamiento de los trabajadores para desempeñarse con mayor calidad, ya que el constante cambio, modernización y demandas del contexto así lo requieren.”  
(Capacitación y Formación del Capital Humano, pág. 2)<sup>48</sup>

El diagnóstico constituirá una pauta confiable para identificar la situación real y las distintas problemáticas presentes en esta, entre estos podríamos observar:

- Problemas en la organización
- Baja productividad
- Altas o bajas de personal
- Modificaciones en las funciones de un puesto
- Cambios culturales, políticas, procedimientos o técnicas.

Ya sea de uno o de otro modo el diagnóstico de necesidades de capacitación representa un elemento fundamental de investigación con la finalidad de identificar los desvíos y superarlos; debiendo analizarse cuáles de todos ellos resultan válidos para dar inicio a un proceso de capacitación.

El autor reconoce que es necesario verificar si los objetivos han sido o no alcanzados; y de no haber sido así habrá que investigar el origen de los posibles problemas o conflictos que tuvieron lugar; también las discrepancias que ocurran durante los procesos, e identificar la estrategia de la organización a futuro.

---

48 (organizaciones)

## Triangulación

Para este apartado de nuestro trabajo de investigación tomaremos como referencia el capítulo “La capacitación como aprendizaje de adultos e innovación de los procesos” (Serrano, J.) del libro Recursos Humanos Área clave en la gestión de la empresa.

### *Factores de influencia*

Existen distintos factores que intervienen en la eficiencia de los procesos de capacitación, entre estos podemos identificar:

- Grado de calificación
- Nivel de aprendizaje
- Grado de autonomía
- Liderazgo.

### *Grado de calificación*

Para referenciar el primer factor nos propusimos dar respuesta a uno de nuestros objetivos específicos: **“Detectar el nivel de educación formal alcanzado por los miembros de la organización.”**

A través de los cuestionarios suministrados recopilamos los siguientes datos:

| Nro de Caso    | Rubro       | Primario   | Secundario | Terciario  | Universitario |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|---------------|
| 1              | Sanidad     | 20%        | 30%        | 10%        | 40%           |
| 2              | Gastronomía | 38%        | 38%        | 13%        | 13%           |
| 3              | Educación   | 9%         | 9%         | 64%        | 18%           |
| 5              | Educación   | 7%         | 7%         | 40%        | 47%           |
| 6              | Gráfica     | 8%         | 29%        | 42%        | 21%           |
| 8              | Alimenticia | 21%        | 71%        | 7%         | 0%            |
| <b>General</b> |             | <b>17%</b> | <b>31%</b> | <b>29%</b> | <b>23%</b>    |

El mayor grado educativo resulta concentrarse en los establecimientos pertenecientes a los organismos cuyo rubro resulta especializado (Establecimiento educativo).

En segundo plano se encuentra la educación secundaria, y por último se logra observar una mayor concentración de asociados que reúnen únicamente la educación primaria en la industria gastronómica y alimenticia, en las cuales no resulta indispensable contar con una educación formal de carácter superior.

En lo que refiere al perfil de los asociados, también pudimos establecer que el rango etario de sus miembros ronda los cincuenta años de edad.

| Nro. de Caso   | Rubro       | Edad Promedio |
|----------------|-------------|---------------|
| 1              | Sanidad     | 51            |
| 2              | Gastronomía | 40            |
| 3              | Educación   | 67            |
| 5              | Educación   | 43            |
| 6              | Gráfica     | 44            |
| 8              | Alimenticia | 43            |
| <b>General</b> |             | <b>47</b>     |

Recordemos respecto del establecimiento educativo que rompe la media, que es en este caso dónde al constituirse como cooperativa de servicio han dejado de incorporar asociados, para hacerlo bajo la figura de asalariados.

En relación hacia el género de los asociados:

| Nro. de Caso   | Rubro       | HOMBRE     | MUJER      | TRANSGENERO |
|----------------|-------------|------------|------------|-------------|
| 1              | Sanidad     | 60%        | 40%        | 0%          |
| 2              | Gastronomía | 83%        | 17%        | 0%          |
| 3              | Educación   | 8%         | 92%        | 0%          |
| 5              | Educación   | 73%        | 27%        | 0%          |
| 6              | Gráfica     | 52%        | 48%        | 0%          |
| 8              | Alimenticia | 92%        | 8%         | 0%          |
| <b>General</b> |             | <b>61%</b> | <b>39%</b> | <b>0%</b>   |

Las empresas con una mayor concentración de varones se encuentran orientadas hacia los rubros gastronómicos y operativos, los cuales se caracterizan por ser oficios principalmente operativos y con jornadas más sacrificadas.

Por su parte los establecimientos de servicios tanto como en los educativos como el de sanidad, no nos permiten observar una relación directa entre el género del asociado y su rama de actividad, aunque si podemos ver un aumento del personal femenino.

Por su parte la empresa gráfica se encuentra constituida casi de manera equitativa por ambos.

## Procesos de Capacitación en las ERT

Al inicio de este proyecto planteamos como objetivo general del mismo el *“Describir las características de las empresas recuperadas, y las características de los programas de capacitación que las mismas implementan”* y para lograrlo hemos establecido como objetivo específico: *“Identificar si los programas de capacitación propuestos se orientan a las necesidades específicas de la organización”*, por lo que nos hemos planteado el siguiente interrogante: *¿Cómo evidencian las empresas las necesidades de capacitación?*

### *Detección de Necesidades de capacitación*

A la mayoría de los establecimientos consultados le resultó difícil indicarnos el mecanismo por el cual identificaba (en caso de hacerlo) aquellas necesidades capaces de originar un proceso de capacitación.

Sin embargo pudimos rescatar el interesante el planteo propuesto por uno de nuestros establecimientos educativos, quienes a través de la comunicación con el alumnado logró abordar las inquietudes que estos jóvenes demandaban e integrarlas al plan de estudios. Y para poder realizar esto último los docentes involucrados en las disciplinas implicadas debieron recurrir a procesos de formación.

### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Otra cosa que hicimos bastante por pedidos de los chicos son consejos de convivencia, delegados de cada curso, tienen una reunión con los directores, con los preceptores, con el agente del gabinete de administración y ahí, nos hacen llegar distintos tipos de demandas (...) más charlas orientadas a lo que tiene que ver con la educación sexual, a partir de ahí se organizan cosas, vinieron referentes por ejemplo: que participó en la ley de género, y estuvo “laburando” con los “pibes”, dando charlas en distintos cursos, a partir de una demanda de los “pibes” se genera eso. No sé si llamarlo capacitación o si te sirve como ejemplo pero estuvo ahí que de alguna manera fue una demanda de los “pibes”.

A su vez, la misma organización logró relatarnos cómo a partir del planteo de sus docentes, (orientados hacia su falta de habilidades para desempeñarse de manera exitosa al brindarle educación a los niños con necesidades especiales), la institución tomó la determinación de vincularse activamente con vincularse activamente con la fundación CISAM (“Institución Psicoanalítica Interdisciplinaria. Desde 1971 trabajando en la

formación, investigación, atención y tratamiento de personas con discapacidad y problemáticas en la subjetividad.”) (Fundacion Cisam)<sup>49</sup>

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Empezaron a venir alumnos que tenían dificultades de aprendizaje que tenían profesores integradores, así que se empezó a hacer un trabajo serio del tema, y empezamos a capacitarnos con esa orientación en lo que tiene que ver la parte educativa. (...) empezamos a tener dificultades adentro del aula para enseñar en ese círculo de enseñanza – aprendizaje. (...) son situaciones, siempre de: “**yo no estoy capacitado para eso**”, tener otra mirada, de que el que más sabe dentro del aula es el docente y lo que tiene que incorporar son algunos saberes. (...) no dejar relegados el espacio del aula a un integrador o a un psicólogo, psicopedagogo, tratar de incorporar... Bueno el docente es el que más, el que mejor puede desarrollar esa tarea. (...) empezamos a trabajar este año, pero la persona que viene que nos da las capacitaciones trabajaba con esa fundación entonces hicimos un contacto, entonces lo que tratamos de cambiar un poco es la figura de que venga el alumno con su propio integrador a que tengamos integradores nosotros que “laburen” para la escuela con un enfoque más de la escuela, que sea una bajada de línea de la escuela, y no al revés, que la escuela tenga al chico y cada “pibe” hace su propia integración a su modo y que el docente se desentienda. Eso es un “laburo” que se viene haciendo hace mucho tiempo y está dando algunos resultados interesantes".

Esto además de actuar como un diferenciador para el establecimiento, opera a su vez como un beneficio para la comunidad que integra a la escuela.

A nivel cooperativo también nos resultó posible observar el planteo de una necesidad concreta de capacitación, sobre la cual no hemos podido observar una capacitación ejecutado ni un proyecto para la misma:

---

<sup>49</sup> (Fundacion Cisam)

## CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Se necesita capacitación a la gente para explicar lo que es una cooperativa y cómo desenvolverse a donde puede ir a donde no, esto es a la cooperativa en sí misma, esto ayudaría bastante porque si bien hay organismos que ayudan bastante social y monetaria no hay nadie que te explique cómo llegar a eso, procesos a quién recurrir".

Como otros de los interrogantes que delimitan nuestro proyecto de investigación también hemos propuesto identificar: *¿Cómo se lleva a cabo la selección de los temas que integran los programas?*

### *Procesos de capacitación implementados*

Durante las entrevistas realizadas se les pidió a las organizaciones relevadas que nos hablaran de los procesos de capacitación que han desarrollado:

Como dijimos la capacitación es el segmento planificado e intencional, y la misma puede surgir de necesidades originadas en:

- Discrepancia
- Innovación

### *Innovación*

Hemos podido observar que en algunas oportunidades al constituirse la ERT, esto repercutía haciendo que trabajadores de distintas áreas abandonaran la organización, conllevando a que los asociados que permanecían en la misma debieran ser capaces de desempeñar (aunque sólo sea en el corto plazo) las tareas que resultaban desatendidas, dando origen a una necesidad de capacitación por innovación.

## CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "Una que era enfermera que no sabía nada aprendió facturación, yo que estaba en la parte de depósito estuve en la de tesorería, fue bastante complicado".

En el caso de la empresa gráfica, ellos en sus orígenes constituían parte del Ministerio de Trabajo, y aun al dejar de serlo el Estado les asignó la publicación de documentación oficial, pero a partir de una crisis económica pasó a abrir el juego a licitaciones libres entre

los distintos competidores. Esto llevó a la empresa a verse forzada a competir con mayor intensidad en el mercado de intercambios.

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "También y te digo que ahí (área comercial) era un área que no existía porque teníamos un trabajo cautivito y cuando empezamos a ver particulares empezamos a ver que era una rama que tenemos que aprender que se fue evolucionando pero todavía, todo eso no es fácil la venta.

Si de repente te pueden recomendar un cliente y vos...Es una cosa atenderlo acá, otra cosa es ir a buscarlo, tenes que tener ese "speech" para atraer otro cliente (...), tenes que decirle esto es lo que no está, quédate tranquilo que lo tenes, esto es como todas las cosas, cuando te sale bien, todo el mundo te recomienda, y si te sale mal quedas digitado como decir, mirá que son medio "chapuceros".

Otra causal que las origina es buscar mantenerse actualizada en la temática que imparten:

#### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "En la última jornada pedagógica para toda el área de 4 y 5, y primer grado, vino una capacitadora de matemática para trabajar con los maestros en las nuevas tendencias, en matemática y eso es contratado por nosotros, pagamos nosotros y vienen a capacitar a los maestros".

Reunimos ciertos testimonios vinculados a capacitación que ha sido desarrollada en las empresas a través de su necesidad de renovación tecnológica.

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Capacitación de los docentes para poder manejar las pantallas (Equipamiento digital que se encuentra instalado en la totalidad de las aulas del establecimiento) (...) se le prestó mucha atención a todo lo que es la parte de innovación, tecnología, se capacitó para poner a rodar eso".

Gracias al manual que nos proporcionó el CASO 6 - GRAFICA pudimos rescatar la siguiente memoria:

“Estos cambios y la incorporación de maquinaria, llevaron a la implementación de un nuevo organigrama de la fábrica, designando nuevas tareas entre los socios y capacitándose en el manejo de nuevas maquinarias adquiridas” (Mutuberría Lazarini, 2017, pág. 92)<sup>50</sup>

Ciertas empresas han recurrido a implementar procesos de capacitación como una herramienta para disminuir los costos del proceso productivo, originándose mediante una variación del procedimiento que venía desarrollándose por dentro de la misma

Al apropiarse de estos conocimientos los trabajadores beneficiarán a la organización reduciendo los altos costos afrontados durante el proceso de trabajo (como hemos mencionado para el autor Razeto, al hacerlo incrementará el capital de la empresa), al mismo tiempo que potencia las competencias del asociado.

A continuación señalaremos los testimonios en que dichos proyectos se llevaron a cabo:

#### CASO 2 - GASTRONOMÍA

- ❖ "A nosotros nos interesaba mucho, porque se nos va mucho en el costo del pan, o sea teniendo un panadero nosotros podíamos reducir bastante el costo".

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Tengo dos o tres sectores que incorporamos por maquinarias que nosotros compramos, porque este trabajo que hacemos ahora lo mandábamos a hacer afuera. Si yo tenía que hacer un libro, podía hacer la impresión pero no podía hacer la encuadernación (...) Entonces dijimos: “no paré, tenemos que hacer un doblés en las páginas que vamos a hacer este libro”. Tenemos las máquinas, porque nosotros teníamos mucho trabajo y teníamos que hacerlo doblar afuera (nos salía un dinero importante). “Bueno ¿qué hacemos?” Compramos una máquina, capacitamos a la gente como para que pueda hacer este trabajo eso nos va a mejorar el tiempo y además capacitar a una persona para algo donde después podemos llegar a decir: “Hacemos doblés, hacemos libros completos, o revistas.”

Sobre esta misma línea observamos cómo las ERT llevan adelante sus planes de formación de directivos

---

<sup>50</sup> (Mutuberría Lazarini, 2017)

Sumados a los procesos antes mencionados, consultamos si dentro de la organización se llevan adelante procesos de desarrollo de las habilidades de conducción de sus directivos. Sobre esto nos fue posible evidenciar que en una de nuestras organizaciones educativas se está llevando adelante la formación de quién será el reemplazo de la directora de la institución empleando la técnica del Shadowing, la cual consiste en que la persona que ocupará la posición aprenda las funciones propias de la misma mediante de la observación de quién se encuentra realizándolo en la actualidad.

### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "A nivel pedagógica sí, ya hay una persona, la directora de la escuela, tiene ya 60 años, tiene ya que estar pensando en su futura jubilación y ya está trabajando con otra persona que se está formando para que el día que ella no esté poder tomar ese cargo. (...) La acompaña, todo el tiempo, trabajan mano a mano, trabajan juntas. La directora obviamente le va enseñando todo este proyecto pedagógico que yo te decía antes, de cómo nosotros acá miramos un niño. Qué cosas siguen este proyecto, qué cosas no, o sea, trabajan juntas".

También en la empresa gráfica se manifestaron a este respecto siendo una de sus herramientas para lograr dicho fin el organizar grupos de trabajo integrados por socios jóvenes, quienes mediante la elaboración de un proyecto (que posteriormente debe ser aprobado por la asamblea) logran formar parte de la gerencia operativa.

“Las primeras reuniones nosotros mismos nos mirábamos con recelo porque éramos de distintos turnos de trabajo y había mucha rivalidad interna, y bueno... conseguimos juntarnos y armar el primer proyecto. Este fue genial, para ser de la gerencia y poder proponer cambios tecnológicos, de conducta, de formas.” (Mutuberría Lazarini, 2017, pág. 120)<sup>51i</sup>.

### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Yo ahora estoy como, soy asociado fundador, integré varios consejos, fui presidente, secretario, ocupé varios cargos, porque es a lo que nosotros tenemos el poder ir formando cuadros hacia un futuro. (...) después tenemos una comisión de jóvenes que se junta, (está verde), (...) nosotros estamos viejos, gordos y cansados, agotados. Pero siempre estamos

---

51 (Mutuberría Lazarini, 2017)

pensando que esto tiene que perdurar, y la próxima generación se tiene que encargar. Antes en la foto estábamos adelante, ahora estamos atrás, ahora están nuestros “pibes” que crecieron”.

### ***Discrepancia***

En el siguiente ejemplo recuperado de las memorias del CASO 6 podemos ejemplificar procesos de capacitación originados por este motivo:

“Estos avances tecnológicos, de organización del trabajo y el espacio, también vislumbraron los desafíos que tenía la cooperativa. Un informe de la gerencia técnica del año 2003, menciona la existencia de algunas de las falencias en la productividad que debían mejorarse. Esto demuestra la insistente vigilancia de los socios en el mejoramiento de los procesos de trabajo. Para ello, en el año 2004, la cooperativa contrató los servicios de la Fundación Gutenberg, cuyos profesores dictaron la capacitación en las instalaciones de la fábrica con la finalidad de perfeccionar los procesos de trabajo.” (Mutuberría Lazarini, 2017, pág. 98)<sup>52</sup>

A través de los cuestionarios procuramos poder describir los procesos de capacitación dentro de la ERT para esto propusimos de las siguientes preguntas:

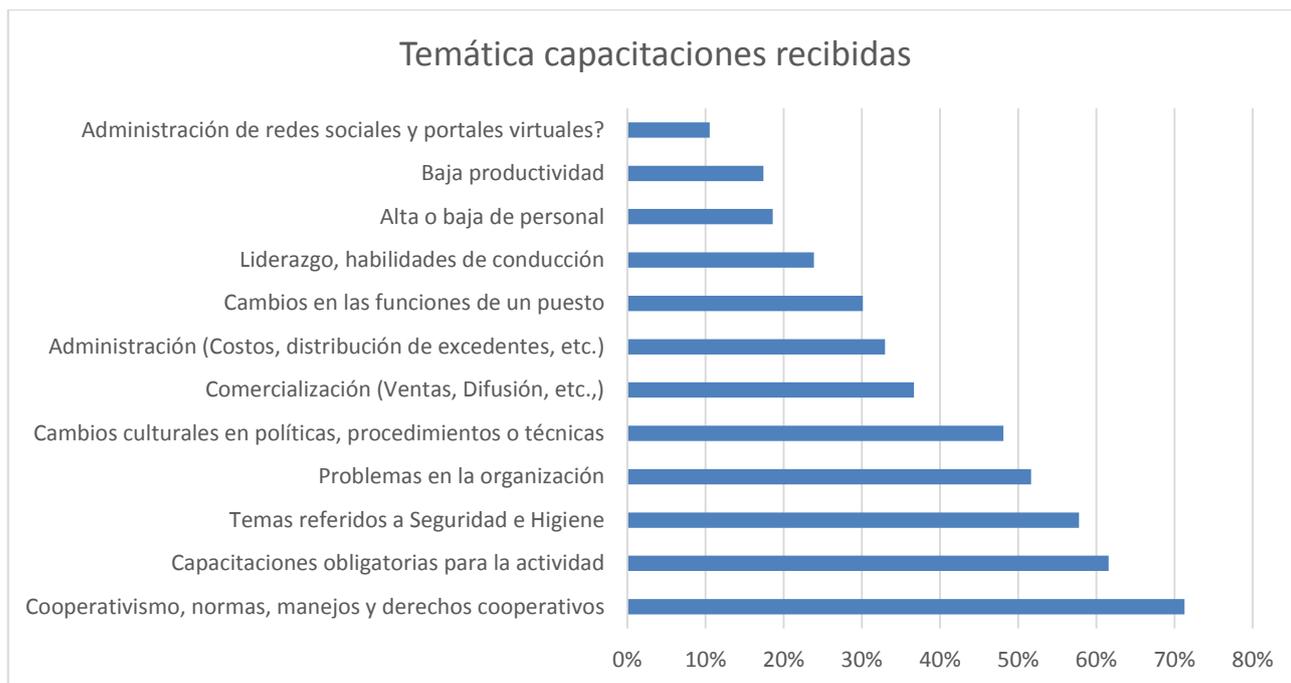
¿Desde que trabajas en la cooperativa te brindaron alguna capacitación?

| <b>Nro de Caso</b> | <b>Rubro</b> | <b>SI</b>  | <b>NO</b> | <b>N/C.</b> |
|--------------------|--------------|------------|-----------|-------------|
| 1                  | Sanidad      | 50%        | 30%       | 20%         |
| 2                  | Gastronomía  | 100%       | 0%        | 0%          |
| 3                  | Educación    | 83%        | 0%        | 17%         |
| 5                  | Educación    | 93%        | 7%        | 0%          |
| 6                  | Gráfica      | 96%        | 0%        | 4%          |
| 8                  | Alimenticia  | 87%        | 13%       | 0%          |
| <b>General</b>     |              | <b>85%</b> | <b>8%</b> | <b>7%</b>   |

La respuesta en la mayoría de los establecimientos ha sido muy positiva, por lo que les hemos preguntado sobre qué temas han sido capacitados obteniendo lo siguiente:

---

52 (Mutuberría Lazarini, 2017)



Vemos en función de esto que la principal temática llevada a cabo obedece a la capacitación cooperativa y aquella de carácter obligatorio. Seguida de estas se encuentran capacitaciones por discrepancia y casi a un mismo nivel capacitaciones originadas en una necesidad de cambio (las cuales a su vez resultan más frecuentes entre los procesos abordados).

Sigamos adelante en nuestra observación, para dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación *¿Cuentan con la colaboración de alguna organización en sus programas?* Vemos lo que a continuación se describe:

### ***Consultoras***

En la ERT puede observarse también la implementación de la asistencia de consultoras especializadas, ya sea que las mismas se empleen para acceder a oferta de capacitación directamente relacionada con la actividad que desarrolla la organización:

### **CASO 3 - EDUCACIÓN**

- ❖ "Tenemos consultora a Bornelli que es una consultora educativa, que también cada tanto nos manda cursos para hacer y de nuevas cosas que salen que tienen que ver con leyes de cooperativas, pero que más que nada son administrativas, contables".

Nuestra empresa Gráfica también ha recurrido al empleo de estas para ayudarlos a avanzar en su especialización.

“A partir del cambio en la estructura productiva, se buscó una serie de medidas tendientes a la mejora en las tareas del Taller. A través de la contratación de consultoras, se estudió encaminar un plan de capacitación en una primera etapa experimental de la Gerencia Técnica, para una mejor organización por parte de los componentes de este cuerpo con el fin de optimizar y de poder cumplir con todas las demandas de trabajo” (Mutuberria Lazarini, 2017, pág. 103)<sup>53</sup>

### ***Capacitación externa***

Las empresas recurren a distintos procesos de capacitación externa; ya sea por la especialidad de la misma, o por no lograr encontrarse actualizados por sus propios medios. Para este fin, en su mayoría, recurren a profesionales en la materia, ya sea que los mismos sean designados por el organismo que impone la obligatoriedad de la capacitación.

### **CASO 3 - EDUCACIÓN**

- ❖ "Hubo años que tuvimos una capacitación para todo el nivel primario, de primero a séptimo grado en sociales y naturales, venían dos personas que tenían todas las semanas un día fijo ya tenían todos los horarios de los maestros, que dejaban a los chicos con el maestro de educación especial, o con un auxiliar, y se sentaban y armaban proyectos con ellos (...), de hecho las capacitaciones siempre sirven, no hay modo de decir, esto lo hicimos al “cuete”, no. (...) esas capacitaciones que yo te decía a nivel pedagógico si son desde las necesidades internas nuestras".

En ocasiones las mismas empresas que comercializan los dispositivos proveen a sus clientes del personal especializado a los fines de brindar la capacitación requerida.

### **CASO 5 - EDUCACIÓN**

- ❖ "Por ejemplo la empresa que nos vendió las pantallas incorporaba capacitación por ejemplo, y las reuniones de capacitaciones para ir aggiornando, (...) claro exactamente venían y nos fueron capacitando, en un momento funcionó así".

---

53 (Mutuberria Lazarini, 2017)

Las capacitaciones de seguridad e higiene son impartidas en la mayoría de los establecimientos por ingenieros externos; no obstante de esto en una de las organizaciones uno de sus miembros se encuentra completando un curso destinado a esta temática por lo que no se descarta la posibilidad de que a un futuro algunos de estos cursos puedan ser brindados internamente.

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Yo estoy haciendo el curso de seguridad e higiene, lo estamos terminando y bueno todo esto cambio después del tema de Cromañón que se empezaron a tomar normativas que existían pero vos tenes que saber mediante capacitación, también tenemos un ingeniero que nos capacita para saber todo el tema de evacuación, cómo manejar un extintor en caso de incendio".

#### *Experiencia vs educación formal*

Serrano diferencia a aquellos defensores de la importancia de la experiencia revalidando el oficio y la transmisión de conocimientos de boca a boca. Esto es muy interesante, ya que si bien en algunas de nuestras entrevistas es notorio que las instituciones adjudican un alto valor a aquellos socios o profesionales que cuentan con una formación universitaria. Para las ERT la experiencia juega un rol central, y a los trabajadores que ostentan la misma se les asigna un alto grado de jerarquía.

Como dijimos la centralidad que las ERT otorgan a la experiencia es un concepto recurrente en las distintas entrevistas relevadas, el observatorio valida este concepto al indicarnos lo siguiente:

“Las recuperadas se formaron sin demasiada, digamos, formación teórica, y fueron construyendo saberes propios de la experiencia”

Si bien nos encontramos frente a profesionales en la investigación nos es posible advertir el peso que la experiencia adopta para el observatorio al momento de recurrir al financiamiento necesario para acceder a la posible ejecución de los distintos proyectos desarrollados:

“La única pata que desarrollamos, porque **es lo que sabemos hacer**, y para aprender de otras hay que dedicar mucho tiempo, fue financiamiento de proyectos de investigación tanto de la UBA, como del Ministerio de Educación, a través de las prácticas

universitarias. Y ahí hicimos voluntariados universitarios, proyectos de investigación aplicados, financiados por la secretaria.”

Por su parte pudimos leer dentro del testimonio de los casos las siguientes afirmaciones

#### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ “Creo que también tiene que ver **la experiencia uno va evolucionando**, no es lo mismo tener 20 años que 40 años o 20 años de trabajo eso se da con el tiempo”.
- ❖ "Te eligen por la experiencia que tenés, cuando hay que ir a otra cooperativa porque también es eso, tenemos relación con las cooperativas, gente que ha caído. Entonces vamos les hablamos, les contamos nuestra experticias y bueno, es como un traslado de **experiencia**, cada fábrica hace una **experiencia** totalmente diferente”.
- ❖ "Se trata de desarrollar las habilidades de conducción de esa persona en caso de que se elija. Por supuesto al no tener la **experiencia** que tenemos nosotros la tenemos que apuntalar, pero uno apunta siempre en función de una continuidad. No es que yo vengo y voy a hacer todo distinto”.
- ❖ Venía una tesorera que la conocíamos, y decía “yo quiero largar todo”. (Y le decíamos), “No, nadie va a tener la **experiencia** que tenés vos durante los 15 años por más que venga, porque es así... el de afuera siempre es mejor”.

#### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Hay personas con la competencia para hacerlo, de todos modos uno **no tiene que fijarse en las competencias**".
- ❖ "Cada uno empieza a poner su **experiencia** personal frente a esta y seguís charlando, no es que se hace después, no”.

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Pasó por tener gente con **experiencia**, dentro del rubro que es gráfico, para poder atender lo que sería la unidad productiva, vender el producto, ofrecerlo”.
- ❖ "Que todos tengan una **experiencia** en la parte de gestión, de administración y la vida social”.
- ❖ "Después tuvimos una época donde volvieron las vacas gordas, y con la **experiencia** de decir: “mirá no guardamos nada, ahora cuando tengamos, guardamos un fondo de respaldo”.

#### CASO 7 - ALIMENTICIA

- ❖ "Nos faltaba el chico capacitado para poder hacer eso, pero igual hubiésemos podido".

#### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "La misma estructura, el mismo sistema, la gente mantiene los mismos sectores de trabajo (variaron), pero básicamente son los mismos por la **experiencia** que tienen en cada lugar, y ya parte de lo que es cada uno".

En las cooperativas el oficio (como identidad) también es fuertemente valorado:

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "En algunos casos, ponele, han venido ex compañeros, una gráfica, o un oficio, se puede mandar a chicos a aprender cómo funciona una máquina, irá un año o dos años y aprende, pero tener **oficio** es otra cosa, cuando traes una máquina de varios colores, necesitas gente de **oficio** (...), unos que están al frente de la máquina son "pibes" que nacieron desde chiquitos acá, sus padres trabajaban acá, y ahora están al frente de la máquina, su **oficio** es trabajar".
- ❖ "Y el aprendiz aprende no de teoría sino de práctica, de estar ahí todo el día, lo de teoría lo aprende de Gutermberg (Consultora), o en un curso, aprender a usar una máquina es fácil, ahora conocer cómo va un trabajo, el problema que puede tener y como solucionarlo es un **oficio**".

#### *Boca a boca*

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Y obviamente después se va desparramando el conocimiento y se va compartiendo boca a boca, por supuesto que fue complejo al principio, hay resistencia, profes laburantes están acostumbradísimos a cursar de determinada manera. Después que incorporan la tecnología como todo... es más sencillo como todo, yo te diría que casi todos, en un momento estaba como repartido, los más nuevos, los más jóvenes estaban más duchos lo hacían más rápido y mejor, y había otros que se resistían bastante; y hoy por hoy casi todos los compañeros y los que ingresan lo mismo utilizan la tecnología, las pantallas y todo lo que hay en las plataformas".

#### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "A través del nuestro pudieron acceder a esa información mínima pero que te sirve, pero el conocimiento era prehistórico, el conocimiento se trasmite por experiencia más que porque te llegó la información, más que porque una estructura te lo hizo ver".

### *Educación formal*

Una de las ERT ha incorporado a una diseñadora gráfica como asociada a la organización.

### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Está trabajando con nosotros hace más de 5 años. Esto, ella es universitaria de la UBA".

Además sobre este aspecto nos han entregado lo siguiente:

- ❖ "Bueno mirá, acá hay chicos que están estudiando en la universidad algo que es ajeno a la gráfica. Sociales, hay uno que está estudiando Ciencias Económicas, hay una chica que está estudiando abogacía, de repente puede llegar a haber un hilo que conecte con lo que quede de este oficio, bueno o de la empresa".

Si bien en algunos de los casos relevados hemos logrado reconocer que las empresas le otorgan a sus miembros la posibilidad de formarse en instituciones formales, en su mayoría se prioriza a la experiencia y el oficio.

### *Nuevos espacios educativos*

Sobre esto el autor Serrano se enfoca en cómo en la actualidad la disponibilidad y el acceso a la tecnología pone a disposición información que permite acceder a nuevos espacios educativos, siendo el e-learning uno de sus principales referentes.

A través de las entrevistas realizadas y los cuestionarios distribuíos se les consultó a las organizaciones si habían interactuado con estas herramientas de entorno educativo digital, y en su mayoría no lo han aplicado. Por otro lado aquellos que si lo han hecho ha sido porque la misma fue facilitada por el organismo por el cual dependen y no por una iniciativa propia de la institución.

### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Hubo un año que se hizo una capacitación en todo Buenos Aires (...), que era para todas las escuelas igual todos teníamos que conectarnos, abrir la computadora, o la pantalla, lo que cada escuela tuviera, y escuchar a los profesionales. Y fue excelente, por ahí para algunas escuelas, (...) lo que dieron fue muy bueno porque se explicó, hoy matemática

trabajamos así, las nuevas tendencias, lo que se está viendo, entonces a todas las escuelas les va a servir, por ahí a algunas más que a otras, pero a todas les va a servir".

También hemos podido observar una posición en la cual uno de los referentes consideran que los procesos de capacitación al encontrarse digitalizados se ven privados de una parte fundamental de la experiencia de aprendizaje.

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Pero perdés algo muy concreto. Pero hoy van a Salta (Refiriéndose a un congreso de género del cual participaron algunas de las asociadas de la organización) no por el curso únicamente, también van a recorrer las cooperativas de mujeres, los derechos de género, verlo estar ahí que le da un plus que no tiene".

Luego de este comentario el Presidente de la cooperativa nos realiza el siguiente:

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "En general odiamos las herramientas tecnológicas".

Estas fuertes palabras fueron secundadas por una lógica explicación cargada de contenido, orgullo y emoción. Como mencionábamos en los inicios de este proyecto la identidad es un aspecto clave que asigna el trabajo, y en muchos casos la identidad que otorga el oficio resulta aún más fuerte que la identidad cooperativa. Este caso se caracteriza por su fuerte sentimiento de pertenencia al Gremio Gráfico, y esto es posible apreciarlo con el siguiente discurso:

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Es una "chanza", si hay algo que está matando la gráfica y que muere la gráfica es la tecnología, nosotros hacíamos formularios, y una gran parte de los formularios hay una parte que la están haciendo digitalmente, los libros aparece el aparatito este que te mete no se a cuántos títulos que te lee a partir de esto, el otro día estaba escuchando por radio, un estudio que se había hecho de año 2030, en 11 años desaparece el diario en papel, no existe más, o sea, que aquel que necesita tener el diario va a tener que tener la computadora. Entonces digo, es lo que nosotros hacemos ¿Te parece bárbara la tecnología? Y si es

bárbara, pero que se dediquen a hacer zapatos de tecnología... es un chiste... hay que aggiornarse, pasar esa transición.

### *Aspectos considerados*

Como siguiente paso procuraremos responder al siguiente interrogante: **¿Qué aspectos son considerados a la hora de implementar un programa de capacitación?**

Por otra parte existen ciertas capacitaciones que poseen carácter obligatorio para la actividad desarrollada, en su mayoría se trata de cursos de actualización periódica que como dijimos tienden a ser proporcionados por personal externo a la organización, en su mayor parte profesionales independientes o asignados por el Estado.

Como ejemplificación nos han brindado los siguientes:

Haciendo referencia a las capacitaciones de Seguridad e Higiene el siguiente establecimiento enuncia:

#### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Si, si, si, esas son obligatorias, (...) el ingeniero de seguridad (...) viene a dar la capacitación de todo el personal de la escuela, todo enterito, te hace la capacitación, te enseña lo de los matafuegos, todo".
- ❖ "Toda la gente de cocina obligatoriamente tiene que hacer todos los cursos de manipulación de alimentos (BPM)".

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Hay un montón de normativas que te exigen, para lo cual vos tenés que enviar un referente y ese alguien para que te sirva esa capacitación (...), de una manera si estamos capacitados, no es que va toda la escuela ni vienen todos a nuestro espacio, alguien toma esa capacitación y después se implementan las normativas (...) van rotando no ha sido siempre la misma, hay personal de administración y en otros casos somos personas del síndico (...) Fundamentalmente la participación es complicada, lo que tiene que ver con lo que no es absolutamente obligatorio, porque lo que es la capacitación docente, ocurre dentro de la jornada docente, y como la jornada docente es obligatoria y vos la tenés dentro de la carga del "laburo" eso es mucho más sencillo".

### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Capacitación de riesgo laboral, (...). La caldera, que es algo muy puntual que hay que tener cuidado (...) Tenemos un ingeniero de seguridad e higiene que da la capacitación. (...) Si hicimos todo (BPM), todos los años".

También ocurre que los mismos trabajadores recurran a realizar capacitaciones ajenas a las desarrolladas por la empresa, ya sea por sus propios intereses o por su iniciativa personal de mejorar alguna discrepancia que ocurra en su área de trabajo, por innovación o para mantener sus conocimientos actualizados.

### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "La persona que liquida los sueldos forma parte del consejo, pero por ejemplo en este momento no trabaja todos los días en la escuela sino que esta como externa, se capacita ella sola (...) Por ahí viene y nos dice, chicas miren que voy a ir a hacer un curso sobre nó sé, contador o hubo que instalar un sistema nuevo para hacer la boleta electrónica de todo, se compró, vino la gente, capacitó a la persona que lo hace".

#### *Capacitación cooperativa*

Como ya hemos ahondado con anterioridad en nuestro trabajo que una ERT realice el traspaso hacia la economía solidaria implica un quiebre cultural entre las prácticas hasta el momento ejercidas y la nueva cultura solidaria que, para los autores consultados, resulta indispensable para poder funcionar como una cooperativa de trabajadores. Por su parte las ERT relevadas ven la posibilidad de recurrir a estos espacios a los fines de adquirir los conocimientos legales, administrativos, contables, etc. Por otra parte otorga a las entidades la posibilidad de socializar organismos equivalentes compartiendo sus vivencias y distintos procedimientos.

Entre los temas en los que se basan las capacitaciones observamos los siguientes:

### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "A veces sí, a través del INAES o del Ministerio del Desarrollo, ellos nos mandan invitaciones, (...) mandan gente, siempre estamos integrados. Por ejemplo nos llaman si hay fábricas que son de la Provincia, hemos ido a hablar (...). A mí como experiencia, estuve ahí en La Plata, estuve acá en el Congreso varias veces. Pero siempre en función de nuestro trabajo".

## CASO 2 - GASTRONOMÍA

- ❖ "Nos mandaban a hacer cursos de cooperativismo con María, bueno después están otros chicos que vinieron a dar cursos, hacían un curso por semana, hasta dos cursos por semana, para perfeccionarnos y llevar esto a cabo (...) te ofrecen ellos, como recién empezás, ellos te mandan una capacitación, a medida que avanzas, después de tantos años, sabes las cosas más o menos".

## CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "La gente del consejo de administración vamos constantemente a los cursos que hace de capacitación, lazos cooperativos, toda la parte, más que nada administrativa".

## CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "El curso obligatorio de campichuelo es el día que ingresan, la segunda cosa que hacen es hacer un curso de cooperativismo que lo hacen acá, se juntan los que son y lo hacen.

## CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ Las capacitaciones tuvimos a nivel de cooperativismo, o tanto del movimiento como del INAES (...) De saber cómo funcionan las cosas, en el tema de cooperativismo, después si bien más que, no una situación puntual, de ir aprendiendo cosas a nivel municipal, legislación, judiciales".
- ❖ En su momento la parte del Ministerio te daba parte de organización, cooperativismo, capacitación contable o de gestión en general, pero los horarios que manejan ellos para los cursos es más para la tarde, ahora directamente no tienen.

### ***Beneficios de la capacitación cooperativa***

Buscamos identificar en las entrevistas los beneficios que encuentran en las capacitaciones orientadas a este tema.

## CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Lo que hicimos de apuntalarlos, ahora lo que hay que te permite la cooperativa, es tomar los conocimientos de varias personas que antes quizás no", que yo hago esto, en esta escuela lo hacía de esta manera, yo trabajaba en administración en tal lugar y esto lo

hacíamos así”. Entonces lo que hay es que circula más la información y se aprovecha las capacidades de todos, ya te digo hay una capacitación más formal en muchas áreas y en otras está pendiente pero lo que si hay es la utilización de recursos de todos”.

De las memorias del CASO 6 GRAFICA, podemos citar la siguiente mención la cual refleja cómo la organización interpreta la influencia de la capacitación:

“Estas líneas de trabajo refuerzan la idea de la organización en torno a la centralidad que tiene la capacitación y mejora continua respecto a los procesos productivos como a la gestión que impactan directamente en el desarrollo y sustentabilidad de la cooperativa”.

(Mutuberría Lazarini, 2017, pág. 154)<sup>54</sup>

### *Planificación*

Cómo lo hemos presenciado existen dentro de las organizaciones procesos de formación orientados a distintas temáticas, lo siguiente que procuramos es identificar cómo se lleva adelante la planificación previa a la ejecución de dichos procesos.

Y más allá de que en su momento la implementación del Plan estratégico de la empresa Gráfica ha conllevado a la delimitación de un plan de capacitación acorde a los lineamientos del mismo, no hemos podido evidenciar una planificación de las mismas características en los demás establecimientos; vale la pena remarcar que dicha empresa se encuentra desempeñando sus tareas por un periodo más prolongado que los demás casos analizados, y se caracteriza por poseer procedimientos más formales.

El ejemplo a continuación hace referencia al proceso de capacitación que la diseñadora gráfica de la empresa dio inicio.

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Influyó la necesidad de la cooperativa (...) ella misma ve la necesidad y lo planea, “Poneme a laburar a alguien que tenga una idea de diseño y la vamos a formar nosotros”, son tres chicas que trabajan”.

No obstante algunos de ellos reconocen esta limitación en sus procedimientos y se proponen a subsanarlo a lo largo de su desarrollo.

---

<sup>54</sup> (Mutuberría Lazarini, 2017)

Por otra parte la organización educativa que recurre a la consultora delega en esta el 100% de la planificación de la capacitación orientada a las áreas no docentes., limitándose a destinar los tiempos y el personal a realizarla. Esto puede incurrir en una serie de desvíos tales como consumir un curso rígido para todas las organizaciones, y encontrarse siempre ligado a aspectos generales sin que medie la posibilidad de orientarlo a cuestiones puntuales del caso particular.

### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Es una consultora que básicamente trabaja con todas escuelas aprobadas, y esta todo el tiempo su gente al tanto de todas las novedades que hay desde lo administrativo, desde lo legal, desde lo pedagógico, entonces nos mandan ya de por sí ellos (...) No, no los planificamos, en realidad a medida que nos van llegando por mail".

No ocurre lo mismo con las orientadas a la dotación docente (núcleo de la organización), para quienes la misma planifica la capacitación de manera anticipada, y de acuerdo a su plan de estudio.

### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Son externos, y algunos internos, a veces nosotros contratamos gente que viene a dar capacitación a nuestros maestros en matemática, sociales, naturales, y eso si está planificado, si, si eso siempre está planificado".

Nuestro otro establecimiento educativo comparte dicha postura

### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Todo lo que tiene que ver con capacitación obligatoria no tenés problema, lo planificas y no tenés problema, exactamente lo bueno es que es en horario laboral, si tenés una jornada a la tarde vienen a la tarde, si tenés a la mañana ya terminan y se fueron, al revés viene la primaria, te pasa todo el tiempo eso".

#### ***Otras cuestiones relacionadas.***

Respecto de los procesos de capacitación llevados adelante por los establecimientos evidenciamos lo siguiente.

### ***Capacitación grupal***

Nos fue posible identificar que pese a que la planificación de la capacitación no se encuentra establecida en un escenario a largo plazo las empresas si llevan a cabo capacitación a nivel grupal dentro de la mayoría de los establecimientos.

#### **CASO 3 - EDUCACIÓN**

- ❖ "Las escuelas tienen jornadas, que en realidad son de capacitación pedagógica, (...) solemos usar un tiempito de esa jornada pedagógica que ya está planificada con anticipación (...) y las usamos para estas cuestiones que tienen que ver con toda la escuela. Entonces desde la cocinera hasta Adriana (que es la empleada administrativa), todos nos vamos al comedor y nos hacen la capacitación a todos juntos".

#### **CASO 5 - EDUCACIÓN**

- ❖ "Si se hace una capacitación se trata de convocar que vengan varios, las capacitaciones docentes se meten varios (...) estoy recordando ese taller que se hizo en ese momento, no me acuerdo pero habría unas 20 personas".

### ***Lugar físico para capacitar***

En su mayoría las organizaciones no disponen de un lugar físico para desempeñar las capacitaciones que no necesariamente deban ser realizadas en el lugar de trabajo. Para estos fines en su mayoría se ponen a disposición espacios comunes como ser el comedor, el salón, o las aulas en los establecimientos educativos.

Nuestra empresa gráfica tiene en su Galpón un aula destinada a capacitar; ya sea a aquellos que concurren a los cursos disponibles que ofrece la Federación de la que forman parte o a sus propios asociados.

### ***Indefinición las políticas centrales.***

#### ***Plan estratégico:***

Procuramos distinguir en el discurso de las organizaciones la delimitación de su plan estratégico. Para esto recuperamos el testimonio de nuestra empresa gráfica.

#### **CASO 6 - GRÁFICA**

- ❖ "Hay una votación como para, la misma cuando se elige el consejo de administración, ahora es al revés, ahora el gerente técnico o el equipo técnico hace un proyecto de lo que se puede hacer durante 4 años, presenta una línea de trabajo, cómo se va a desarrollar y las

expectativas que puede llegar a crear para hacer una inversión, adelantarse algún trabajo que venga en el futuro, eso también lo logramos con una consultora. Ahora no, hace años que estamos así, viendo y tratando de mejorar, día a día, o ver los defectos, lo que podemos mejorar".

No obstante, al momento de consultar por los objetivos concretos que se encuentran implementando en este momento, nos manifestaron que aún el plan a implementar no se encontraba sancionado, y que al haber planteado un escenario de acción diferente al común para la empresa no nos lo podrían definir al momento de la entrevista.

Para que la capacitación logre incrementar el capital de la organización e influir como un diferenciador la misma deberá encontrarse alineada a los objetivos propuestos de acuerdo al plan estratégico, por lo que nuestro siguiente paso será describir el objetivo más concreto de otro establecimiento:

#### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Objetivos definidos concretos, teníamos el proyecto del principio de recuperar la fuente laboral, en este momento seguimos en ese mismo proyecto".

En este sentido se le consultó al establecimiento si podía mencionarnos alguno de sus objetivos principales, desglosándolos según la articulación de los objetivos (SMART) a través de los siguientes interrogantes. (Si bien la totalidad de las organizaciones han manifestado sus objetivos, tomaremos como referencia uno de los más completos que hemos relevado).

**Objetivo Principal:** Pasar a la titularidad de la cooperativa todo lo que es la reglamentación sobre la marca.

**¿Cómo analizan el avance del mismo?:** Viendo que cada producto tenga el nombre nuestro (Nosotros tenemos alrededor de 50 productos)

**¿Es alcanzable?:** Si

**¿Por qué lo considera relevante?:** Eso nos ayudaría a poder vender más, si bien no te da garantía, nosotros no podemos participar en licitaciones, si bien tenemos prioridad dentro de lo que es licitaciones, no podemos entrar porque la marca no está a nombre nuestro

**¿En cuánto tiempo creería que van a conseguirlo?:** No lo vamos midiendo día a día, es un trabajo de mucho tiempo, porque no es solo transferencia. Reescribir todos los productos, de llevar análisis de productos que te avalen la tabla nutricional, para que SENASA te autorice, después de tener que volver a hacer lo mismo para que el Gobierno de la Ciudad te autorice, y recién ahí... (...) la ley dice que arrancó en el 2010 y tiene la transferencia, es una ley del Gobierno de la Ciudad, de transferir todas las habilitaciones y permisos a la cooperativa, el Gobierno de la Ciudad nos transfieren la habilitación oficial de la cooperativa en el 2017, o sea que hace un año que estamos trabajando para poner en regla lo del SENASA, para volver a poner en regla lo del Gobierno de la Ciudad de nuevo, un mar de tiempo que no es que puedes decir de acá a 5 años; en realidad en un año se podría hacer, pero otra que implica es un gasto de dinero que hay que invertir porque hoy tienen que ser analizados previamente.

Nosotros tenemos alrededor de 50 productos, hoy en día los estamos haciendo de a uno como para poder ir preparando las planillas para presentarlo, en ese tema estamos, pero hay que hacer la habilitación de la planta, la rehabilitación de la planta, se desatan desde el 2017, si lo hubiésemos tenido en el 2010 - 2012, capaz que nos llevaba tres años y quizás hoy ya lo tendríamos, pero hoy recién nos dieron la habilitación.

En este caso el objetivo se encuentra correctamente delimitado, aunque sujeto a las problemáticas anteriormente detalladas, este establecimiento no ha iniciado ningún proyecto de capacitación relacionado al mismo.

### ***Selección del capacitador***

Buscaremos ahora dar respuesta al siguiente interrogante que ha sido incluido en nuestras preguntas de investigación: ***En caso de que la capacitación la brinde algún miembro de la organización ¿Cómo deciden quién debe realizarla y por qué?***

Como ya hemos abordado anteriormente las organizaciones han de recurrir a especialistas externos para impartir temáticas específicas, más allá de esto buscamos identificar qué los lleva a decidir quién llevará adelante el programa en caso de realizarlo internamente.

Si bien varios de los establecimientos relevados reconocen el valor propio que posee la capacitación, pocos de ellos han realizado una selección a conciencia de quién será el referente. El no disponer de un experto educacional capaz de llevar adelante el rol de

capacitación podrá decantar en una problemática de los procesos impidiendo que los mismos alcancen el éxito esperado.

Es menester recordar que un experto en conocimiento no necesariamente podría constituirse como un ávido transmisor de los mismos.

Relato sobre la capacitación brindada a un ayudante de cocina que se incorporó a la ERT:

#### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Y lo hizo ella porque le dijimos: "mirá Norma, vos *sos la que maneja la cocina*, acá te presento a "Fulanito de tal" enseñale qué es lo que tiene que hacer, mostrale cómo lo necesitas", Este muchacho ahí sí, tuvo que aprender un montón de cosas, la persona que se encargó de capacitarlo dentro del área *fue la responsable de la cocina que hace años que está trabajando*".

Los establecimientos educativos corren con la ventaja de tener experiencia en impartir la docencia, lo cual podría ser trasladado a las prácticas de capacitación, no obstante no seleccionan a un asociado en función de sus habilidades para realizarlo o su liderazgo, sino que en ocasiones prima mayormente su disponibilidad.

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "En general por disponibilidad, el que tiene que ir a la charla y dar clase, dejar colgada la clase es más complejo".

En este mismo establecimiento han reconocido el grado de interés por la temática como un factor de influencia para seleccionar a quienes recibirán la capacitación, para luego transmitirles a los demás asociados.

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Si ha pasado, ha tocado por ejemplo en el caso de ESI, hay docentes de biología muy comprometidos con eso, que fueron a capacitaciones del Gobierno de la Ciudad que eran gratuitas y desarrollaron talleres acá, y de hecho esos talleres fueron remunerados (...) Me parece que lo que había era una cuestión de interés. Un interés claro, y muy genuino, una convicción de lo que querían transmitir".

En la empresa gráfica nos encontramos con el caso de una Diseñadora Gráfica que se encuentra a cargo de un equipo de trabajo de tres personas, implementamos este mismo ejemplo al tratar la temática de las necesidades de capacitación, donde se manifestaba que el existía una necesidad de la organización, pero su origen había surgido por la iniciativa de la actora.

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Tenemos una diseñadora que enseñó a otras chicas que están estudiando, que están capacitándose y hace todo el diseño ella, todo ese tiempo es **inversión** es ahora y después crecimiento".

También hemos reconocido que este caso particular en ocasiones ha confiado en el Gremio del cual depende para incorporar personal calificado para que impartiera las capacitaciones, teniendo en cuenta la valoración de este a modo de referencia. Una vez más nos encontramos en una situación en la que se contempla el desempeño laboral de la persona y no sus habilidades de capacitación.

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "En esa relación con el Sindicato gráfico, nosotros pedimos ese informe y ellos nos recomiendan (que hay como una bolsa de trabajo) donde hay compañeros sin trabajo, y hay dos, la parte técnica que arreglan las máquinas, (...), el gremio gráfico no es empleados de comercio, el gremio gráfico ¿Sabes cuantos empleados gráficos hay? 9 mil hoy perdieron 6 mil, ese mundo chico ellos conoce, quién es bueno, malo, quién trabaja bien, quién sabe mucho, tienen referencias".

#### *Nivel de aprendizaje*

Como siguiente paso en nuestra presentación veremos si nos es posible responder el siguiente interrogante propuesto, *¿Cómo miden las empresas el éxito de la implementación de sus programas?*

## *Evaluación*

### *Indicadores de éxito de los programas de capacitación*

Así como los procesos de planificación no se encuentran delimitados concretamente, esto repercute sobre la definición de los indicadores que marcarán el éxito que los procesos de formación hayan logrado; como así también la necesidad de modificarlos; e impedirá que puedan emplearse como una herramienta eficiente para determinar la periodicidad en que deban volver a implementarse.

Si bien es cierto que algunos de los casos abordados pudieron identificar diversos indicadores, ha sido principalmente desde la reflexión, y no mediante un objetivo anticipado que dependiera de la modificación de las variables implicadas.

#### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "La buena atención que tenía, el día que dijimos que se tenía que evacuar lo del PAMI, la mayoría no se quería ir, porque teníamos un trato familiar acá, al estar tantos años, esto es parte de nuestra vida no es nada más parte comercial, la parte afectiva que también ayuda muchísimo, lo emocional es muy importante en medicina".

#### CASO 2 - GASTRONOMÍA

- ❖ "Nosotros salimos entre los 10 mejores restaurantes de la Capital Federal salimos séptimos, ¿no? O sextos, y ya te digo, al no ser una empresa patronal y estar entre los 10 mejores, al ser cooperativa, tiene que ver algo que hacemos las cosas bien".

#### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Al simulacro, mandar los informes, decir bueno acá tardaron mucho en salir".

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Me parece que la evaluación está, por ahí es una parte del proceso que está faltando, lo que sí, nosotros chequeamos, que la respuesta es buena, que nos traen más alumnos, que cuando viene gente de afuera, te dicen cómo conoció la escuela. Porque lo que nosotros empezamos a armar es un boca a boca que está medio abrochado a esta cuestión de la inclusión, vienen chicos con dificultades de aprendizaje un montón, empiezan a hablar las integradoras, unas hablan con las otras, las psicopedagogas, los tutores, entonces empieza a pasar eso, por ahí una evaluación sistematizada no tenemos".

- ❖ "Estoy pensando en la evaluación, me cuesta encontrar algo, una evaluación completa, que el proceso tenga una planificación, una puesta en marcha y una evaluación posterior dentro del mismo proceso me cuesta encontrarla".
- ❖ "Nosotros estamos abriendo cursos todos los años, el año pasado abrimos dos primeros, la secundaria particularmente fue creciendo, y por ejemplo en la asamblea estuvimos viendo algunos números, y podemos decir que la matrícula de los alumnos aumento un 40% desde que constituimos la cooperativa".
- ❖ "Mucho (alumno) repetidor la verdad que no, no porque haya una excelencia, sino porque lo que se busca es un acompañamiento, es tratar de que... la verdad que el nivel de repetidores es bajo, bueno tiene que ver con esto de cómo se maneja, hay un acompañamiento ahí, una idea de que no pasa porque repita; que tenga que aprender todo lo que tenga que aprender y que repita si no lo sabe, hay otro enfoque, otra mirada, (...), totalmente, eso la asistencia de los mismos, la secundaria sobre todo, que es cuando empiezan a pasar cosas. Tenemos unos compañeros con eso, con el quedarse libre, o sea consumir absolutamente todas las faltas, digamos es complejo, bueno pero es propio de la realidad de la orientación de la empresa".

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Mirá, vos entrenas a una persona ¿Cuándo la vas a ver si produjo el resultado? Cuando va a jugar a la cancha y produjo los goles, o saca las pelotas, hablando futbolísticamente. Quién supervisa a la personas, es el gerente comercial y el gerente comercial digamos es quien va a chequear el antes y el después. Todo eso lo va manejar él, y te digo más ya lo están (...) todo proceso en cada sector empezó a hacer lo que nos enseñaron en esta consultora, el cliente interno".

#### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Si bajan los accidentes y a veces reiterar conocimientos que uno tiene, pero que a veces con el tiempo se va poniendo vago en lo que hace, pero es reforzar lo que uno ya sabe".

Dicho esto consultamos a través de nuestros cuestionarios buscamos reunir información respecto de los:

- Grado de aplicación de lo aprendido a la tarea
- Grado de satisfacción del aprendiz

Si bien nos encontramos supeditados a la honestidad y la subjetividad de cada colaborador, pasaremos a compartir los resultados obtenidos de los cuestionarios suministrados sobre estas temáticas. Si bien las respuestas obedecerán a la percepción de los miembros, para darle mayor validez a la misma, será interesante recordar que en nuestro caso de estudio todos ellos operan, a la vez, tanto como trabajadores como propietarios de la organización.

#### ***Grado de aplicación de lo aprendido a la tarea***

Ante la pregunta de: ¿Pudiste implementar lo aprendido a tus tareas? hemos recopilado la siguiente información:

| <b>Nro. de Caso</b> | <b>Rubro</b> | <b>Si</b>  | <b>No</b> | <b>N/C</b> |
|---------------------|--------------|------------|-----------|------------|
| 1                   | Sanidad      | 50%        | 0%        | 50%        |
| 2                   | Gastronomía  | 100%       | 0%        | 0%         |
| 3                   | Educación    | 67%        | 0%        | 33%        |
| 5                   | Educación    | 67%        | 0%        | 33%        |
| 6                   | Gráfica      | 93%        | 0%        | 7%         |
| 8                   | Alimenticia  | 53%        | 0%        | 47%        |
| <b>General</b>      |              | <b>72%</b> | <b>0%</b> | <b>28%</b> |

Si

implementáramos un índice de éxito basado en el 70% (estándar académico) podríamos decir que solo el 33% de los establecimientos logran superar esta meta, por lo que resultaría clave el revisar el contenido de los programas impartidos, como así también brindar el seguimiento necesario una vez finalizado el mismo.

#### ***Grado de satisfacción del aprendiz***

Para dar respuesta a esta cuestión planteamos las preguntas que se detallan a continuación:

¿Después de la capacitación lograste aprender lo que necesitabas?

| Nro. de Caso   | Rubro       | Si         | No        | N/C        |
|----------------|-------------|------------|-----------|------------|
| 1              | Sanidad     | 60%        | 10%       | 30%        |
| 2              | Gastronomía | 50%        | 0%        | 50%        |
| 3              | Educación   | 67%        | 0%        | 33%        |
| 5              | Educación   | 67%        | 0%        | 33%        |
| 6              | Gráfica     | 93%        | 4%        | 4%         |
| 8              | Alimenticia | 67%        | 27%       | 7%         |
| <b>General</b> |             | <b>67%</b> | <b>7%</b> | <b>26%</b> |

Una vez más, y aun cuando las respuestas positivas han aumentado respecto de la consulta anterior en este caso solo uno de los casos relevados ha logrado superar nuestro parámetro de un 70% de satisfacción, por lo que al relevar y ajustar el contenido de los programas sería positivo para ambos indicadores.

También consultamos: ¿Recibiste alguna capacitación para actualizar lo que aprendiste?

| Nro. de Caso   | Rubro       | Si         | No         | N/C        |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 40%        | 10%        | 50%        |
| 2              | Gastronomía | 0%         | 0%         | 100%       |
| 3              | Educación   | 50%        | 17%        | 33%        |
| 5              | Educación   | 40%        | 33%        | 27%        |
| 6              | Gráfica     | 26%        | 63%        | 11%        |
| 8              | Alimenticia | 20%        | 80%        | 0%         |
| <b>General</b> |             | <b>29%</b> | <b>34%</b> | <b>37%</b> |

Es posible inferir en base a esto que más allá de la correcta delimitación de los programas es posible que se esté fallando en la periodicidad y la novación que el contenido requiere, por lo pronto las organizaciones no manifestaron contar con ningún registro que pudiera ser consultado en relación al historial de capacitación de cada trabajador ni su periodicidad.

Respecto del desempeño del capacitador que llevó adelante esas capacitaciones se consultó lo siguiente:

¿Te parece que es una persona idónea para la tarea?

| Nro. de Caso   | Rubro       | ACUERDO    | DESACUERDO | N/C.       |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 50%        | 0%         | 50%        |
| 2              | Gastronomía | 33%        | 67%        | 0%         |
| 3              | Educación   | 58%        | 0%         | 42%        |
| 5              | Educación   | 73%        | 0%         | 27%        |
| 6              | Gráfica     | 63%        | 0%         | 37%        |
| 8              | Alimenticia | 60%        | 7%         | 33%        |
| <b>General</b> |             | <b>56%</b> | <b>12%</b> | <b>32%</b> |

La devolución de esta pregunta no resulta alentadora, más al considerar que aun en el desempeño que alcanzó la mayor puntuación no logró superar por mucho el 70%

¿Fue claro durante su explicación?

| Nro. de Caso   | Rubro       | ACUERDO    | DESACUERDO | N/C.       |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 50%        | 20%        | 30%        |
| 2              | Gastronomía | 83%        | 17%        | 0%         |
| 3              | Educación   | 75%        | 0%         | 25%        |
| 5              | Educación   | 73%        | 0%         | 27%        |
| 6              | Gráfica     | 93%        | 0%         | 7%         |
| 8              | Alimenticia | 93%        | 7%         | 0%         |
| <b>General</b> |             | <b>78%</b> | <b>7%</b>  | <b>15%</b> |

Respecto de este punto vemos cómo el inconveniente no debería residir en la transmisión de sus conocimientos y quizás el desvío resida en el contenido del curso.

¿Por lo que preguntamos si mantuvo una actitud de seguimiento y acompañamiento?

| Nro. de Caso   | Rubro       | ACUERDO    | DESACUERDO | N/C.       |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 50%        | 0%         | 50%        |
| 2              | Gastronomía | 50%        | 50%        | 0%         |
| 3              | Educación   | 50%        | 8%         | 42%        |
| 5              | Educación   | 60%        | 13%        | 27%        |
| 6              | Gráfica     | 79%        | 0%         | 21%        |
| 8              | Alimenticia | 87%        | 7%         | 7%         |
| <b>General</b> |             | <b>63%</b> | <b>13%</b> | <b>25%</b> |

Este resulta en un punto a mejorar en el desempeño del capacitador siendo un aspecto de gran importancia para lograr que lo que se aprenda logre ser trasladado a la tarea.

Por último quisimos visualizar si existe en las ERT asociados interesados en formarse como capacitadores internos, para lograr observar esto consultamos lo siguiente:

¿Tuviste la oportunidad de capacitar alguna vez en la empresa?

| Nro. de Caso   | Rubro       | ACUERDO    | DESACUERDO | N/C.       |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 40%        | 20%        | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 0%         | 0%         | 100%       |
| 3              | Educación   | 17%        | 50%        | 33%        |
| 5              | Educación   | 13%        | 67%        | 20%        |
| 6              | Gráfica     | 67%        | 19%        | 15%        |
| 8              | Alimenticia | 0%         | 100%       | 0%         |
| <b>General</b> |             | <b>23%</b> | <b>43%</b> | <b>35%</b> |

Como hemos podido apreciar una gran parte de nuestras organizaciones recurren a procesos de capacitación externa, por su parte la organización gráfica puede presentar un grado mayor debido a su colaboración con la Fundación con la que trabaja.

También preguntamos si alguno de los miembros tienen interés en capacitar, sobre esto nos respondieron lo siguiente:

| Nro. de Caso   | Rubro       | ACUERDO    | DESACUERDO | N/C.       |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 30%        | 20%        | 50%        |
| 2              | Gastronomía | 33%        | 67%        | 0%         |
| 3              | Educación   | 25%        | 42%        | 33%        |
| 5              | Educación   | 47%        | 33%        | 20%        |
| 6              | Gráfica     | 56%        | 26%        | 19%        |
| 8              | Alimenticia | 13%        | 33%        | 53%        |
| <b>General</b> |             | <b>34%</b> | <b>37%</b> | <b>29%</b> |

El grado de interés por capacitar no es alto, aunque si se logra identificar en alguno de los miembros cualidades de un buen capacitador y se potencian sus competencias esto podría colaborar a dar inicio a una mayor cantidad de procesos de formación interna sumando valor a la organización.

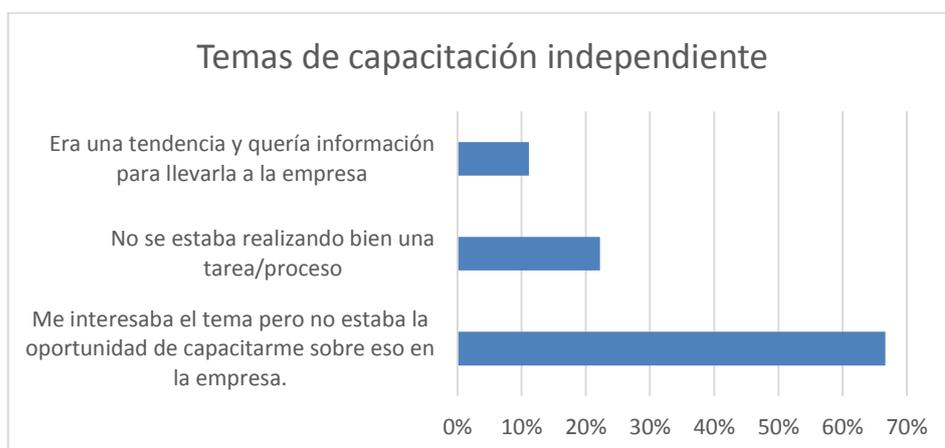
Finalmente respecto de la percepción de los asociados respecto de la capacitación les preguntamos lo siguiente: ¿Consideras a la capacitación un beneficio?

| Nro. de Caso   | Rubro       | ACUERDO    | DESACUERDO | N/C.       |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 60%        | 0%         | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 0%         | 0%         | 100%       |
| 3              | Educación   | 67%        | 0%         | 33%        |
| 5              | Educación   | 80%        | 0%         | 20%        |
| 6              | Gráfica     | 96%        | 0%         | 4%         |
| 8              | Alimenticia | 100%       | 0%         | 0%         |
| <b>General</b> |             | <b>67%</b> | <b>0%</b>  | <b>33%</b> |

Vemos respecto de esta respuesta cómo las organizaciones tienen una mirada positiva de la misma. Por lo que quisimos saber si los asociados han recurrido a procesos de capacitación por afuera de la organización.

| Nro. de Caso   | Rubro       | ACUERDO    | DESACUERDO | N/C.       |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 70%        | 30%        | 0%         |
| 2              | Gastronomía | 0%         | 0%         | 100%       |
| 3              | Educación   | 58%        | 17%        | 25%        |
| 5              | Educación   | 60%        | 40%        | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 15%        | 85%        | 0%         |
| 8              | Alimenticia | 27%        | 40%        | 33%        |
| <b>General</b> |             | <b>38%</b> | <b>35%</b> | <b>26%</b> |

Vemos a través de esto que en todas las organizaciones se ha recurrido en mayor o menor medida a estos cursos, siendo las ERT de servicio más profesionalizadas donde puede observarse una mayor tendencia a realizar procesos de capacitación por iniciativa propia. Quisimos averiguar hacia dónde lo orientaron.



Si bien la mayoría de los procesos se encontraban dirigidos al interés particular parte de sus miembros han recurrido a esto ante una necesidad de la organización.

Finalmente quisimos conocer la opinión de sus asociados respecto a cómo se comporta la organización sobre de la necesidad de aprendizaje permanente a través de consultarles lo siguiente:

¿Consideras que la organización está orientada a un aprendizaje permanente?

| Nro. de Caso   | Rubro       | ACUERDO    | DESACUERDO | N/C.       |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 70%        | 20%        | 10%        |
| 2              | Gastronomía | 0%         | 0%         | 100%       |
| 3              | Educación   | 75%        | 8%         | 17%        |
| 5              | Educación   | 93%        | 7%         | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 96%        | 4%         | 0%         |
| 8              | Alimenticia | 87%        | 13%        | 0%         |
| <b>General</b> |             | <b>70%</b> | <b>9%</b>  | <b>21%</b> |

Al parecer y más allá de las respuestas hasta ahora relevadas, la mayoría de las ERT ven en sus establecimientos el compromiso de mantener un aprendizaje permanente.

### *Manuales de capacitación*

Con el objetivo de evidenciar el grado de formalidad que las ERT le asignan a sus programas de capacitaciones consultamos a las mismas si ellas llevan registros de los procesos realizados y si han elaborado manuales de capacitación, sobre esto hemos visto lo siguiente:

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "En distintas áreas si se hizo, falta completar algo, que hay tantos avances que decís, esto cómo lo incorporo pero se hizo un manual de procedimientos, te digo cuando, en un momento dado el Ministerio de Trabajo propone a 5 o 6 cooperativas, entre las que estábamos nosotros, para hacerles el proceso una certificación en el IRAM.

Empezamos a trabajar en ese proyecto para hacerlo, una de las cosas que incluye ese proyecto, para tener una certificación es tener un manual de procedimiento, se avanzó pero después el Ministerio de Trabajo lo abandonó y nunca llegamos a completarlo del todo. Hay manuales pero me parece que en el único lugar que está más firme eso, más allá de que este escrito y eso, es en seguridad e higiene, es el único lugar que lo tiene más claramente, hay sectores que está, como es tan rutinario vos mismo vas anotando algún avance que te puede simplificar el trabajo o mejorar.

Si bien la certificación no se basa enteramente en procesos de capacitación, si requiere de los mismos para su correcta implementación.

## **Elementos de un buen ambiente de capacitación:**

Serrano identifica como elementos influyentes un buen ambiente de capacitación a los siguientes:

- Grado de autonomía.
- Información de calidad.
- Legitimidad de las acciones.
- Compromiso
- Liderazgo

### ***Grado de autonomía***

En la primera parte de este trabajo describimos que una de las características principales de la organización reside en la participación y su procedimiento particular de toma de decisiones, sobre esto Serrano identifica que la legitimidad de las acciones es una de los aspectos claves para un buen ambiente de capacitación, por lo que nos proponemos detallar el procedimiento a través del cual se alcanzan las mismas dentro de una ERT.

### ***Proceso de toma de decisiones.***

En una unidad de gestión conviven diferentes intereses particulares y la oposición de los mismos puede generar conflictos y tensiones internas, la comunidad es el sujeto colectivo expresado a través de sus órganos de dirección.

La toma de decisiones es clave para la correcta gestión de la organización, sin embargo, aun al tratarse de una empresa recuperada en algunas oportunidades determinar las políticas o acciones a tomar pueden desencadenar tensiones entre los asociados; ya que en ocasiones los intereses individuales son opuestos a los colectivos.

En lo referido a la gestión de las cooperativas de trabajadores, el capital cooperativo está constituido por la propiedad común de sus miembros, junto al trabajo compartido por estos. En nuestro caso de estudio la gestión y la administración está en manos de la misma categoría organizativa (Factor trabajo), y el poder decisional se encamina en función de los logros comunes.

Es necesario para el desarrollo de la cooperativa que sus asociados compartan la lógica que diferencia a este segmento de la economía social, el cual difiere del mercado de intercambios (capitalista) en términos de:

- Identidad
- Pensamiento
- Acciones

Esto último no siempre es sencillo para una persona que se ha desempeñado toda su vida bajo relación de dependencia, y más aún cuando los trabajadores se encuentran inmersos e interactuando de manera directa con el mercado de intercambios. Para el correcto funcionamiento de la empresa a través de una administración profesional deberá considerar diferentes criterios técnicos y económicos sobre los cuales se establecen los objetivos.

En el caso de las ERT la categoría de Trabajo se encuentra constituida por el colectivo de los trabajadores, quienes aportan a la institución (en diferente proporción); ya sea a través del trabajo percibido actualmente, como con el acumulado (expresado en inversión, maquinaria, etc.). Por lo tanto al aportar su capital a la gestión de la empresa cooperativa los trabajadores se encuentran asumiendo el riesgo por el desempeño de la misma.

La administración en las empresas cooperativas se lleva delante de formas heterodoxas, algunas diferencian a su línea ejecutiva en búsqueda de una mayor eficiencia económica y administrativa; mientras que otras adoptan un modelo basado puramente en la participación de sus miembros asignándoles el total del poder/ autoridad en la función y gestión administrativa.

“(…) el sistema de poder y de gestión de las cooperativas basados en la participación proporcional, implica de alguna manera la posibilidad de superar el problema en un sistema que siendo democrático participativo unifique los criterios de la eficiencia y de la representación. En efecto, todos participan del “poder” o autoridad proporcionalmente a su trabajo y compromiso con la organización económica” (Razeto, 1991, pág. 73)<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> (Razeto L. , 1991)

“Las asambleas son una herramienta de construcción de autogestión y de horizontalidad.” (Rebón, 2016, pág. 32).<sup>56</sup> Se trata del acto a través del cual, y mediante el voto de sus asociados, se toman las decisiones más importantes para el ejercicio de la organización.

Lograr la unanimidad en la totalidad, o al menos la mayoría de las situaciones podría resultar un tanto utópico, y más allá de resultar ideal tal situación podría ser enemiga de lo posible.

Aún ante los casos en los que no sea posible alcanzar el consenso durante la votación será necesario que la decisión adoptada logre ser percibida como legítima consiguiendo, de este modo, la aceptación dentro del colectivo de los trabajadores, es imperante para el correcto ejercicio de la naturaleza democrática que los asociados se sientan parte de la gestión de la empresa.

Las decisiones en función de su naturaleza pueden ser tomadas por los trabajadores a través del voto en la Asamblea, distinguidas según su carácter como:

- Asambleas formales: “asambleas propiamente dichas (extraordinarias u ordinarias) fiscalizadas por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). El carácter de obligatoriedad de las asambleas ordinarias implica que una vez al año esta instancia de toma de decisiones tenga lugar. Las extraordinarias son menos comunes, sólo ocurren cuando el tratamiento del temario implique alguna modificación del estatuto o reglamento.” (Salgado, 2012)<sup>57</sup>
- Asambleas informales: “no implican aprobación ni fiscalización del INAES y cuya denominación puede variar entre “asambleas” o “reuniones”. (Salgado, 2012)<sup>58</sup>

La figura del Consejo de Administración está presente en las organizaciones cooperativas, los miembros que integran al mismo también son electos en la Asamblea, los puestos que lo componen en su mayoría son:

- Presidente

---

<sup>56</sup> (Rebón, 2016)

<sup>57</sup> (Salgado, 2012)

<sup>58</sup> (Salgado, 2012)

- Secretario
- Tesorero
- Vocales

Si bien las asambleas son indispensables para la toma de decisiones cruciales que atañen a la empresa no resultan indispensables para decidir aquellas cuestiones ordinarias (el acto de convocar al total de los socios para tomar una decisión de este estilo demandaría tiempo innecesario pudiendo entorpecer a la organización más que beneficiarla). En estos casos las decisiones son tomadas por el Comité.

La función principal de este órgano actúa poniendo en operación las decisiones adoptadas por los asociados procurando que se logre con esto concretar la voluntad de los mismos, suministrar información de calidad, y brindar una comunicación efectiva buscando conseguir una mayor integración en el conjunto de los miembros de la Empresa.

En lo relacionado a la administración ejecutiva de la organización, la misma deberá lograr un funcionamiento operacional y coyuntural de la misma, deben lograr poder gestionar la empresa con rapidez en función de la actualidad que la misma se encuentra atravesando, para esto es indispensable contar con la persona idónea, es decir que reúnan las competencias necesarias para hacerse cargo de las responsabilidades que le son asignadas.

Los valores comunitarios y de los asociados deberán definir la dirección ejecutiva, mediante la constante retroalimentación propia de la participación activa de sus miembros, dicha participación debe ser fomentada; ya sea que la misma sea vista como indispensable para garantizar el principio democrático, o como beneficio en la medida en que genera satisfacción en los socios al colaborar con el desarrollo y el crecimiento de la empresa.

Una gestión eficiente requiere estar enmarcada en la lógica cooperativa, deberá gestarse dentro en un contexto comunitario, democrático y participativo; donde los procesos de toma de decisiones resulten de un proceso de análisis y planificación.

Para poder personificar a las ERT y caracterizarlas buscaremos ejemplificar los lineamientos de la lógica cooperativa a través de los testimonios obtenidos en los casos de análisis consultados.

## CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "No creo que un trabajador perjudique a otro trabajador".
- ❖ "Y eso que nosotros hacemos creo que costó un poco meter gente que trabaja en la cooperativa perder ese chip del patrón. Acá no te van a preguntar qué podemos hacer, entonces están con la idea de que tenemos patrón y no. Somos una cooperativa, lo único que les interesaba saber cuánto, cuándo le van a pagar".

## CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Hay una lógica empleado que cuesta romper".
- ❖ "Hay un poco de todo, la explicación no es una sola, y tiene que ver con el “laburo” de mucha gente comprometida, el acompañamiento de la comunidad (...) cómo empezó a cambiar el vínculo con las familias, de puramente comercial y de un lugar de estacionar a los chicos y no incorporarlos al proceso ni a la comunidad, ni a lo que pasa adentro de la escuela".

Entonces eso empieza a ser a la inversa, ya no es un fin 100% comercial y lo que eso trae atrás, (no deja de ser una empresa intenta ser competitiva), pero hay un montón de mejoras dentro de lo que pasa dentro de las aulas, para mejorar el “laburo” adentro del aula, con el trato con la gente que antes no era tan bueno, ya sea con los empleados así como también con los papás y los alumnos. Se hizo una inversión enorme como verás, en pantallas, no hay pizarrones, lo que cambia totalmente la manera de dar clases a partir de la tecnología.

A su vez el autor Luis Razeto hace mención respecto de esta temática al indicar que las Cooperativas deberán tomar decisiones de distintas naturalezas, tal es el caso de aquellas relacionadas con:

- Organización económica
- Operaciones
- Funcionamiento
- Estratégicas

Este autor a su vez enfatiza en que el sistema de dirección y administración de la organización debe ser adecuado a las decisiones adoptadas por los socios, alineado en función a los objetivos del colectivo y el grado de complejidad que acompaña a la determinación de la misma.

Como ya nos ha orientado previamente Rebón las empresas recuperadas recurren a un mecanismo diferente a la hora de determinar las decisiones que llevarán a cabo a través de una amplia participación de sus miembros, optimizando a través de esto la efectividad de las acciones abordadas y la eficiencia de las mismas.

Tanto los objetivos, las políticas; como así también la planificación adoptada deberán encontrarse alineadas y ser funcionales entre los distintos sectores de la empresa, y hacia el resto de la misma.

En todos los casos la participación llevará adelante el control de la gestión empresarial, en una situación ideal cada trabajador conoce el monto de Trabajo acumulado, así como la evolución de la rentabilidad de la empresa.

La planificación se lleva a cabo de manera democrática en condiciones de:

- Atomización
- Libre entrada
- Movilidad
- Ocupación plena
- Transparencia

### ***Participación.***

Respecto de este aspecto los referentes entrevistados nos han brindado los siguientes comentarios:

#### **CASO 1 - SANIDAD**

- ❖ "No, acá todo se decide por asamblea, si hay un problema y alguien presenta una queja, hacemos una presentación en una asamblea y ahí se decide todo. Todo se decide por asamblea, acá no sirve ni presidente, secretario, ni tesorero. (...) tienen que ser cosas que

estén bien justificadas. Hemos echado gente, gente que sigue con los mismos vicios de la época del Hospital y bueno. Quedó afuera (...) todos los votos tienen igual valor".

- ❖ "Y todo se decide a través de una asamblea y los representantes legales del Hospital ante los entes del Estado es el secretario, tesorero y la presidenta, esas tres personas cumplimos".
- ❖ "Si no hay solución se pasa a un cuarto intermedio y de repente también, si no hay solución se va por la negativa, o sea que no siempre se resuelve de forma favorablemente, si la mayoría dice que no, es no. Pero queda como una resolución hecha por todos (...) participaron todos (...) Cualquiera la puede proponer (...) no se trata de impugnar a nadie".
- ❖ "De acuerdo a las necesidades, pero generalmente una vez al mes".
- ❖ "Acá también es así, la conducción de la cooperativa tiene un lineamiento, cualquiera que se acople a eso continúa con lo mismo que hicimos nosotros. Tal vez con otra mentalidad, si es mejor bienvenido sea".

En este caso el referente nos informaba que en él (presidente de la ERT) recae una mayor responsabilidad a la hora de tomar decisiones.

#### CASO 2 - GASTRONOMÍA

- ❖ "Si, yo. pero voy y consulto con mis compañeros que son del consejo y bueno, a través de esa decisión que nosotros tomamos se va a la reunión y se consulta a los compañeros, una asamblea que se realiza una vez por mes".
- ❖ "Tenemos que tratar de llegar a un arreglo con diplomacia, como siempre digo somos 35 que no pensamos lo mismo, pero tenemos un objetivo que tenemos que seguir que es la cooperativa".
- ❖ "La decisión mayor la tiene el consejo, igualmente hacemos un voto que genera los que están de acuerdo y los que no, se gana por mayoría".

#### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Las del consejo de administración se hizo una votación, en realidad, en esta escuela pasa algo que no es muy característico de las cooperativas, (...), algunas personas se postularon para ser parte de este consejo, y otras fueron nominadas, (...), si esa persona aceptaba formaba parte de esa lista, y después toda la asamblea votó. El tema es que en realidad en la cooperativa formar parte del consejo es un derecho que cada asociado tiene.

Bueno, en esta escuelita nunca cambiamos de consejo de administración, todos los años votaron a las mismas personas, (...) mi consideración es que hay otras personas que no quieren asumir esta responsabilidad, y por eso prefieren que sigamos las mismas personas ocupándonos de esto (...) pero de la toma de decisiones, cada socio tiene un voto”.

#### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "Este sábado tenemos una asamblea en la cual participan los que trabajan y los que no trabajamos, todo con voz y voto exactamente igual, por ejemplo, hay una compañera delegada de una empresa de supermercado que tiene tanta opinión como el compañero que está ahí atendiendo el bar sobre cómo se organiza esto. (...). Yo por ejemplo no trabajo acá, tengo mi “laburo”, recién vengo de descargar un camión (por eso llego tarde). Y yo ni sé cómo se hace un cortado, no sé cómo se prepara un bife, ni arroz con pollo, nada; lo que tengo yo, es que soy el presidente de la organización y tengo la misma voz y voto que los compañeros".
- ❖ "Bueno eso es a los fines legales nosotros presentamos la presidencia, el tesorero y el secretario. Pero no es la realidad, la realidad es que tenemos una mesa ejecutiva de seis miembros que se reúnen una vez por semana y la asamblea mensual o cada cuarenta y cinco días de los 35 integrantes de la cooperativa".
- ❖ "Si todos tienen la misma responsabilidad y las decisiones son colectivas, (...) y por supuesto ante la justicia, porque hay un conflicto, hay una responsabilidad penal que se asumió en la asamblea que, yo soy la figura pública, por eso doy mi nombre y apellido, por eso nadie va a darte su nombre y apellido acá. Nunca".
- ❖ "Se discute en asamblea y se pelea, pero le ganamos, los que estamos afuera le terminamos ganado...".

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "En general no se toma ninguna decisión importante que no pase por una asamblea por ejemplo las mejoras que te digo que establecimos, que tienen que ver con los excedentes de cada uno, de mejorar el valor hora, algunos compañeros que estaban relegados o precarizados, esas decisiones fueron tomadas en asamblea. Se participó a toda la gente, si por ejemplo ocurre o ha ocurrido recientemente, el verano es un momento complejo para la escuela, porque no hay ingresos o es mucho menos, bueno se han tomado decisiones de percibir en cuotas esos excedentes o de hacerlos más tarde, se ha avisado en reuniones, se ha debatido, se ha charlado. (...) también estuvimos a punto de acceder a una hipoteca para

hacer a un contrato con el propietario para comprar el edificio. Después el año pasado se disparó todo el dólar y no lo pudimos cerrar, fue un plan que casi se concreta (...) las grandes decisiones son tomadas en asamblea, así fue y así debe ser, y así lo hacemos todo el tiempo".

- ❖ "Circula mucha información, las decisiones importantes se toman pasan por asamblea, hay reuniones generales que no son asamblea pero se chalan temas, cuando hubo el conflicto docente en el 2017 se genera el tema, che somos docentes, qué vamos a hacer, también somos una empresa, cerrar una empresa también es complejo, bueno eso se charló, hubo reuniones y se resolvió hace mucho".
- ❖ "La realidad es que no porque se vota, así que lo que hay que habla mejor, que habla más, que habla menos, que ha participado menos, ahora se levanta la mano y los votos de todos valen exactamente lo mismo".
- ❖ "En general las decisiones de tipo monetario siempre son complejas, ya sea, hemos tomado decisiones para de alguna manera mejorar los ingresos de todos, esas decisiones son complejas, para mejorar o el caso contrario que no nos pasó nunca hasta ahora también es complejo. Lo que tiene que ver con tocar el bolsillo siempre es complejo (...) te diría que poca gente asistió a esa asamblea (...) Mirá la compra del edificio ponele menos de la mitad de la gente, 20 personas, si se votó afirmativo con 20 personas se entiende que es afirmativo por todo el mundo, (...) porque nosotros consideramos que se avisó con tiempo y forma, estuvo la información y después se generó una asamblea, el tema de la participación es todo un tema que traviesa a toda la cooperativa y también lo que se detecta es esto, hay un nivel de participación más alto en situaciones de conflicto que en situaciones de bonanza".
- ❖ "Si no te podes poner de acuerdo la única manera que hay es por la mayoría por lo menos la mayoría que está en esa asamblea, (...), hubo una previa donde se te convocó para tomar una decisión importante, la decisión de apropiarse de la toma de decisiones es un proceso bastante complejo, lo estamos estudiando hasta el día de hoy, si tomaste una decisión muy importante y no estuvieron todos es todo un temita, si y después, por supuesto que después habrá quien diga o quien exponga, habrá quien pueda decir "yo no estuve", y de hecho hubo muy poca gente, no es legítima esa decisión, pero es difícil que algo no fue legítimo cuando ni quiera fuiste, ni siquiera participaste, ni siquiera diste tu opinión".
- ❖ "Lo interesante que lo que está siempre es abierto no a la discusión sino al debate, me parece que la discusión no puede ser "Che la decisión que tomaron no estoy de acuerdo", en todo caso rediscutamos qué queremos hacer de acá para adelante con una decisión que

ya tomamos antes, en todo caso está bueno también, me parece que también siempre está abierto a esto, si hay algo que hay que modificar, está abierto a que lo discutamos".

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "¡A los tiros! No, se evalúa; y se da un informe a la masa societaria, depende de lo que sea. Lo analiza el consejo de administración, hay todo un proceso democrático, que es lo que corresponde, donde se evalúa, vamos a hablar por una inversión grande por ejemplo una maquinaria, los atiende primero el consejo de administración, se hace todo un informe técnico, eso lo presenta la gerencia técnica, donde dice cuáles son las posibilidades, (eso lo evalúa el consejo con la parte de tesorería), se desarrolla bien el proyecto, se baja a la parte societaria y ahí se informa. Digamos todo si es una decisión importante, lo decide toda la masa societaria en asamblea votando todo el mundo uno a uno, en esa reunión, el consejo de administración de esta cooperativa tiene 11 miembros, al revés de lo que hoy aconseja el INAES, (que son menos). De esos 11 el presidente, secretario y vice que no están en la producción, pero están en el taller, lo demás están en el taller, ¿Qué dice el reglamento? Que por hasta el 70% del patrimonio de la cooperativa puede decidir el consejo de administración (...) pero nunca se hizo".

#### CASO 7 - ALIMENTICIA

- ❖ "A través de asamblea, todo se resuelve a través de asamblea, y todo se resuelve a criterio de mayoría y se respeta la mayoría".
- ❖ "Que soy el presidente, hay un secretario y un tesorero; y después vienen los síndicos, los suplentes, vocal suplente. Y lo que hago yo como presidente es informarle".

#### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Tenés el consejo de administración que es el encargado de tomar las decisiones, y asamblea donde participan todos, y el grado de necesidad se llama a asamblea, si es algo ordinario lo manejan los muchachos del consejo. Más que nada la parte del consejo que pueden tomar decisiones libres, no todas, pero para el movimiento diario".
- ❖ "Se renueva cada 3 años, la última fue hace dos meses, así que vamos cambiando. (...) Por un lado son casi siempre los mismos, se da por una cuestión de mayor convencimiento o interés".
- ❖ "A veces arranca un día y a veces termina al siguiente día para que todos puedan participar, si bien formalmente no se hace la reunión pero tratamos de tener la opinión de todos los

compañeros. (...) Tenés las dos opciones podés venir a los dos pero podés tratar de venir a uno, a veces si no son temas para la asamblea, que no implican una variación de algo muy puntual se hace con la totalidad de los presentes".

- ❖ "Básicamente se suspende la propuesta o buscar otros caminos (...) Si con el tema de comprar maquinarias o de comprar en su momento alguna propiedad, no se llega a un consenso. Para eso necesitás algo de la mayoría, por más que la mayoría sea de una persona, es como que no hay un consenso de todos".

Más allá de los valiosos aportes que nos hicieron los referentes procedimos a consultarle su apreciación a los socios, describiremos a continuación los resultados:

Cuando celebran asamblea vos vas:

| Nro. de Caso   | Rubro       | SIEMPRE    | A VECES    | NUNCA     | N/C       |
|----------------|-------------|------------|------------|-----------|-----------|
| 1              | Sanidad     | 70%        | 10%        | 20%       | 0%        |
| 2              | Gastronomía | 100%       | 0%         | 0%        | 0%        |
| 3              | Educación   | 92%        | 8%         | 0%        | 0%        |
| 5              | Educación   | 20%        | 60%        | 20%       | 0%        |
| 6              | Gráfica     | 96%        | 0%         | 0%        | 4%        |
| 8              | Alimenticia | 93%        | 7%         | 0%        | 0%        |
| <b>General</b> |             | <b>79%</b> | <b>14%</b> | <b>6%</b> | <b>1%</b> |

Como podemos ver, sólo un 6% de los asociados consultados deja de concurrir a las asambleas, mientras que casi el 80% lo hacen de manera permanente, los miembros que eligen aquellas asambleas a las cuales participarán hacen referencia a los testimonios que pudimos evidenciar de parte de los referentes.

Sobre esta misma temática consultamos lo siguiente: ¿Se cumplen las decisiones que se toman en la asamblea?

| Nro. de Caso   | Rubro       | SIEMPRE    | A VECES    | NUNCA     | N/C       |
|----------------|-------------|------------|------------|-----------|-----------|
| 1              | Sanidad     | 70%        | 20%        | 10%       | 0%        |
| 2              | Gastronomía | 0%         | 100%       | 0%        | 0%        |
| 3              | Educación   | 83%        | 17%        | 0%        | 0%        |
| 5              | Educación   | 87%        | 7%         | 7%        | 0%        |
| 6              | Gráfica     | 96%        | 4%         | 0%        | 0%        |
| 8              | Alimenticia | 80%        | 20%        | 0%        | 0%        |
| <b>General</b> |             | <b>69%</b> | <b>28%</b> | <b>3%</b> | <b>0%</b> |

Como podemos observar, si tenemos en cuenta que las decisiones son llevadas adelante mediante la decisión democrática de sus miembros y luego son aplicadas en más de un 80% de los casos podríamos decir que en este concepto al menos se cumple con esta condición.

Antes de abandonar este tópico, y solo a los fines de detectar el grado de centralidad que la organización asigna a los procesos de capacitación, se realizó la siguiente pregunta: ¿Durante las asambleas se discuten temas que tienen que ver con capacitación?

| Nro. de Caso   | Rubro       | SIEMPRE    | A VECES    | NUNCA      | N/C       |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|-----------|
| 1              | Sanidad     | 10%        | 50%        | 40%        | 0%        |
| 2              | Gastronomía | 0%         | 0%         | 100%       | 0%        |
| 3              | Educación   | 17%        | 75%        | 8%         | 0%        |
| 5              | Educación   | 20%        | 67%        | 13%        | 0%        |
| 6              | Gráfica     | 22%        | 56%        | 19%        | 4%        |
| 8              | Alimenticia | 0%         | 93%        | 7%         | 0%        |
| <b>General</b> |             | <b>12%</b> | <b>57%</b> | <b>31%</b> | <b>1%</b> |

Si

bien la capacitación no representa una temática obligatoria de discusión, en la medida en que comprendemos que la misma debería encontrarse alineada a los objetivos adoptados por la organización (que por lo antes dicho por los referentes son unos de los principales aspectos a debatir) debería de encontrarse presente complementando a estos últimos. Resultando alarmante aquellas organizaciones que nunca lo han expuesto como temática de influencia, esta misma organización es aquella que representa el menor nivel de educación formal, por lo que tal vez esta situación obedezca a la falta de asesoramiento en tanto a los beneficios que la misma podría aportar a la empresa.

También resulta llamativo el grado de respuesta del establecimiento orientado a la Sanidad, aunque el motivo que alentaría a este índice podría hallarse vinculado a que la misma ha reconocido que la mayor parte de sus integrantes realizan capacitación de manera externa vinculada a sus especialidades, aunque podrían aprovechar estos conocimientos adquiridos como un puntapié para transmitirlo a los demás profesionales orientados a las mismas temáticas.

### ***Información***

Abordaremos ahora otro de los componentes para un buen ambiente de capacitación, a la vez que tratamos un aspecto imperante para una correcta toma de decisiones:

La información con la que los trabajadores abordan la asamblea se configura como un recurso clave para que logren tomar las decisiones más adecuadas en relación a la realidad de la organización; por lo tanto la concentración de la misma perjudicará el normal desarrollo de la ERT.

Es por esto que recurrir a distintos mecanismos para transmitir la información habilitará a los socios a adoptar determinaciones más alineadas, y dependerá de estos últimos el muñirse de la misma antes concretar la votación (situación ideal); sin perjuicio de lo anterior también la asamblea opera como un canal de información para sus asociados.

Hablamos de que en las empresas recuperadas el principio democrático de un hombre – un voto se aplica en búsqueda de justicia y legitimidad. Sin embargo más allá de que todos los asociados posean igualdad de derechos a la hora de votar en la celebración de la asamblea, esto no los convierte necesariamente en un proceso democrático, más allá de los valores profesados Rebón advierte que podrían llevarse a cabo distintas situaciones, tales como:

- La falta de información de calidad podría afectar la decisión de los asociados.
- La incapacidad de lograr el consenso podría desencadenar una situación de conflicto.
- Dentro de las organizaciones puede ocurrir que un segmento sea marginado y su opinión no sea considerada a la hora de la votación; como así también la gestación de una elite dominante cuya opinión posea un mayor grado de incidencia que la de los demás miembros del colectivo.
- Desinterés de los trabajadores de participar de la toma de decisiones.

Todo lo anterior niega la autoridad democrática de la organización, como así, el derecho a la participación igualitaria de sus socios. Violando la racionalidad de la organización cooperativa y pudiendo conllevar a la manifestación de conflictos. Sobre este tema reunimos los siguientes comentarios:

## CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "La parte de caja, tesorería, recibo, me encargo de cobrar, formo una planilla. La gente ve las planillas, tiene acceso a todo lo que tenemos de ingresos, tiene acceso a todo lo que es nuestro gasto, así que todo... conocen todo".

## CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Hay un gran cantidad de información, la información existe, no pasa que nadie se entera, porque circula muchísima información, lo que pasa realmente exactamente es lo contrario, un tráfico de información tan grande que lo que no es porque no lo ves porque te lo perdiste, pero no existe la falta de información, es medio apabullante todas las cosas que hay, el plan de gestión, se proyecta un plan de gestión, se publica se va a la asamblea con eso, o sea vos llegas a la asamblea y la información está, así que eso está bueno".
- ❖ "Empezamos a usar desde el minuto 1 la plataforma google, para todo lo que es herramientas didácticas, para la comunicación a través de las casillas, estamos hiper informados e hiper comunicados de lo que pasa a todo el mundo, tenemos casillas para los alumnos, casillas para los padres, casillas para los compañeros".
- ❖ "Si es una reunión en general del tipo informativo la discusión va por otro lado y después se puede ir a una asamblea donde se puede tomar una decisión".
- ❖ "Mucho “mailing”, drive, todo eso está a full, tenemos mucho de eso, por ejemplo, yo desde la sindicatura lo que hice fue digitalizar todas las actas, a través de las actas lo que hicimos fue tomar muchas resoluciones sistematizar algunos proceso, como de hecho no tenemos reglamento interno, (es algo bastante complejo que está ahí por resolverse), había un montón de normas que fuimos tomando las decisiones en diferentes asambleas, (...) hacer una especie de resumen de resoluciones y eso está digitalizado. Entonces vos por ejemplo podés chequear las altas y las bajas de los asociados, podés chequear las fechas, podés chequear qué pasó, qué decisión se tomó en cada asamblea, vos podés chequear todo eso, porque ya está digitalizado, te metes y podés buscar la información de lo que pasó".

## CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Tener a todos los asociados, cómo te puedo decir, vigentes a la tarea que realizan y dar esas reuniones y contar cómo va la cosa a medida que uno va avanzando (...) pero en

general todos estos temas, todos los días hay un informe económico y se discute las cosas, si conviene si no conviene, por qué conviene, cuando vas a comprar algo importante".

- ❖ "Lo que pasa que nosotros siempre todos los meses hay un informe de todo lo que se relaciona o desarrolla en la cooperativa para que la sociedad esté informada, esté actualizada para que vean cómo están las cosas, no solo inversión, lo que se vende lo que se trabaja, procesos de trabajo, situaciones legales que cambie alguna cosa, todo. La sociedad está, opina, se hace un debate, se hace ese dialogo, donde de repente sale una idea, que el consejo no la había visto y se atiende, y trata de sacarse el mejor resultado".

La mayoría de los casos relevados se mostraron muy comprometidos con la correcta transmisión de la información de la organización, nosotros transmitimos algunas consultas a los socios para poder conocer cómo es el impacto de estos mecanismos su percepción a través de las siguientes preguntas:

¿Tenés acceso a la información general de la organización?

| Nro. de Caso   | Rubro       | SI         | NO        | N/C        |
|----------------|-------------|------------|-----------|------------|
| 1              | Sanidad     | 80%        | 0%        | 20%        |
| 2              | Gastronomía | 50%        | 0%        | 50%        |
| 3              | Educación   | 100%       | 0%        | 0%         |
| 5              | Educación   | 80%        | 13%       | 7%         |
| 6              | Gráfica     | 93%        | 0%        | 7%         |
| 8              | Alimenticia | 93%        | 0%        | 7%         |
| <b>General</b> |             | <b>83%</b> | <b>2%</b> | <b>15%</b> |

A este nivel la distribución de la información estaría resultando buena, aunque no del todo universal.

¿Tenés acceso a la información crítica de la organización?

| Nro. de Caso   | Rubro       | SI         | NO        | N/C        |
|----------------|-------------|------------|-----------|------------|
| 1              | Sanidad     | 50%        | 10%       | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 50%        | 17%       | 33%        |
| 3              | Educación   | 100%       | 0%        | 0%         |
| 5              | Educación   | 73%        | 20%       | 7%         |
| 6              | Gráfica     | 81%        | 7%        | 11%        |
| 8              | Alimenticia | 93%        | 0%        | 7%         |
| <b>General</b> |             | <b>75%</b> | <b>9%</b> | <b>16%</b> |

Resulta interesante observar cómo el porcentaje de voto positivo en este punto se ve disminuido en un 10%, cabría aquí el interrogante de qué origina esta reducción. Vale la pena pensar que la carencia de este tipo de datos repercutirá en quizá la toma de decisiones más importantes y si el mismo resulta o no inocente por parte de quien la emite dentro de la organización, o por una falta de interés por parte de los asociados.

Por otra parte durante nuestra entrevista con el establecimiento educativo correspondiente al CASO 5 el referente nos comentó que el nivel de información es tan masivo que podría llegar a colapsar el circuito perjudicando a la organización, resultaría necesario poder establecer un orden de prelación, otorgándole prioridad a la información crítica y encontrar un mecanismo a través del cual esta logre resultar accesible a toda la nómina.

Como curiosidad adicional les pedimos a los miembros que comentarán a través de qué mecanismos acceden a la información, sobre lo que recibimos las siguientes respuestas:

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ Bueno el año pasado iniciamos un proyecto que se llama, armar nuestro propio relato. Lo que hicimos fue armar una especie de tríptico de difusión un pequeño folletito con lo cual hicimos una pequeña reseña de cómo nos constituimos, qué es ser una empresa cooperativa, y cuáles son las diferencias entre lo que es una cooperativa de lo que es una empresa privada, así que es un mini curso un ABC de cooperativismo y de qué es esta cooperativa y cómo es esta cooperativa. Esto se gestó, una convocatoria general a contar el propio relato y a participar de eso, así que armamos algo de eso y en general cuando alguien entra, le contamos todo esto, esto que te contaba a vos cómo se armó la cooperativa y tratar de transmitirse, ese tríptico es digital.

Por parte de los asociados pudimos identificar las herramientas seleccionadas por cada caso para distribuir la información:

| Caso | Canal              |
|------|--------------------|
| 1    | Cartelera          |
| 2    |                    |
| 6    |                    |
| 8    |                    |
| 5    | Correo electrónico |
| 3    | Cuaderno           |
| 3    | Mail               |
| 5    | Página web         |
| 5    | Plataforma digital |
| 1    | Volantes           |
| 8    |                    |
| 6    | Whatsapp           |

Para cerrar este aspecto le preguntamos a los asociados lo siguiente: ¿Vas informado a la asamblea?

| Nro. de Caso   | Rubro       | SI         | NO        | N/C       |
|----------------|-------------|------------|-----------|-----------|
| 1              | Sanidad     | 80%        | 0%        | 20%       |
| 2              | Gastronomía | 83%        | 0%        | 17%       |
| 3              | Educación   | 100%       | 0%        | 0%        |
| 5              | Educación   | 73%        | 20%       | 7%        |
| 6              | Gráfica     | 89%        | 0%        | 11%       |
| 8              | Alimenticia | 100%       | 0%        | 0%        |
| <b>General</b> |             | <b>88%</b> | <b>3%</b> | <b>9%</b> |

Estos resultados son alentadores en la medida en que si bien la información crítica la cual llega a los socios se ha visto reducida en comparación a la información general, ambas han superado nuestro estándar del 70%, y en este caso vemos cómo, nuevamente, los asociados son participes de la toma de decisiones munidos de un conocimiento anticipado de los temas a debatir.

Por todo lo anterior y sin deparar en las posturas adoptadas por cada miembro, podríamos considerar que las acciones adoptadas por la organización resultan legítimas para sus asociados.

### ***Feedback***

El autor Serrano, reconoce en el Feedback otro mecanismo para la circulación de la información y para lograr una comunicación más efectiva, procuraremos describir la aproximación de las empresas a este proceso.

En la conversación se dio también el caso de que la empresa gráfica actualmente se encuentra aplicando procesos de evaluación de desempeño el cual repercute en un interesante proceso de feedback, sobre esto nos manifiestan lo siguiente:

#### **CASO 6 - GRÁFICA**

- ❖ "Nosotros anualmente (y creo que se hace en dos etapas), hay una evaluación de cada socio para ver su evolución o si hubo un desfasaje o involucionó. (...) Hablar con la persona y decirle antes lo hacías mejor, porque puede pasar que esté pasando una situación que uno tiene cierta desconcentración y hay sectores que tenés que ser muy específico a la hora de desarrollar esas tareas. Y hay gente que vos ves que va mejorando y tenés que decirle: “En esto, ta, ta, ta”, pero hay un cuestionario. Se reúne el consejo, la gerencia técnica hace la evaluación, se hace todo un resumen a los encargados, a los referentes a los que van supervisando la tarea y se les dice: “Daiana, la verdad que trabaja muy bien pero viene todos los días tarde, qué hacemos”, hablamos, a veces estimulamos, diciendo: “te íbamos a dar una categoría pero te damos media porque hay algo que está fallando, qué es lo que pasa por que llegas tarde. Hay un reglamento interno que dice que todos los días hay que llegar a horario hay que estar en el escritorio a determinada hora, 5 minutos tardes, en el escritorio media hora tarde; hay un tiempo que desperdicias y eso perjudica a la cooperativa” (...) se ve en todas las áreas".

#### **CASO 3 - EDUCACIÓN**

- ❖ "Es un poco casi como, como el cierre de esa capacitación, forma parte de esa capacitación, por lo general ese ratito donde se supone que la persona que te está capacitando terminó su exposición, y viste nosotros somos maestros, no nos vamos a quedar calladitos, y preguntamos, a vos te parece, pero si yo hago tal otro, o esto que me dijiste yo acá no lo estaría pudiendo hacer y se queda esa persona como una hora más charlando. (...) el curso de RCP, y si el curso duraba una hora, estuvimos tres. Porque te quedan dudas, te quedan cosas por anotar, y decís: “y qué hago si esto, no me dijiste en este caso que tengo que hacer, y mirá si a mí con un chico me pasa, o me ha pasado en la

escuela tal cosa”. Y cada uno empieza a poner su experiencia personal frente a esta y seguís charlando, no es que se hace después”.

Por otro lado en las demás ERT no pudimos evidenciar un proceso formal de feedback, pero logramos rescatar el siguiente planteo:

#### CASO 5 – EDUCACIÓN

- ❖ "Está buenísimo lo que me decís, casualmente con la fundación empezamos a trabajar este año, así que es un proceso que se está desarrollando, (...) eso que me estás planteando es algo que está pasando y es algo que probablemente va a pasar a fin de año. Así como a fin de año dijimos: “miren que a fin de año vamos a empezar a “laburar” con las integraciones de esta manera con esta fundación” y presentamos a un par de personas para que realmente lo que haya es un cierre, con las integraciones estamos “laburando” de esta manera, con esta gente, yo creo que lo vamos a ver en un cierre de lo que es el primer año de un “laburo” conjunto. Que es interesante lo que me estás preguntando porque muchas veces uno no lo visualiza”.

Si bien es claro que sólo en uno de los casos se puede dar evidencia el concepto de los que constituye un feedback formal, es alentador ver que esto resulta de interés para más organizaciones siendo posible el desarrollo y la implementación del mismo.

#### *Liderazgo.*

Retomando los Factores para el éxito de los programas de capacitación pasaremos a describir cómo se observa el liderazgo puertas adentro de las organizaciones que hemos abordado, así como su influencia en los procesos de capacitación.

Primeramente vale aclarar que existen distintos tipos de liderazgo:

Líder situacional: Aquel que se manifiesta en situaciones límite, de quiebre; tal es el caso del proceso mediante el cual las organizaciones rompen con la naturaleza en la que se gestaron. En este punto atraviesan el proceso de quiebra, toman el establecimiento y finalmente logran constituirse como una Empresa cooperativa.

Pero una vez atravesado este contexto y en pos del mejor desarrollo de la gestión de la organización seguramente tenderán a adoptar un estilo más idóneo.

Un estilo de *liderazgo autoritario* negaría rotundamente los valores que integran la lógica del cooperativismo, la participación de los compañeros y el principio de un hombre – un voto se verían íntegramente violados; así como la horizontalidad propia de este segmento de la economía social.

En un principio ante la inexperiencia e incomodidad de ejercer un control sobre los demás compañeros las empresas pueden sucumbir a implementar el *Laissez-faire* sin embargo, este tipo de liderazgo causará dificultades desde el punto en el cual, la carencia de supervisión, información y conducción será capaz de causar un malestar basado en la incertidumbre.

Partiendo de la idea de que un líder se ocupa de ejecutar los objetivos y transmitir ideas al grupo y basándonos en los principios antes mencionados: Información de calidad, comunicación constante, una amplia participación, decisiones adoptadas por la mayoría, instaurar un marco de confianza que habilite el debate y procure alcanzar el consenso. Podríamos considerar que el tipo de *liderazgo democrático* podría ser el más adecuado para el estilo de dirección que profesan las ERT, pero este modelo requiere un alto grado de madurez.

Como en cualquier organización, el liderazgo desempeña un rol clave a la hora de influir en el colectivo de trabajadores en relación con la estrategia, las políticas, y los objetivos. En nuestro caso, sancionados en la asamblea. Por lo que será valioso identificar a los miembros de la organización capaces de influir positivamente en sus compañeros, en la dirección reglamentada validando sus decisiones comunes.

El liderazgo es una cualidad de la persona, sin que esta se relacione directamente con el puesto, pero es de gran importancia a la hora de seleccionar a aquellos que desempeñarán los cargos directivos dentro de la organización, o al menos identificar a aquellos a quienes les será posible recurrir a la hora de:

- Implementar un cambio en empresa
- Acompañar una decisión que no haya logrado el consenso de una manera sencilla.

El cooperativismo busca lograr la democratización de la vida económica, por lo que requiere del ejercicio de una autoridad legítima basada en la participación a través de la cual se logrará una representación adecuada, otorgándole poder y autoridad a sus

miembros. Más allá de lo expuesto el liderazgo puede subdividirse en formal (aparejado al cargo) o informal

Respecto de esto procuramos identificar en los discursos de los referentes a aquellas personas que han influido al liderar de algún modo a las empresas recuperadas.

#### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "Entonces el Dr. nos dice: "Ustedes nunca hagan una nota porque eso va a un cajón, vayan a donde van ellos a los actos", en un acto lo encaramos (a Kirchner) y al otro día nos recibió en la casa de Gobierno".

#### CASO 2 - GASTRONOMÍA

- ❖ "Él era el secretario, en la segunda votación sale el presidente porque, una de las capacitaciones que hizo él fue para manejar la gente. Otra, menos en el salón, puede entrar en la cocina, puede entrar al mostrador, en la pasta, en la parrilla, es una persona que uno tiene que saber, y cuando lo necesitan tiene que estar".

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Buena pregunta, nosotros no, como la conducción tiene que ver con las autoridades que fueron elegidos de formas democráticas lo que pasa es esto, si se ratifica o no el rumbo, hasta ahora el rumbo fue bueno en el crecimiento, tuvimos un solo proceso eleccionario y en parte el consejo siguió laburando, cambiaron algunos miembros, cambiaron algunos personajes, pero la conducción sigue siendo la misma y sigue yendo al mismo lugar, y hasta ahora como el proceso da un crecimiento. Este año creemos que hay ahí una cuestión democrática de evaluación de liderazgo, seguramente habrá compañeros que no están de acuerdo, pero las elecciones hablan por sí solas, si la gente vuelve a votar a los mismos es porque están de acuerdo con el rumbo o porque quizás, no haya otras expresiones, u otra gente que no termina de expresarse o que no termina de ofrecer su propio proyecto un proyecto alternativo".

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Yo recuerdo con el primer presidente, un genio, que tuvo la habilidad, la convicción que nosotros podíamos hacer esto entre todos, pero él me dijo: "Mirá nosotros tenemos que seducir al que hoy nos da la posibilidad de mantener nuestra fuente de trabajo, nosotros

tenemos que ser apéndice de ese Ministerio” (...) nosotros tenemos que decir por más que no sepamos, no entendemos nada. Nosotros podemos hacer todo, cuando nos den el trabajo se lo ofrecemos a Moisés, la tierra prometida”.

#### CASO 7 - ALIMENTICIA

- ❖ "No sé si nos toman como, no sé cómo llamarles, líderes, del grupo, pero ellos están pendientes del otro muchacho y yo para que repartamos las tareas, lo que hay que hacer de alguna manera son los referentes. Somos los referentes. Y tienen ese respeto hacia nosotros, preguntar lo que hay que hacer, ordenar alguna cosa que hacemos y bueno, en ese sentido todos coordinan las cosas para hacer y se hacen”.

#### *La influencia del liderazgo en los procesos de capacitación*

En lo referente a los procesos de capacitación la influencia de los líderes resulta positiva en el sentido en que repercute en el trabajo de sus pares.

“Esta línea de cambio, se orienta de manera positiva, cuando logra su madurez, porque se acerca al operario líder, al plano en el que se toman las decisiones, dándole un rol protagónico en ellas, y el supervisor clásico, se asoma más al aprovechamiento de su perfil técnico, consolidado por sus años de experiencia.” (Alonzo C et al, 2016, pág. 537)<sup>59</sup>

Del mismo modo nos propusimos identificar el impacto que la influencia de los líderes de las organizaciones ha tenido sobre los procesos de capacitación. A este respecto recopilamos los siguientes testimonios:

#### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "Yo ahí, lo conozco al doctor Caro: “Bueno Paulino constituimos la cooperativa, ahí en la asamblea te eligieron tesorero”. “No Dr. yo hice todo ahí en el Hospital, nunca quise manejar dinero, pero no por lo que uno no se sienta capaz, sino simplemente por lo conflictivo que es el dinero, más en ese tiempo”. “No, mirá esto no es así, vos tenés un peso y administras un peso, dice”, (...). ¡Y bueno doctor dele! (...) Nos quería matar el Dr. Cuando un día les dijimos que íbamos a contratar un facturita, dijo: “¡No! ustedes no tienen que pagar tienen que aprender el oficio”. Así empezamos”.

---

<sup>59</sup> (Alonzo C et al, 2016)

### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Sobre esto de la recolección de residuos, y bueno, hay una docente en la escuela que **no es asociada** que le interesaba mucho el tema, ella fue a hacer todo el curso, y después lo volcó acá adentro. Y se hace toda la recolección separada de los residuos, se habló con los grupos de gente que viene a retirar lo reciclable, en todo eso si. Y ella se propuso, no es que alguien la designó, fue por iniciativa propia, ella porque le interesaba".

Sobre este caso le consultamos a la referente si le fue posible identificar en la colaboradora algún rasgo de liderazgo que la llevara a lograr esto, y nos respondió:

*“Si absolutamente”.*

#### ***Buenas relaciones interpersonales***

Como otra de las condiciones para un buen ambiente de capacitación nos topamos con las buenas relaciones interpersonales, se buscará potenciar la cohesión mediante el vínculo de los asociados y la legitimidad de perseguir objetivos comunes.

Si bien dentro de cada organización nos resulta posible detectar tanto conflictos manifiestos como latentes esto es parte de la vida de la misma sin que por ello necesariamente se trate de algo negativo.

En lo que respecta al vínculo con los asociados pudimos rescatar los siguientes datos:

#### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "Nos conocimos con personas que yo ni conocía, y tenemos una presidenta que yo no conocía y la verdad que tiene unas agallas, unas “pelotas” totalmente, por eso yo las admiro".

#### CASO 2 - GASTRONOMÍA

- ❖ "Hicimos curso de un vínculo de compañeros, porque estamos muchos años juntos, pero nadie sabía quién era uno y quién era el otro".
- ❖ "Ahora nosotros nos conocemos, de dónde venimos, como son las crianzas de cada uno, qué es lo que generaba tu padre, entiendes? Y después de eso nos volvimos un poquito más, hacemos las cosas juntos, tiramos el carro juntos, después que formamos la cooperativa y que pusimos todo a salir adelante con esto, nos hicimos muy unidos".

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Porque hay referentes que supervisan que están, no controlando con el látigo, **chequeando que se den las cosas bien**, se trabaja en armonía, la gente es distendida y es todo nuestro, pero tenes que ponerte con los pantalones largo, hay un reglamento, sanciones disciplinarias y llamados de atención".

Para poder visualizar el clima de las organizaciones se plantearon los siguientes interrogantes: ¿Existe solidaridad entre los compañeros de trabajo?

| Nro de Caso    | Rubro       | SI         | NO        | N/C        |
|----------------|-------------|------------|-----------|------------|
| 1              | Sanidad     | 60%        | 0%        | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 33%        | 0%        | 67%        |
| 3              | Educación   | 92%        | 8%        | 0%         |
| 5              | Educación   | 87%        | 13%       | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 96%        | 0%        | 4%         |
| 8              | Alimenticia | 93%        | 7%        | 0%         |
| <b>General</b> |             | <b>77%</b> | <b>5%</b> | <b>19%</b> |

En líneas generales se evidencia que existe un marco de solidaridad dentro de las organizaciones.

¿Participa de asambleas y reuniones con sus compañeros del trabajo?

| Nro de Caso    | Rubro       | SI         | NO        | N/C        |
|----------------|-------------|------------|-----------|------------|
| 1              | Sanidad     | 70%        | 0%        | 30%        |
| 2              | Gastronomía | 33%        | 0%        | 67%        |
| 3              | Educación   | 92%        | 0%        | 8%         |
| 5              | Educación   | 100%       | 0%        | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 93%        | 0%        | 7%         |
| 8              | Alimenticia | 87%        | 13%       | 0%         |
| <b>General</b> |             | <b>79%</b> | <b>2%</b> | <b>19%</b> |

Casi el ochenta por ciento de los asociados interactúa con sus pares en reuniones o durante las asambleas, esto puede operar positivamente a estimular el vínculo entre los miembros de la misma.

### ***Conflictos***

A nivel conflicto, hemos logrado identificar en los testimonios los siguientes:

#### **CASO 1 - SANIDAD**

- ❖ "Generalmente, gracias a Dios no hemos tenido grandes conflictos con la cooperativa porque, hay un lineamiento común a los que es esto, que es: prestación, asistencia y cobrar, o sea que no es conflicto no hay: "yo no voy a hacer tal cosa, no me corresponde", al contrario".

#### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "En asamblea hay una discusión muy fuerte, con votación sí o no, a favor o en contra, por ejemplo estos grupos, el autogestivo, declararon que si nosotros no le cobrábamos la luz y el agua al Estado, ellos no nos iban a pagar nunca más luz y agua, iban a hacer negocio con la luz y agua que nosotros le pagábamos, muchos compañeros querían sacarlos a patadas".

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Ahora del tipo monetario, que no vamos a cobrar, vamos a cobrar en cuotas, los conflictos nosotros siempre tratamos, que las reuniones del tipo conflictivas (...), las reuniones que afecta directamente lo económico son rápidamente discutidas y participa todo el mundo".

#### CASO 7 - ALIMENTICIA

- ❖ "Son cuestiones a veces, que algún compañero busque rebeldía, como que no entienden el porqué de apuntar las horas, a nosotros nos pasa en la pascua. (...) y cuando se hace el retiro o el reparto, se descuenta esas horas, y ahí se arma porque bueno, yo hice esto. Y es muy difícil, pero es lógico porque nunca pueden llevarse la misma cantidad que aquel que cumplió las 9 horas y se fue, o 10 y se fue, ahí siempre hay cosas muy difíciles".

Se consultó también si existen muchos conflictos entre los compañeros de trabajo.

| Nro. de Caso   | Rubro       | SI         | NO         | N/C        |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 10%        | 50%        | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 0%         | 17%        | 83%        |
| 3              | Educación   | 25%        | 67%        | 8%         |
| 5              | Educación   | 7%         | 93%        | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 15%        | 70%        | 15%        |
| 8              | Alimenticia | 60%        | 33%        | 7%         |
| <b>General</b> |             | <b>20%</b> | <b>55%</b> | <b>26%</b> |

Si bien en este caso el resultado resulta más positivo que negativo, habría que procurar determinar las causales por las cuales la abstención de responder ha aumentado en este

caso, como así también aquellos conflictos a los que quienes han seleccionado la opción afirmativa hacen referencia.

### ***Compromiso***

Por último procuraremos describir el grado de compromiso que reside en las organizaciones, este al igual que las distintas temáticas que hemos abordado en este apartado guarda relación con un buen ambiente para llevar adelante un proceso de capacitación.

Serrano recomienda reforzar la conciencia de pertenencia grupal, desarrollamos en nuestros apartados anteriores el concepto de lógica cooperativa, y su concepción de que sin la unidad de sus trabajadores no podría llevarse adelante el funcionamiento de la organización; ni mucho menos lograr perdurar en el tiempo.

Las constantes capacitaciones orientadas al cooperativismo y las actividades sociales realizadas conjuntamente resultan herramientas claves para potenciar estas conexiones y revitalizar el compromiso.

Sobre lo referente al compromiso les hemos preguntado a los asociados si trabajar en una cooperativa ha implicado para ellos más compromiso y responsabilidad con el trabajo.

| <b>Nro de Caso</b> | <b>Rubro</b> | <b>SI</b>  | <b>NO</b> | <b>N/C</b> |
|--------------------|--------------|------------|-----------|------------|
| 1                  | Sanidad      | 100%       | 0%        | 0%         |
| 2                  | Gastronomía  | 83%        | 0%        | 17%        |
| 3                  | Educación    | 83%        | 8%        | 8%         |
| 5                  | Educación    | 100%       | 0%        | 0%         |
| 6                  | Gráfica      | 100%       | 0%        | 0%         |
| 8                  | Alimenticia  | 53%        | 47%       | 0%         |
| <b>General</b>     |              | <b>87%</b> | <b>9%</b> | <b>4%</b>  |

En este caso la respuesta ha resultado superadora en la mayoría de las organizaciones.

En contra cara a lo anterior, también preguntamos si el trabajar en esta implicó menos esfuerzo y sacrificio en el trabajo.

| Nro de Caso    | Rubro       | SI         | NO         | N/C        |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 0%         | 60%        | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 0%         | 17%        | 83%        |
| 3              | Educación   | 0%         | 100%       | 0%         |
| 5              | Educación   | 0%         | 100%       | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 8%         | 84%        | 8%         |
| 8              | Alimenticia | 80%        | 13%        | 7%         |
| <b>General</b> |             | <b>15%</b> | <b>62%</b> | <b>23%</b> |

Como esperábamos las respuestas se trasladaron mayormente hacia la negativa, a excepción de nuestra empresa alimenticia.

Desde el enfoque orientado hacia el proceso productivo se observó el compromiso de los asociados a través de sus respuestas a las siguientes afirmaciones:

Trabajar en una cooperativa implicó el tener que conocer todo el proceso productivo:

| Nro de Caso    | Rubro       | SI         | NO         | N/C        |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 60%        | 0%         | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 0%         | 0%         | 100%       |
| 3              | Educación   | 92%        | 0%         | 8%         |
| 5              | Educación   | 86%        | 14%        | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 89%        | 7%         | 4%         |
| 8              | Alimenticia | 53%        | 40%        | 7%         |
| <b>General</b> |             | <b>63%</b> | <b>10%</b> | <b>27%</b> |

Como podemos ver, más de la mitad de los asociados conocen la totalidad del proceso que se lleva adelante por la organización, y en la mitad de los casos relevados cerca del 100% de los encuestados han manifestado hacerlo.

Trabajar en una cooperativa implicó el ser más cuidadoso con las herramientas, las máquinas y el material de trabajo:

| Nro de Caso    | Rubro       | SI         | NO         | N/C        |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 50%        | 10%        | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 17%        | 0%         | 83%        |
| 3              | Educación   | 75%        | 17%        | 8%         |
| 5              | Educación   | 93%        | 7%         | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 85%        | 4%         | 11%        |
| 8              | Alimenticia | 67%        | 33%        | 0%         |
| <b>General</b> |             | <b>65%</b> | <b>12%</b> | <b>24%</b> |

En un porcentaje casi equivalente observamos que esto es trasladado al grado de atención que los trabajadores ponen al de preservar sus elementos de trabajo.

Trabajar en una cooperativa implica que les pertenece a todos por igual:

| Nro de Caso    | Rubro       | SI         | NO        | N/C       |
|----------------|-------------|------------|-----------|-----------|
| 1              | Sanidad     | 80%        | 10%       | 10%       |
| 2              | Gastronomía | 100%       | 0%        | 0%        |
| 3              | Educación   | 83%        | 17%       | 0%        |
| 5              | Educación   | 93%        | 7%        | 0%        |
| 6              | Gráfica     | 96%        | 0%        | 4%        |
| 8              | Alimenticia | 93%        | 0%        | 7%        |
| <b>General</b> |             | <b>91%</b> | <b>5%</b> | <b>4%</b> |

Existe una alta percepción de la organización como propia en todos los establecimientos.

En contrapartida les preguntamos si es para ellos lo mismo que trabajar bajo patrón:

| Nro de Caso    | Rubro       | SI         | NO         | N/C        |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 0%         | 60%        | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 17%        | 0%         | 83%        |
| 3              | Educación   | 8%         | 92%        | 0%         |
| 5              | Educación   | 27%        | 73%        | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 0%         | 85%        | 15%        |
| 8              | Alimenticia | 7%         | 87%        | 7%         |
| <b>General</b> |             | <b>10%</b> | <b>66%</b> | <b>24%</b> |

Y como era de esperar en función de todo lo analizado, el mayor porcentaje de los asociados opina que es un escenario diferente.

Preguntamos si trabajar en una cooperativa implica que puedo tomar más decisiones sobre mi trabajo:

| Nro de Caso    | Rubro       | SI         | NO        | N/C        |
|----------------|-------------|------------|-----------|------------|
| 1              | Sanidad     | 60%        | 0%        | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 0%         | 0%        | 100%       |
| 3              | Educación   | 75%        | 25%       | 0%         |
| 5              | Educación   | 79%        | 21%       | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 89%        | 4%        | 7%         |
| 8              | Alimenticia | 93%        | 0%        | 7%         |
| <b>General</b> |             | <b>66%</b> | <b>8%</b> | <b>26%</b> |

En este punto la mayoría de los casos han logrado superar nuestro índice de referencia, interpretando que puede tomar decisiones sobre sus tareas; y podríamos considerar que al influir en las estas podría aumentar el compromiso de sus miembros.

Y si trabajar en una cooperativa implica que tengo un trabajo digno:

| Nro de Caso    | Rubro       | SI         | NO        | N/C        |
|----------------|-------------|------------|-----------|------------|
| 1              | Sanidad     | 50%        | 10%       | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 100%       | 0%        | 0%         |
| 3              | Educación   | 67%        | 25%       | 8%         |
| 5              | Educación   | 93%        | 7%        | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 93%        | 4%        | 4%         |
| 8              | Alimenticia | 93%        | 0%        | 7%         |
| <b>General</b> |             | <b>83%</b> | <b>8%</b> | <b>10%</b> |

Un alto grado ve su trabajo como digno, aunque resulta difícil no preguntarse por qué opinan lo contrario algunos miembros de las distintas organizaciones aunque en el total no representen un número significativo.

Para procurar evidenciarlo veremos las respuestas a los siguientes afirmaciones: Trabajar en una cooperativa implica que estoy más satisfecho con el trabajo que hago

| Nro de Caso    | Rubro       | SI         | NO        | N/C        |
|----------------|-------------|------------|-----------|------------|
| 1              | Sanidad     | 60%        | 0%        | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 17%        | 0%        | 83%        |
| 3              | Educación   | 58%        | 42%       | 0%         |
| 5              | Educación   | 93%        | 7%        | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 100%       | 0%        | 0%         |
| 8              | Alimenticia | 87%        | 7%        | 7%         |
| <b>General</b> |             | <b>69%</b> | <b>9%</b> | <b>22%</b> |

A través de estas respuestas podemos ver que la insatisfacción no debería encontrarse directamente vinculada las tareas, siendo que los miembros de la mayoría del empresas está satisfecho con sus funciones. Lo que cabría entender es qué llevó al establecimiento educativo a votar en negativo siendo que se trata de un rubro caracterizado por la vocación hacia esa tarea.

Así que por último preguntaremos sutilmente sobre el aspecto económico de la organización, lo haremos a través de estas preguntas.

¿Se encuentran mejor económicamente que antes de constituirse como cooperativa?

| Nro de Caso    | Rubro       | SI         | NO         | N/C        |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 40%        | 20%        | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 0%         | 0%         | 100%       |
| 3              | Educación   | 33%        | 67%        | 0%         |
| 5              | Educación   | 43%        | 57%        | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 81%        | 7%         | 11%        |
| 8              | Alimenticia | 7%         | 87%        | 7%         |
| <b>General</b> |             | <b>34%</b> | <b>40%</b> | <b>26%</b> |

Al parecer esto depende bastante del establecimiento y su situación actual, pero analizándolo en sus totales no podríamos orientarnos firmemente hacia ninguno de ambos. Podría suceder que (como hemos dicho anteriormente) los trabajadores pudieran haberse encontrado atravesando situaciones apremiantes en el periodo comprendido entre la crisis de la organización que las precede y cuando se constituyó la ERT.

¿Cree que debería retirar/cobrar más por el trabajo que hace?

| Nro de Caso    | Rubro       | SI         | NO         | N/C        |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 30%        | 30%        | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 50%        | 0%         | 50%        |
| 3              | Educación   | 92%        | 8%         | 0%         |
| 5              | Educación   | 31%        | 69%        | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 26%        | 44%        | 30%        |
| 8              | Alimenticia | 20%        | 73%        | 7%         |
| <b>General</b> |             | <b>42%</b> | <b>37%</b> | <b>21%</b> |

Una vez más, este aspecto ha quedado bastante dividido sería difícil vincularlo al indicador del trabajo digno. Sin embargo es notable el incremento de la respuesta afirmativa del establecimiento educativo, el cual recordemos que no únicamente perdió el subsidio que percibía como empresa tradicional; sino que también en él sus miembros han perdido su categoría de docentes al establecerse como una cooperativa.

En lo que respecta al work life balance emitimos las siguientes preguntas: ¿Pasa menos tiempo con su familia o amigos desde que trabaja en la cooperativa?

| Nro de Caso    | Rubro       | ACUERDO    | DESACUERDO | N. A.      |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 40%        | 10%        | 50%        |
| 2              | Gastronomía | 17%        | 0%         | 83%        |
| 3              | Educación   | 8%         | 92%        | 0%         |
| 5              | Educación   | 14%        | 86%        | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 19%        | 67%        | 15%        |
| 8              | Alimenticia | 20%        | 80%        | 0%         |
| <b>General</b> |             | <b>20%</b> | <b>56%</b> | <b>25%</b> |

Sólo un 20% de los trabajadores considera que el desempeñarse dentro de la cooperativa ha perjudicado sus relaciones sociales.

Sobre esta temática seguimos preguntando ¿Desde que trabaja en la cooperativa hace otras actividades sociales por fuera del trabajo?

| Nro de Caso    | Rubro       | ACUERDO    | DESACUERDO | N. A.      |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 10%        | 50%        | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 0%         | 0%         | 100%       |
| 3              | Educación   | 25%        | 75%        | 0%         |
| 5              | Educación   | 71%        | 29%        | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 74%        | 15%        | 11%        |
| 8              | Alimenticia | 80%        | 13%        | 7%         |
| <b>General</b> |             | <b>43%</b> | <b>30%</b> | <b>26%</b> |

Por otro lado una parte importante de la mitad de los casos los hace.

Para poder visualizar la flexibilidad de las jornadas de la organización preguntamos si. ¿Trabajar en la cooperativa implica poder faltar al trabajo o trabajar menos horas cuando lo necesitan?:

| Nro de Caso    | Rubro       | ACUERDO    | DESACUERDO | N. A.      |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|
| 1              | Sanidad     | 50%        | 10%        | 40%        |
| 2              | Gastronomía | 0%         | 0%         | 100%       |
| 3              | Educación   | 25%        | 67%        | 8%         |
| 5              | Educación   | 20%        | 80%        | 0%         |
| 6              | Gráfica     | 37%        | 48%        | 15%        |
| 8              | Alimenticia | 67%        | 33%        | 0%         |
| <b>General</b> |             | <b>33%</b> | <b>40%</b> | <b>27%</b> |

Pese a lo que podría pensarse el trabajo cooperativo no conlleva a una significativa libertad horaria, aunque no existe una marcada distancia entre ambas posturas.

## Problemáticas de capacitación

Los procesos de capacitación pueden verse interferidos por distintas problemáticas, cuando los procesos de capacitación se implementan sin respaldarse en un adecuado diseño de necesidades de capacitación. Puede causar:

- Tensión entre el educador y participante.
- Bajo compromiso de las partes para realizar la actividad.
- No interiorizar a los participantes en la necesidad que originó la capacitación, (al no hacerlo genera incertidumbre).

- Optar en primera instancia por la capacitación sin asegurarse de que la necesidad requiera una medida de distinta naturaleza.
- Replicar cursos “Enlatados” que pueden no aplicar a la realidad de la organización.
- Aplicar programas de capacitación sin que existan las condiciones para que esto sea posible.
- No lograr que lo aprendido se traslade a la tarea.
- No disponer de un experto educacional capaz de llevar adelante el rol de capacitación, (un experto en conocimiento no necesariamente podría constituirse como un ávido transmisor de conocimientos).

### ***Riesgos detectados en las ERT***

#### **Bajo compromiso de las partes para realizar la actividad.**

Sobre este aspecto hemos evidenciado que esta es una dificultad recurrente entre los establecimientos analizados, ya sea que se trate de capacitaciones propias de la organización, o de capacitaciones relacionadas al cooperativismo. Quizás esto se deba a que los mismos no han logrado ser oportunamente justificados; ya que como hemos observado el compromiso de los asociados es bueno.

#### **CASO 4 - SUPERMERCADISMO**

- ❖ "Hay de todo, en realidad deberíamos tener más, pero ahí somos más hinchas los que estamos afuera, tenemos más interés en que ellos vayan que los que están adentro que los que viven trabajando acá. Nosotros le decimos: ustedes tienen que capacitarse y ellos nos dicen: “no, ¡si nosotros sabemos todo!”. Y es una pelea permanente, pero por ejemplo ¿seguridad e higiene? Una pelea, las capacitaciones se hicieron, por ejemplo cuando se han hecho con compañeros que han sido delegados de seguridad e higiene de algún gremio o la propia CTA de los trabajadores, han sido muy reacios, ósea una disputa, una pelea".

#### **CASO 5 - EDUCACIÓN**

- ❖ "Por supuesto y lo que hubo también si que no te dije, lo que hicimos el año pasado tenemos la parte pedagógica que tiene que ver con las aulas, e hicimos un “laburo” también con lo que tiene que ver la cooperativa, la estructura cooperativa. Chocamos de nuevo con lo mismo, al no ser obligatoria, tener que ser de apropiarte los espacios, de considerar la

empresa como nuestra, propia; cuesta que la gente se acerque, (...), los talleres que a nosotros nos llegan están en OSERA ya sea en FEDECABA, hicimos muchos talleres, el nivel de participación bajó, hicimos muchos talleres acá mismo, bajó también son siempre sumamente interesantes, tratamos de capacitar también en ese sentido, pero es complejo pero son las mismas caras o son pocas las caras que vemos".

Y también digámoslo, el docente labura todo el día, quizás eso también, tiene otros proyectos, tener familia, otras cosas y eso hace que baje considerablemente la participación y que el tipo se quede una hora y media dos horas en un taller por más que hayas hecho 10 durante el año, y por ahí se quedaron 5. Pasa mucho eso, y también se explica desde ahí, porque la gente labura muchísimo, y bueno ya la convicción y el compromiso de varias cuestiones que no son estrictamente obligatorias ya se empieza a desparramar (...) también nos dimos cuenta que no es un problema de nuestra propia empresa, casualmente en la convivencia de otras cooperativas, nos empezamos a enterar que el problema es la participación en realidad lo ves en la sociedad completa. En las cooperativas particularmente se ve eso, la participación genera eso que no es requerida, después es difícil encontrar un nivel alto de participación, porque las cosas están bien, es entendible y si las cosas están mal y requieren de capacitaciones ahí la cosa aumenta. Eso lo tenemos comprobado.

#### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Una son los tiempos de la gente, nos cuesta organizar un día para organizar una reunión, porque la gente entra muy temprano entonces la mayoría de la gente, ingenieros trabajan un poco más tarde, la gente de producción, a las 10 de la mañana no quiere saber nada".

#### **Replicar cursos “Enlatados” que pueden no aplicar a la realidad de la organización.**

En todos los caso, reconocen esta problemática frente a los procesos de capacitación “enlatados”, en los cuales al no existir una diferenciación entre las instituciones participantes, y las necesidades particulares de las mismas, algunas de las temáticas abordadas pueden resultar redundantes para las organizaciones impidiendo lograr un impacto positivo.

### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Que era para todas las escuelas igual (...) por ahí habrán recibido como cosas más novedosas que no estaban haciendo, por ahí otras escuelas eso que estaban diciendo lo venían haciendo desde un montón de tiempo digamos".

En este caso, la referente entrevistada reconoce una de las problemáticas que tienen que ver con procesos de capacitación “enlatados”, en los cuales al no existir una diferenciación entre las instituciones participantes algunas de las temáticas abordadas pueden resultar redundantes para una parte de ellas no pudiendo lograr el un impacto positivo.

### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Recuerdo, en realidad nosotros al estar subsidiados nosotros pertenecemos a la dirección de gestión privada y hay capacitaciones de todo tipo que envía la gente de gestión privada, y abrimos las convocatorias, a veces son más despersonalizadas, a veces te conviene armar más capacitaciones más orientadas a lo que necesita la propia estructura".

### CASO 7 - ALIMENTICIA

- ❖ "No, habíamos ido a hacer uno que era manipulación de alimentos, eso ahora también lo exigían, ahora ya no. Esto se hacía cada dos años, teníamos que ir, a algunos les tocaba Pompeya, Palermo, capacitarlos sobre manipulación de alimento. Una tremenda estupidez, porque es una pérdida de tiempo, porque a donde fui yo, era como para un domicilio, como tener en la heladera un pollo, no tener la manteca abajo, que no gotee, bueno en fin (...) Y nosotros, prácticamente sabemos de memoria las tareas que realizamos así que en ese sentido".

**Aplicar programas de capacitación sin que existan las condiciones para que esto sea posible.**

Ciertamente muchas de ellas se encuentran atravesando una situación de subsistencia o de crisis que no resulta en un contexto favorable para llevar adelante un proceso de capacitación, a menos que el mismo sea respaldado por un plan estratégico, objetivos y acciones concretos capaces de imprimirle validez.

### CASO 7 - ALIMENTICIA

- ❖ "La capacitación yo creo, en esto no pasa tanto como capacitación, sino la gente la tiene en la mente, conoce todos los trabajos, conoce todo lo que hay que hacer, el chocolate para nosotros no tiene secretos y la capacitación puede pasar a ser buscar nuevos horizontes, buscar otros trabajos para hacer, porque acá hay muchas cosas que se dejaron de hacer, la empresa quebró porque no tenemos el personal suficiente, y tenemos una potencia de maquinarias para hacerlos, nos falta personal y nos falta la inversión".

#### CASO 8 - ALIMENTICIA

- ❖ "Y el Estado recurrió alguna vez para hacer alguna actividad de capacitación. Si bien nos ofrecieron el tema es que todas las capacitaciones, tanto del INTI como del Ministerio de Trabajo se hacen dentro de los edificios del instituto o el Ministerio. Y acá los horarios, al tener unos horarios tan madrugadores se te complica trasladar a la gente, a Saavedra, se complica, a veces han venido a dar una charla del INTI, en algún momento pero en el Ministerio de Trabajo nunca se pudo hacer porque ellos querían que vaya toda la gente allá y se complica, los horarios que manejan muy a la tarde, la gente a la tarde quiere estar en su casa, si bien es necesario, pero también no se tienen en cuenta esos detalles".

**No disponer de un experto educacional capaz de llevar adelante el rol de capacitación.**

Cómo lo hemos puesto en evidencia al momento de hablar del rol del capacitador interno no nos fue posible evidenciar que la selección de quién llevaría adelante la actividad haya obedecido a la idoneidad de formador, sino más bien a una revalidación de la experiencia de quien realiza la actividad a aprender, o en situaciones principalmente la disponibilidad de esta para hacerse cargo.

#### *Capacitación como beneficio*

Como hemos mencionado al abordar a los autores orientados a la economía social estos interpretan que los procesos de capacitación operan para nuestras organizaciones de análisis como una inversión al capital cooperativo, a la vez que potencian las competencias de sus miembros.

Sobre esto se procuró recolectar aquellos testimonios en los cuales las organizaciones recurren a la capacitación como un modo de beneficiarse mutuamente.

### CASO 1 - SANIDAD

- ❖ "En un tiempo cuando estábamos bien, que éramos más numerosos colaboraba para que sus miembros terminasen la escuela".

### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Hubo unos cursos que dieron que nosotros le pagamos a algunos maestros asociados y no empleados de la cooperativa, que fueron a lugares a capacitarse y eso lo pagó la cooperativa".

### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "No, no, los compañeros en ese aspecto yo he sido... uno terminó la primaria, porque yo, porque lo "pinchamos", fomentamos la elevación cultural, por eso hicimos lo del centro cultural, lo primero que armamos fue un centro cultural, digo para que veas la diferencia, la idea que teníamos era que hubiera una librería".

### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Se hizo con algunas cuestiones, hubo algunos compañeros que hicieron algunas capacitaciones fueron mandados desde acá, tenemos un compañero que hizo un taller de formación cooperativa, que hoy da una materia acá que es proyecto cooperativo y solidario (...) daban un curso ahí, el compañero lo tomó y de ahí surgió la materia, en otro momento nos habían dado una beca para un posgrado (...) y un compañero fue no sé si lo completó, pero fue. (...) Obviamente todo lo que es capacitación sirve".

### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Para nosotros la capacitación es una inversión".
- ❖ "Todos aquellos compañeros que van a hacer algún curso que quieren trabajar en algo, la cooperativa les paga el curso, en este momento van a iniciar tres compañero un curso presupuestario, dos ya lo hacen permanentemente pero se van a aggiornar más y uno que va a arrancar de cero, lo paga la cooperativa. A Laurita le pagan la facultad, media beca de la carrera de contadora en la facultad de Palermo".
- ❖ "Te voy a dar un ejemplo, dentro de la administración, tenemos una compañera en lo que es comercio exterior, es un curso, y cuando el Banco Credicoop (donde estoy participando en la comisión de asociados), tiene que dar alguna innovación me dicen: "mandá a tu

compañera para ponerla, para aggiornarla en todo esto”, y la cooperativa le da el permiso para que esté fuera del trabajo, y le paga a ella las horas como si estuviese trabajando”.

### ***Organizaciones del conocimiento***

Para poder dar respuesta a nuestra última pregunta de investigación, referida a **¿Se organizan con otras empresas de sus mismas características a la hora de capacitarse?** Para esto desarrollaremos el concepto de redes de conocimiento

#### ***Redes***

Rojas Herrera comprende que las redes actúan como un ámbito capaz de posibilitar el debate mediante la producción del conocimiento (entendiéndolas como constructos sociales enmarcados en la responsabilidad y la autonomía), este ejercicio sumado a la colaboración mutua de las partes que la integran permite ampliar la capacidad del grupo para manejar distintas situaciones ya sea para la resolución de problemas a corto y mediano plazo.

Las redes actúan como un mecanismo innovador, el cual a través de la interacción se ejercitan los roles sociales, los cambios en estas acompañan el contexto en que las ERT se desarrollan, sumado a las variables que en este interactúan (siempre en función de su interpretación) de los mismos definiendo nuevos objetivos y proyectos.

Sus normas no son estables, y sus normativas se basan en la celebración de acuerdos de sanción colectiva, se caracterizan por su dinámica de articulación y su singularidad homogénea enmarcada en su espíritu de libertad y tolerancia que conlleva al logro de pluralidad.

Dentro de la red ocurre una acción colectiva, y son estas acciones un componente de adaptación, la red se traduce en una matriz de comportamiento relacionado a métodos y técnicas administrativas, y de comunicación. Son:

- Sistemas de organización de actividades sociales
- Pluralidad y tolerancia interna
- Participación libre de trabajadores con poder de decisión
- El mismo trabajador es quien decide y quien ejecuta la acción
- Autonomía de cada Unidad Doméstica.

Persiguen objetivos a la vez que vinculan a los trabajadores y a las organizaciones; ya sea que se traten de un mismo tipo o heterogéneas, son operativas, y funcionan mejor cuando en las mismas media cooperación, solidaridad, ayuda mutua y la corresponsabilidad.

Tomando como base la publicación de “Redes de colaboración” (UNIRCOOP) las redes poseen una perspectiva transdisciplinaria más interinstitucional. En ellas intervienen distintos actores (heterogéneos entre sí), dando lugar a una mayor reflexión. Una red de cooperación, reeduca a través de la gratuidad y el desinterés.

La red posee una estructura abierta, caracterizada por una capacidad ilimitada de expansión capaz de incorporar nuevos elementos a través de una deconstrucción y reconstrucción continua. Debe existir un real compromiso de sus miembros al servicio del grupo, con esto y su iniciativa logra perseguir sus objetivos, aumentar su densidad, junto con su fuerza. Las redes ofrecen una forma de cooperación entre las personas, en función de identificar y evaluar los distintos factores, y persiguiendo una mejor posición y una mayor autonomía, definen distintos objetivos específicos, estos últimos pueden involucrar la información y capacitación de sus miembros.

En las redes circula la información y la capacitación, buscando efectivizar las decisiones de sus miembros, mientras que su carácter solidario promueve la unión. La información debe ser: transparente, fluida, continúa y universal, para que la misma circule de manera eficiente y eficaz requerirá tecnología que facilite su uso y deberá ser de carácter multi-táctico.

En las redes el trabajo se llevan adelante de forma horizontal, y existe una constante intercomunicación entre los distintos grupos, más allá de que cada miembro es autónomo y en parte responsable del logro de los objetivos.

Las medidas adoptadas son de carácter democrático, su apertura deberá ser capaz de incorporar y permitir el egreso de sus miembros, y las prácticas sociales amplían los vínculos y fomentan las relaciones de manera gratuita, influyendo en la forma de gestión y la comunicación entre los distintos actores.

Como mencionamos dentro de las redes el poder se halla distribuido entre los miembros (cooperación consecuente) que la conforman, los cuales alcanzan sus logros mediante la unión de sus esfuerzos posibilitando la implicación de una diferente sociabilidad. Pero

requiriendo una dinámica interna y una sinergia política que los habilite a aumentar su capacidad de organizar la acción colectiva sin perder de vista la lógica de acción enmarcada en los ideales cooperativos y solidarios.

Por todo lo dicho podemos inferir que las redes de solidaridad son opuestas al individualismo, siendo un proyecto alternativo de sociedad aumentando su aporte a la diversidad.

“(…) la inter-cooperación o cooperación en red solidaria apunta hacia la necesidad de pensar en función de economías plurales, en donde lo más importante es el derecho de las personas y de los grupos a existir y a poder estar contra o fuera de un paradigma establecido”. (Rojas Herrera et al, 2007, pág. 218)<sup>60</sup>

Como un claro exponente de red del conocimiento hemos logrado contactarnos con el Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA) dónde fuimos recibidos por la Dra. Denise Kasparian y la Mg. Natalia Bauni quienes nos describieron la operatoria de la institución:

***Constitución del Observatorio:***

“El observatorio se formó en 2008-2009 (…) dos cátedras de la “facu” que veníamos investigando empresas recuperadas, (…) distintos tipos de inserciones investigativas en el mundo de las recuperadas y otra la sociología de las organizaciones donde está Gabriel Fine y yo Natalia Bauni que habíamos escrito ya en 2003 un libro sobre empresas recuperadas, también habíamos hecho distintos tipos de investigaciones y **la idea era confluir en un equipo que forme gente**, que esté en esta articulación de la investigación con la intervención también de empresas recuperadas y también lo ampliamos a todo tipo de emprendimientos, que tenían que ver también con la autogestión así que lo llamamos, observatorio Social De Empresas Recuperadas y Auto Gestionadas”.

“(…) en ese ida y vuelta se fueron sumando estudiantes que estaban interesados, **que se iban formando en el tema**. Y creo que también ahí, en ese momento, entraron algunas compañeras que eran de psicología, (...)”

“(…) Al interior de la universidad hubo como un cambio sobre cómo se orienta el conocimiento, entonces por eso lo que es transferencia, extensión, vinculación se

---

60 (Rojas Herrera et al, 2007)

desarrolló mucho más.”(...) “más académico, algunos que otros paneles acá en el Germani o jornadas, ese estilo más académico, pero siempre cuando nos presentamos en OSERA, decimos que somos un consultorio de investigación académica, pero también de intervención política digamos, o también con los años fue mutando”.

Los proyectos del Observatorio

“(…) los proyectos como son de investigación aplicada o voluntariado, (…) tienen que pensarse junto con las organizaciones. (…) por ejemplo con la biblioteca surgió el trámite de juntarnos ahí con los referentes de la organización a ver cómo podíamos fortalecer internamente el colectivo laboral, y surgió de ahí, nosotros no teníamos para nada la idea, nuestra línea venía con fortalecimiento institucional y del colectivo

- “Durante los primeros años la primera idea que surgió fue armar una revista que era online, que vaya convocando a distintos ejes temáticos (…) de distintos países que hablaba sobre el tema (…) lo que buscábamos era que **los académicos hicieran el esfuerzo de sintetizar y sacar un poco la jerga académica** para que, para que fuera un texto, no tanto..., **más de divulgación**, lo que se dice divulgación”.
- “Y el manual (Se refiere a “Saberes Recuperados”, (el cual fue empleado como marco teórico de nuestro proyecto) ,(…) que las recuperadas se formaron sin demasiada, digamos, formación teórica, y fueron construyendo saberes propios de la **experiencia** y entonces si alguna empresa nueva se recupera, esos saberes que ellos construyeron, nosotros podemos ir replicándolos también con esta idea, de que nosotros no sabemos recuperar una empresa, (…) entonces la idea fue hacer talleres en todo el país, juntando distintas empresas, trabajando temáticamente, temas que para ellos eran problemáticos para ellos y viendo cómo los resolvían. Relevamos esa información y con eso armamos el manual”.
- “(…) Tenemos otro proyecto para la difusión del manual y algunas ideas entonces ese proyecto es el resultado de todo un esfuerzo colectivo, aparte, también de todo lo que era el OSERA de hacer esos talleres y relevar esa información”. (…) pudimos pensar algunos proyectos que tenían que ver con armar ese libro, de sentarnos un rato a pensar cuestiones internas y pensar en el futuro y cómo construir y sistematizar conocimientos a futuro, (…) En el libro hablamos de los **conflictos del reparto**, cómo se reparte el excedente, de cómo cobran nuevos asociados, cómo se capacita, cómo se gestiona el trabajo en términos de regulaciones, de sanciones, de reglamentos (...). Cómo se construye identidad de

cooperativa es otro capítulo que tiene que ver con esto, cómo incorporas nuevos asociados a este colectivo que tiene una idea propia y diferente. (...) construcción de liderazgos y uno que no está en ese libro, pero está en el proyecto que sigue es cómo, (no es en términos de gestión, así tan cotidiana) pero cómo equilibrar un éxito “económico” con un éxito social, esa es una cuestión clave de una recuperada.”

- “Proyecto universitario una biblioteca en el Bauen (...) arrancó con libros medio de temática general, porque era un programa de la CONVAIP, Comisión Nacional De Temáticas Populares. (...) Si, llevaba un pack estandarizado de libros para armar bibliotecas populares, nosotros con ese insumo y el dialogo con los trabajadores y delegados del Bauen, armamos una biblioteca de los trabajadores a la que sumamos, campaña de donación de libros con la temática de la autogestión, la empezamos a armar ahí. Después el proyecto quedó un poquito trunco, porque requería la identificación de referentes de la empresa que no quisieron hacerse cargo, dos o tres veces por semana de mantener abierta esa biblioteca, es algo en lo que no se pudo avanzar, pero la biblioteca sí **está** en el Bauen”.
- “Encuesta que hicimos de valoración de las empresas recuperadas (...) tenemos un informe de prensa publicado en una empresa representativa del AMBA, sobre una población mayor de 18 años sobre valoración de distintas formas alternativas de producción entre las cuales tenemos las empresas recuperadas. También les preguntamos qué piensan de las empresas estatales, sobre las cooperativas en general, como un modo de gestión económica y fundamentalmente **la conclusión es que hay una alta valoración de la recuperación del trabajo de las empresas recuperadas**”.
- (...) organizamos muchas charlas donde invitamos a distintos referentes, el año pasado armamos una sobre economía social mucho más amplia todavía (...). Bueno yo, estoy en un seminario donde vamos todo el tiempo a visitar a las fábricas y estamos todo el tiempo muy en contacto con ellos y también en términos investigativos, hacemos entrevistas que para eso nos contactamos generalmente, (...) y también a veces en estas charlas, en estos conversatorios, o incluso en congresos que los invitamos escuchamos sus demandas y va a haber cosas a las que podamos responder y va a haber cosas a las que no. Siempre aparecen diferentes temas que a veces a nosotros nos resultan interesantes y a veces no tanto, a los que no podemos dar respuesta. Siempre es una relación compleja la de la universidad con las recuperadas, porque son por ahí... quizás distintos tiempos, pero estos proyectos

aunque no sea, por ahí no directamente sentarse a escribirlos surgen de esas demandas que uno va escuchando obviamente".

- "(...) estamos organizando el congreso, (...) la próxima estamos participando de un congreso de economía social, que se hace en septiembre en Quilmes, el segundo congreso de economía social nacional. Y en noviembre fue un conversatorio con referentes universitarios, es decir con académicos, docentes y trabajadores para pensar un poco entre todos la agenda actual de la economía social, solidaria y popular. Eso fue en noviembre".

De la información relevada podríamos remarcar la importancia que la institución otorgó en sus orígenes a la formación del equipo que la conformaría.

En el testimonio de las referentes se observa que las actividades realizadas son planificadas y diagramadas en cooperación con las ERT y las empresas autogestionas que participan:

- *"(...) Se piensa desde distintos lugares, con distinto tiempo dedicado a eso, pero se **piensa en los proyectos con las organizaciones**".*
- "(...) muchos de los dirigentes incluso vienen a demandar cosas puntuales de la universidad, como nosotras somos, me acuerdo que una de las primeras charlas que fuimos nos dijeron: *"nosotros no somos conejillos e india que nos vienen a investigar y se van, necesitamos cosas"*, y hay demanda constante y relación constante".
- "(...) conversatorio con referentes universitarios, es decir con académicos, docentes y trabajadores para pensar un poco entre todos la agenda actual de la economía social, solidaria y popular".

Consideramos al observatorio como un referente de las redes de los conocimientos debido a que en el procedimiento del mismo pueden observarse los distintos componentes que hemos descripto, además de poseer un alto interés en la producción y divulgación de su conocimiento a través del material bibliográfico y de consulta, el cual es considerado como el fruto de un "esfuerzo colectivo".

Respecto de los eventos que se celebran, los mismos mantienen una periodicidad regular, siendo que la última actividad (conversatorio) fue celebrada en el mes de noviembre, y actualmente se encuentran planificando un nuevo congreso de economía social que tendrá lugar durante el mes de septiembre de 2019.-

A continuación presentamos algunos testimonios donde se evidencia la participación de algunas de las empresas relevadas con las redes de conocimiento:

En este caso el tesorero nos comenta que en su momento se asociaron con una escuela de enfermería que operaba en las instalaciones del Hospital.

#### CASO 1 - SANIDAD:

- ❖ "Tenían el área clases, salón de actos, se hacían jornadas. Y eso cuando dejó de funcionar Nosotros al no trabajar con PAMI y al no tener internados (a ellos le servía mucho, porque hacían las practicas acá) y como ellos recibían la subvención del Estado (...), al dejar de tener pacientes ellos buscaron otro lugar que pudiera tener también las practicas".
- ❖ "Hay muchos videos, sabes que acá han venido, esto fue muy masivo, ha venido gente de Francia, de Japón, nunca voy a olvidar a un norteamericano que vino, que se dio cuenta que en Estados Unidos está pasando lo mismo que paso acá, ellos tuvieron la gran crisis después, ahora Estados Unidos está en una gran crisis ahora. Que ellos no abren sus mercados, acá abrieron todos los mercados y dejando sin trabajo a la gente de acá".

#### CASO 3 - EDUCACIÓN

- ❖ "Yo creo que hay bastante, a nivel escuela por ejemplo con el Guido Spano por ejemplo, bueno nosotros nos reunimos cuando necesitamos algo con la gente, con Mundo Nuevo, con escuelas cooperativas antiguas que tienen otra ley, (que quedaron amparadas por otra ley) y lo que son cooperativas nuevas como Mundo Nuevo o Comunicaciones, que tenemos así como un contacto permanente de: "Bueno, ustedes cómo hacen esto, esto de recurrir, mirá a nosotros nos vino a capacitar tal persona" (...) si, si hay, hay. Y si no recurrimos a lazos, a redes, o a este consultor Bornelli, que es específico a la función".

#### CASO 4 - SUPERMERCADISMO

- ❖ "Cooperativa Renacer, y la fábrica tiene varios galpones, bueno uno lo desocuparon y decidieron dárselo para que se arme una escuela, una escuela secundaria para adultos y chicos y le dieron al Estado para que arme una escuela ahí. Y la armó, y lo mismo estaba haciendo el Bauen con un sistema de cursos para un Hospital, está el Tano Catallano vino acá y le pareció interesantísima la experiencia de la desmanicomialización, (el Tano Catallano es el secretario de ATE capital), entonces se fue a Buenos Aires con toda la idea de reproducirla allá, en Buenos Aires está la desmanicomialización pero no tienen lugar

donde insertarse, (que era lo que pasaba acá) la desmanicomialización estaba pero hasta que no apareció La Toma no pudieron implementarla, la idea era implementarla en el Bauen. Entonces por ejemplo los encuentros nos han servido para ese tipo de cosas, es para generar ideas, nosotros tenemos una actitud solidaria".

- ❖ "Para nosotros es muy importante socializar y que todo medio de socialización ya sean estas tesis (le damos mucha importancia porque socializa la experiencia nuestra), permite que se vea lo que nosotros sentimos (...) y no lo que van a contar la Cámara de Supermercados y sus alcahuetes imponen su criterio. Los medios van a contar cosas terribles, porque los medios, otra película, por eso nosotros queremos dejar testimonio de esto".
- ❖ "No, hay una película que la censuró Youtube, por la música, porque son 7 años, porque hay una página de facebook que se llama Centro Cultural La Toma, que pueden mirar, que tienen muchas cuestiones, sé que hay videos parciales... el Mercado Popular hizo uno, una cooperativa de psicólogos que funciona acá adentro, todo muy parcial, yo escribí dos libros uno con el inmenso orgullo que el prólogo lo hizo Osvaldo Bayer".

#### CASO 5 - EDUCACIÓN

- ❖ "Si totalmente, eso a veces me llegan propuestas y ofertas de cursos, pero me parece que son pagos, me llegan desde distintos lugares, actividades relacionadas a la cooperativa ya te digo y hubo talleres de cooperación que son gratuitos que los arma la Federación también están buenos, me parece que el compartir los distintos caminos siempre es enriquecedor, después te empieza a pasar esto, yo fui me parecieron geniales (que te abren la cabeza), pero que vengan todos a escuchar esto, que los problemas de todos son parecidos, y no te pasa, difícil es después transmitir".

#### CASO 6 - GRÁFICA

- ❖ "Contando que vino la gente de Guido Spano que justamente tienen una materia que es cooperativismo, y casualmente ayer vino una escuela que nosotros trabajamos, con escuela primaria, secundaria, inclusive con universitarios. Y bueno hacemos este contacto para nosotros aprender el trabajo de ustedes, y ustedes ver la realidad de cómo se trabaja en una empresa recuperada, con todos sus rumores".
- ❖ "Vínculos yo estoy dentro del consejo de administración, en el consejo de asociados del Banco Credicoop, yo participo en nombre de la cooperativa, todos los miércoles integro

esa comisión y se tocan diferentes temas, se tocan talleres que se hacen dentro de esta comisión en el Banco mismo, hablamos de diferentes realidades y diferentes problemas que tiene cada cooperativas y que soluciones el Banco puede aportar".

- ❖ "En este caso por intermedio de la fundación se han hecho muchas capacitaciones y se han charlado con el consejo, todo pasa por el consejo. (...) Gráfica Campichuelo la creó la cooperativa y el presidente es el que te estaba hablando recién, preside una Federación que es la que está creciendo día a día en tiempos difíciles".
- ❖ "Mirá el año pasado hicimos, ya te digo el de capacitación distintos niveles de computación, básico, intermedio y avanzado, porque había muchos, mismo el Ministerio de Desarrollo, nosotros trabajamos con el Ministerio de Trabajo en muchas capacitaciones, no solamente en lo que es computación y cooperativismo, como para poder hacer entender a una persona que recupera una fábrica o un trabajo cómo aprender a gestionar, independizarse y como crecer, esos fueron los pilares. Con el Sindicato gráfico, en la parte práctica, porque ya tenemos ida y vuelta con el Sindicato. Hoy tenemos una capacitación, que son los miércoles y jueves que hacen por intermedio del Sindicato , el Gobierno de la Ciudad, el Sindicato viene y nos pide una colaboración con respecto al espacio físico donde pueden hacer la práctica, ellos hacen lo teórico allá, después viene el profesor y hacen la parte fundamental que es la práctica, (...) pero acá se han dado por medio de FEDECABA, un curso de capacitación inclusive, el año pasado dimos capacitación en computación, cooperativismo y la otra era un programa de desarrollo. Computación los tres niveles y sustentabilidad alimentaria (eso no lo dimos acá), lo dimos en otra fundación , porque no había donde hacer pruebas, para hacerlas la parte práctica no había campo y lo hacemos en Lomas de Zamora con otra fundación que trabajamos juntos...".
- ❖ "A veces es interno a veces no, pongo este ejemplo puntual, computación en los tres niveles. En un momento dado, hace más de 4 años, presentamos un proyecto en el Ministerio de Trabajo que salió a principios de este Gobierno, había una serie de cursos importantes, uno de los cursos era computación, (...)” Estos cursos están abiertos, a la comunidad y a los trabajadores".
- ❖ "Bueno tenemos mucho vínculo con lo que es universidad y siempre hay cursos".
- ❖ "Y te digo más ahora que estamos hablando de género, te digo que es algo, género y juventud, hay una relación de género juventud, es un tema generacional y de género, y es difícil que es difícil la convocatoria, las mujeres, la cooperativa de las mujeres siempre hay como que la mujer es interactiva y está en todos los lugares, y en la casa. Pero a mí me

parece más que cuando vos haces un curso por una determinada razón, ese curso tiene como objetivo que vos seas una técnica en alguna cosa, un taller de género es distinto y tiene otro, tiene contacto directo donde las mujeres hablan de sus problemas y la problemática en este caso, uno que se va de acá que va a durar 6 meses, las mujeres en relación, (trabajan muchas mujeres acá con la gráfica), con el trabajo de gráfica, con su casa, con la participación dentro de la gráfica, lo van a hacer también con una cooperativa textil, digo cuál el rol que cumple la mujer dentro de la cooperativa, me parece que eso es más enriquecedor".

## **Conclusiones.**

A lo largo de este proyecto nos ha sido posible abordar distintos aspectos que hacen a la naturaleza y realidad de las empresas recuperadas por sus trabajadores y llegar a ciertas conclusiones en función de las temáticas que hemos abordado.

Siendo que estos actores han surgido de situaciones críticas, enmarcadas por un contexto altamente conflictivo su resiliencia les ha permitido a partir del accionar colectivo vincularse entre sus miembros de manera positiva a los fines de proteger sus fuentes de trabajo.

A continuación pasaremos a enunciar nuestras conclusiones en función de los distintos temas:

### ***Trabajo como satisfactor de necesidades***

Tomando como parámetro la matriz propuesta por los autores de Desarrollo a Escala Humana una opción para el futuro entendemos la afirmación por ellos establecida, en la que establecen que un mismo satisfactor puede cubrir distintas necesidades, y convertirse en un motor del desarrollo: (Ver figura 1).:

**Cuadro Matriz de necesidades y satisfactores de Max Neef *et al.***

| Necesidades según categorías axiológicas | Necesidades según categorías existenciales  |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
|  | 1. Ser  | 2. Tener   | 3. Hacer   | 4. Estar  |
| 1. Subsistencia                          | Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad                                     | Alimentación, abrigo, trabajo  | Alimentar, procrear, descansar, trabajar   | Entorno vital, entorno social   |
| 2. Protección                            | Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad.   | Sistemas de seguros, aborro, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derechos, familia, trabajo                    | Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender  | Contorno vital, contorno social, morada   |
| 3. Afecto                                | Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor | Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines  | Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar              | Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro.  |
| 4. Entendimiento                         | Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad.                   | Literatura, maestros, método, políticas educacionales, políticas comunicacionales  | Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar.                      | Ámbitos de interacción formativa, escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia                          |
| 5. Participación                         | Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor            | Derechos, responsabilidades, obligaciones, trabajo   | Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar.          | Ámbitos de interacción participativa, partidos, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familias                        |
| 6. Ocio                                  | Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad                      | Juegos, espectáculos, fiestas, calma   | Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar.             | Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes.  |
| 7. Creación                              | Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad.            | Habilidades, destrezas, método, trabajo  | Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar                             | Ámbitos de producción y retroalimentación, talleres, ateneos, agrupaciones, audiencias, espacios, de expresión, libertad temporal |
| 8. Identidad                             | Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima, asertividad.   | Símbolos, lenguajes, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo | Comprometerse, integrarse, confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer | Socio-ritmos, entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas   |
| 9. Libertad                              | Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia. | Igualdad de derechos   | Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar            | Plasticidad espacio-temporal.   |

Fuente: Max Neef *et al.*, *Desarrollo a escala humana*, p.42.

(Max Neef et al, Numero especial 1986, 1986, pág. 42)61 Matriz de necesidades y satisfactores [Figura-1] Desarrollo a Escala Humana.

En la matriz propuesta podemos observar cómo el trabajo colabora con la satisfacción de distintas necesidades, tal es el caso de: subsistencia, protección, participación, creación, e identidad. He aquí la importancia de preservarlo, aun apelando a alternativas productivas.

Avanzando hacia la figura número 2, y retomando lo mencionado respecto de la matriz analizada sumado a los satisfactores en los cuales el trabajo opera, podemos señalar cómo el trabajo cooperativo procura otorgar una satisfacción más amplia; ya que (en teoría) al cumplir con la lógica y los valores cooperativos adoptados y su desempeño orientado a influir positivamente en la comunidad en la que se desarrolla, una empresa cooperativa además de satisfacer las necesidades cubiertas por un empleo en sí mismo también deberían influir en la necesidades de la siguiente forma:

**Necesidad de afecto:** a través de la creación de lazos entre los socios que conforman la misma, además de operar muchas veces como un lugar de encuentro para la sociedad y destinar parte de su locación para fines comunitarios (Ej. Centro cultural Maderera Córdoba).

**Entendimiento:** Como mencionamos en el satisfactor anterior algunas organizaciones ponen a disposición su espacio para que se lleven adelante actividades formativas que puedan ser aprovechadas por sus asociados y la comunidad.

**Identidad:** Hemos visto cómo los grupos que integran nuestras organizaciones de estudio se encuentran definidos en sí mismo por una doble calificación, ya sea en su carácter de empresa recuperada; como así también por el oficio que desempeñan por dentro de la misma.

**Libetad:** Una de las premisas del trabajo cooperativo reside en el principio de igualdad que enmarca a todos sus miembros y se hace presente, como ya hemos abordado, durante las asambleas.

**Cuadro Matriz de necesidades y satisfactores de Max Neef *et al.***

| Necesidades según categorías axiológicas | Necesidades según categorías existenciales  |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
|  | 1. Ser  | 2. Tener   | 3. Hacer   | 4. Estar  |
| 1. Subsistencia                          | Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad                                     | Alimentación, abrigo, trabajo  | Alimentar, procurar, descansar, trabajar   | Entorno vital, entorno social   |
| 2. Protección                            | Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad.   | Sistemas de seguros, ahorro, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derechos, familia, trabajo                    | Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender  | Contorno vital, contorno social, morada   |
| 3. Afecto                                | Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor | Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines  | Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar              | Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro.  |
| 4. Entendimiento                         | Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad.                   | Literatura, maestros, método, políticas educacionales, políticas comunicacionales  | Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar.                      | Ámbitos de interacción formativa, escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia                          |
| 5. Participación                         | Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor            | Derechos, responsabilidades, obligaciones, trabajo   | Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar.          | Ámbitos de interacción participativa, partidos, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familias                        |
| 6. Ocio                                  | Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad                      | Juegos, espectáculos, fiestas, calma   | Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar.             | Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes.  |
| 7. Creación                              | Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad.            | Habilidades, destrezas, método, trabajo  | Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar                             | Ámbitos de producción y retroalimentación, talleres, ateneos, agrupaciones, audiencias, espacios, de expresión, libertad temporal |
| 8. Identidad                             | Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima, asertividad.   | Símbolos, lenguajes, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo | Comprometerse, integrarse, confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer | Socio-ritmos, entornos de la cotidianeidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas  |
| 9. Libertad                              | Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia. | Igualdad de derechos   | Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar            | Plasticidad espacio-temporal.   |

Fuente: Max Neef *et al.*, *Desarrollo a escala humana*, p.42.

(Max Neef et al, 1986, pág. 42)62 Matriz de necesidades y satisfactores [Figura-2] Desarrollo a Escala Humana.

### ***Tipo de producción***

Después de lo que hemos presentado nos será posible caracterizar el tipo de producción de estas organizaciones del siguiente modo :

| <b>Producción tradicional</b>              | <b>Producción ajustada</b>                     | <b>Características ERT</b> |
|--|--|----------------------------|
| Muchos niveles jerárquicos                 | Estructura aplanada.<br>Achatada               | Producción ajustada        |
| Pocos piensan y muchos operan              | Todos piensan y ejecutan                       | Producción ajustada        |
| Optimización aislada de cada función       | Optimización interfuncional                    | Producción ajustada        |
| Verticalización de las decisiones          | Autocontrol                                    | Producción ajustada        |
| Corrección sobre resultados, alto descarte | Participación de todos orientados a la Calidad | Producción ajustada        |

### ***Condiciones para la capacitación***

En lo referente a las preferentes condiciones para plantear programas de capacitación podríamos plantear que las ERT se relacionan de la siguiente manera:

| <b>Criterios de conformación:</b>  | <b>Características ERT</b>   |
|--|--|
| Los grados y modalidad de su comunicación y apertura.  | Por lo que hemos logrado visualizar las ERT manejan distintas vías para distribuir su información y aplicar su circuito de comunicación. Pudiendo remarcar a la asamblea como un elemento vital para que los miembros puedan informarse y comunicar. |
| ¿Cómo circula la información y cómo se comparte?   | Los referentes han manifestado durante las entrevistas que la información procura distribuirse de manera completa y universal, las organizaciones han diseñado distintos canales para la distribución de la misma, ya sean carteleras, mails, etc.   |
| Garantías que aseguran los procesos de feedback.   | Sólo son llevados delante de manera formal en una de las empresas, hasta el momento en las demás no se han ejecutado.  |
| Administración adecuada del tiempo y prioridades (difícil equilibrio entre la calidad de vida laboral, personal y familiar). | Si bien las organizaciones no representan una marcada flexibilidad en los horarios, hemos identificado casos dentro de las mismas donde se le asigna horarios especiales a personas que se encuentran atravesando situaciones determinadas.          |
| Respeto y solidaridad activa entre miembros de la organización.  | Al igual que la cooperación, la solidaridad es un pilar en la lógica cooperativa. Dentro de la organización se gestan fuertes vínculos personales fomentando el concepto de respeto e igualdad entre los socios.                                     |

Por todo lo anterior y siempre sujeto a la necesidad de formalizar y profesionalizar los procesos dentro de las ERT no existen condiciones exponencialmente negativas al menos desde su manejo y percepción para llevar adelante un proceso de capacitación.

Pudiendo además concluir en que las ERT resultan comunidades prácticas

“Éstas son grupos de personas que aprenden en común, acumulando, por cierto, conocimientos colectivos, resultantes de ese aprendizaje. Comparten determinados saberes que les interesan y apasionan, a través de actos participativos, que se consolidan en prácticas sociales favorecidas. No reconocen estructuras jerárquicas formales, y hacen de la comunicación interpersonal una herramienta clave.” (Alonzo C et al, 2016, pág. 543)<sup>63</sup>

### ***Modelo de obtención de información***

Para llevar adelante los procesos de capacitación deberíamos observar la siguiente clasificación:

|  |
|--|
| <b>Método reactivo</b>   |
| Exploración: Detectar señales de las problemáticas a resolver de manera <i>general</i> |
| No requiere herramientas especializadas  |
| Da origen a una capacitación exprés, endeble y poco funcional.                         |
| Posee impacto directo sobre la toma de decisiones.                                     |

|   |
|---|
| <b>Método Frecuencias</b>                             |
| Mayor y más profunda: Reúne información más detallada |
| Respuesta inmediata                                   |
| Bajo costo, fácil implementación, fácil manejo        |
| enfoque inmediato, pero no crucial                    |

|   |
|---|
| <b>Método Comparativo</b>   |
| Compara lo que se hace con lo que debe hacerse, reúne características muy detalladas.   |
| Información completa y detallada. Brinda resultados confiables y exactos                |
| Requiere mayor presupuesto, más esfuerzo, mayor tiempo de investigación y procesamiento |
| Resulta el método ideal, brinda un alto índice de certeza para la toma de decisiones.   |

---

63 (Alonzo C et al, 2016)

En base a todo lo visto podríamos clasificar que las organizaciones cooperativas con las que hemos interactuado pertenecen en su mayoría al método reactivo.

### **Empresas del conocimiento**

Como empresas del conocimiento las ERT reúnen las siguientes características:

| <b>Características organizaciones de conocimiento</b> | <b>Características ERT</b>  |
|---|---|
| Unidades pequeñas autónomas (producción ajustada).    | Unidades doméstica  |
| Estructura descentralizada                            | Estructura democrática  |
| Integración en funciones                              | Más allá de que dentro de los establecimientos, las tareas se encuentran delimitadas. La mayoría de los asociados varía en sus funciones para hacer funcionar el establecimiento. Ejercitando el trabajo en equipo. |
| Puestos de trabajo más genéricos y adaptables         | En la mayoría de los casos se ha evidenciado que sus miembros se comportan de modo polivalente siendo capaces de cubrir diversas tareas en caso de ser necesario.   |
| Elevada motivación y desempeño                        | La lógica cooperativa conlleva a que sus miembros orienten sus esfuerzos hacia un beneficio común. No obstante sólo en una de las empresas relevadas se lleva adelante la evaluación del desempeño de sus miembros  |
| Cooperación horizontal fuerte.                        | La misma está presente en la totalidad de las ERT relevadas, y constituye un elemento indispensable para las empresas cooperativas.   |

A pesar de esto podemos observar también que varias de las organizaciones con las que hemos interactuado mostraron interés en la temática de capacitación, e incluso manifestaron el haber identificado oportunidades de mejora a aplicar en el futuro.

### ***Conclusiones Personales***

A nivel personal considero que este universo reúne aspectos variados que podrían explotarse a nivel investigación y profesionalización, el ejemplo de la empresa Gráfica que hemos abordado nos confirma el hecho de que independientemente de la naturaleza de la organización, el éxito se encuentra fuertemente vinculado al profesionalizar los procesos debido a que este es el factor que ha variado entre las demás empresas (sin en tener en cuenta la antigüedad superior que este último ostenta).

También me ha llevado a reflexionar en el modo en el cual resultaría posible aportar mayor profesionalidad a las empresas, y la posibilidad de vincular a las mismas con universidades mediante pasantías o prácticas profesionales. Esto podría facilitar el hecho de incorporar (al menos temporalmente) un mayor grado de profesionales que aporten un punto de vista diferente, una mirada más fresca y con ello una oportunidad de crecimiento.

También sería una oportunidad interesante para las ERT el poder participar de capacitaciones de empresas de capital que compartan un mismo rubro, o al menos la misma temática a través de programas de responsabilidad social empresaria en los cuales, podrán acceder a una capacitación posiblemente más innovadora y a cambio los asociados podrían compartir la forma en que han logrado desarrollar sus vínculos entre los compañeros y sus conocimientos sobre trabajo en equipo, problemáticas recurrentes en las organizaciones tradicionales.

También hemos visto cómo las ERT se involucran para mejorar la calidad de vida de la comunidad, tal es el caso de la desmanicomialización, la atención que el Hospital ha brindado a los pacientes del tercer nivel de PAMI (personas vulnerables sin vínculos familiares) o el ejemplo que mencionaremos a continuación:

“Para Campichuelo generar puestos de trabajo es muy importante, insertar gente, hemos incluido gente del Servicio Penitenciario (...) en beneficio no solo de la cooperativa sino de la sociedad, de la gente joven [privada de la libertad], que quizás tuvo una equivocación, un traspie y a partir de Campichuelo, puede aprender cómo se hace un negocio, aprender cuál es el oficio y cómo desempeñarse, así luego tiene un oficio que puede encontrar un puesto de trabajo o insertarse en un fábrica, y no en ir a buscarlo por el lado de cometer otro error grave. Estas cosas marcaron mucho el recorrido de la cooperativa, y también los diferentes estamentos del Estado marcaron mucho a

Campichuelo, con una empresa que busca socialmente un beneficio y dar la mano a la juventud y a la gente que lo necesita.” (Mutuberría Lazarini, 2017, pág. 135)<sup>64</sup>

Estos ejemplos nos permitirían contemplar a las ERT como posibles aliados estratégicos para el Estado, capaces de aportar sus capacidades a impulsar un bienestar social.

## **Respuesta al supuesto de investigación**

Finalmente en lo relacionado a la hipótesis que hemos establecido para dar inicio a este proyecto:

“Las empresas recuperadas apuestan a los procesos de capacitación para potenciar su capital”.

Podríamos concluir en que en nuestro análisis este supuesto ha sido refutado, en la medida en que si bien las empresas desarrollan procesos de capacitación, estos no se encuentran alineados a su plan estratégico (del cual carecen en varios casos), y al mismo tiempo, si bien esta es apreciada como una herramienta beneficiosa para la empresa y sus asociados no logra ser considerada como un factor crítico capaz de potenciar las competencias de sus miembros para alcanzar un diferenciador en la gestión, influyendo directamente en el capital de la empresa.

Para ser aún más determinante, de todas las entrevistas que hemos abordado ninguno de los establecimientos interpretó a la capacitación como una herramienta para incrementar directamente una parte del capital.

---

<sup>64</sup> (Mutuberría Lazarini, 2017)

## Bibliografía

- Alonzo et al. (2016). *Recursos Humanos: Área Clave En La Gestión De La Empresa*. Buenos Aires: La Ley.
- Blake, O. (1987). *La Capacitación un Recurso Dinamizador de las Organizaciones*. Buenos Aires: E.P.S.O.
- Coraggio, J. L. (1999). *Política social y economía del trabajo. Alternativas a la política neoliberal para la ciudad*. Madrid: Miño y Dávila .
- Coraggio, J. L. (2009). *Diccionario de la otra economía*. Buenos Aires: CLAACSO.
- Coraggio, J. L. (2009). *Economía del Trabajo*. Buenos Aires: UNGS/ALTAMIRA/CLAACSO.
- Ernst & Young. (s.f.). *Gestión por competencias*.
- Fundacion Cisam. (s.f.). Recuperado el 24 de Abril de 2019, de <http://www.fundacioncisam.org>
- Gore E y Dunlap D. (1988). *Aprendizaje y Organización: una lectura educativa de teorías de la organización*. Buenos Aires: Tesis.
- Max Neef et al. (1986). *Numero especial 1986*. Santiago, Chile: Cepaur - Fundacion Dag Hammarskjold.
- Méda, D. (2007). ¿Qué sabemos sobre el trabajo? *Revista de Trabajo*, 17-32.
- Mutuberría Lazarini, V. (2017). *Gráfica Campichuelo 25 años 1992 - 2017*. Buenos Aires, Argentina: Gráfica Campichuelo.
- organizaciones, D. e. (s.f.). *Capacitación y Formación del Capital Humano*. México: Universidad Interamericana para el Desarrollo.
- OSERA, M. d. (2013). *empresasrecuperadas.org/mapa.php*. Recuperado el 24 de Abril de 2019, de <http://empresasrecuperadas.org/mapa.php>
- Piñeiro Harnecker, C. (2011). *Cooperativas y Socialismo. Una mirada desde Cuba*. La Habana : Editorial Caminos.

- Razeto, L. (1991). *Empresas de Trabajadores y Economía de Mercado*. Santiago: PET.
- Rebón, J. (2016). *Saberes recuperados: herramientas para la autogestión*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Gino Germani - UBA.
- Rojas Herrera et al. (2007). *Unircoop Américas*. Canada: Irecus - Université de Sherbrooke.
- 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*. Nro. 14.
- Sousa Santos, B. (2006). *La Sociología de las Ausencias y la Sociología de las Emergencias: para una ecología de saberes*. Buenos Aires: CLACSO.
- Sousa Santos, B. (2006). *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social*. Buenos Aires: Clacso.

## Apéndice

A los fines de esta investigación se les ha suministrado a los asociados de las ERT un cuestionario auto-administrado, también llevamos adelante una serie de entrevistas a los referentes del Consejo Administrativo de cada organización. Y una entrevista con los referentes del OSERA (El Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas).

Para imprimirle validez a ambas herramientas, los modelos adoptados han sido suministrados por la Cátedra de Economía Solidaria de la Facultad de Cs. Sociales de la UBA, el cual a su vez hemos logrado observar en otros trabajos de investigación al abordar el estado del arte mientras delimitábamos nuestro proyecto. Complementamos en ambos el apartado correspondiente a la recopilación que hace referencia a la capacitación en base a la bibliografía consultada.

De todo lo anterior nos fue posible reunir los siguientes:

Cuestionarios recopilados: 90 (noventa)\*

\*Los miembros de los casos 4- Supermercadismo, y 7- Alimenticia no quisieron completar los formularios, por lo que el análisis se lleva a cabo sobre los seis casos restantes.

Entrevistas realizadas: 9 (una a cada establecimiento consultado y una al observatorio).

Queda a disposición del jurado la información relevada, a continuación presentamos los modelos aplicados:

### **Modelo Entrevista**

Caso:

Empresa:

|         |  |                  |  |       |  |
|---------|--|------------------|--|-------|--|
| Nombre: |  | Nivel educativo: |  | Edad: |  |
| Cargo:  |  | Título:          |  |       |  |

### **Organización del Trabajo**

- a) ¿Cuántos Compañeros trabajan en la Empresa Recuperada/ Emprendimiento? Se han incorporado nuevos desde que son una empresa recuperada? ¿Cuántos?
- b) ¿Qué sectores o áreas de trabajo existen? ¿Cómo se llaman cada una de ellas? (Ejemplo: Administración, Producción, Ventas, etc.) ¿Cambió desde que recuperaron la empresa? ¿Cómo?
- c) ¿Cómo se reparten las tareas? ¿Mantuvieron el mismo esquema de trabajo previo a la recuperación o tuvieron que modificarlo? ¿Por qué?
- d) ¿Hay rotación de compañeros por las distintas tareas? ¿Considera que hay diferencias en este aspecto respecto de cuando trabajaban bajo patrón y en la actualidad? ¿Por qué?
- e) ¿Cómo se reparten las responsabilidades que tienen que ver con la supervisión del trabajo, las faltas, etc. (Ejemplo: Supervisor.)? ¿Cómo definieron qué compañeros asumen estas responsabilidades y por qué? ¿Son los mismos que estaban antes de ser recuperada? ¿Considera que hay diferencias en este aspecto entre el período anterior y el actual? ¿Tuvieron necesidad de redactar un reglamento o normas internas de trabajo y por qué?
- f) ¿Cuántas horas trabajan por día y cuantos días a la semana? ¿Todos tienen el mismo horario de trabajo? ¿Varían según la producción o se cumple siempre el mismo? ¿Modificaron los horarios de trabajo desde que son una empresa recuperada? ¿Por qué?

### **Maquinaria**

- a) ¿Las herramientas/ maquinas que se utilizan se encuentran en buenas condiciones?  
¿Se tuvieron que arreglar o ya funcionaban en el momento que se puso en funcionamiento en la empresa recuperada?
- b) ¿Se compraron maquinarias o equipamiento nuevo? ¿Cuál fue la razón y cómo se tomó la determinación de compra?
- c) ¿Recibieron algún financiamiento para hacerlo?

**Gestión general de la empresa**

- a) ¿Cómo se organizan cuando tienen que tomar alguna decisión importante que afecta a la gestión de la empresa (Ej: organización del trabajo, reparto de los ingresos, incorporación de nuevos asociados, etc.)?
- b) ¿Hay compañeros que tienen mayores responsabilidades a la hora de tomar estas decisiones o lo deciden entre todos? ¿Por qué?
- c) ¿Cuáles son las cuestiones que resultan más complicadas para tomar una decisión o ponerse de acuerdo? ¿Cómo resuelven cuando hay mucho debate y no logran ponerse de acuerdo?
- d) ¿Cómo se distribuyen los ingresos y por qué? (EJ: Igual para todos, Según las tareas realizadas, Según las horas trabajadas) ¿Tienen una escala fija o varía periódicamente? ¿Modificaron las escalas salariales desde que son una empresa recuperada?

**Capacitación:**

¿Sobre cuáles cuestiones necesitaron capacitarse desde que son una empresa recuperada?

- a. Producción (saberes técnicos, utilización de máquinas/ herramientas, etc.)
- b. Comercialización (Ventas, Difusión, etc.)
- c. Administración (Costos, distribución de excedentes, etc.)
- d. Otras.....

- a) ¿Se planifican previamente los procesos de capacitación? ¿En función de qué factores las planifican? ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para llevar adelante estos procesos?
- b) ¿Recurren a cursos externos? ¿Por qué los eligen?
- c) ¿Capacita algún miembro de la organización? ¿Por qué lo eligieron? ¿El liderazgo del capacitador influye en su elección?
- d) ¿Capacitan individualmente o en grupo? ¿Hasta cuántos trabajadores se capacita en simultaneo?
- e) ¿Dónde se realizan las capacitaciones? ¿Disponen de algún espacio dedicado a eso o lo hacen en su lugar de espacio de trabajo?
- f) ¿Disponen de un manual sobre los temas en los que se capacita?
- g) ¿Cómo evalúan el éxito de los programas de capacitación?
- h) ¿Se brinda feedback después de la capacitación? ¿Se hace de modo formal? ¿Cómo se lleva a cabo?
- i) ¿Buscan mantenerse actualizados? ¿Cómo lo hacen? ¿Han recurrido a herramientas informáticas para capacitarse, E-learning?
- j) ¿Comercializan a través de internet y de las redes sociales? Presentó una oportunidad de capacitación?
- k) ¿La empresa tiene un plan estratégico? Poseen definidos objetivos concretos para la organización? Nos pueden dar un ejemplo **específico** de alguno de sus objetivos principales?, cómo **miden** los avances de este objetivo? Es **Alcanzable**? Por qué es **relevante** este objetivo? En qué **plazo** planean alcanzarlo? ¿Qué lugar juega la capacitación en el logro del plan estratégico mismo?

### Conducción

- l) ¿Tienen algún plan de reemplazo para la dirección de la empresa? Actúan sobre el desarrollo de las herramientas de conducción? ¿Cómo?
- m) ¿Colabora la organización a la formación educativa de sus miembros? ¿Cómo?

### Selección

- n) ¿En qué casos han decidido incorporar nuevos trabajadores a la empresa y por qué?  
¿Cómo seleccionaron a las personas que incorporaron? ¿Buscaron personas ya calificadas para la tarea o las capacitaron uds? ¿Las han asociado a la cooperativa?
- o) ¿Cómo se le transmite a los nuevos ingresos la historia de la organización?
- p) ¿Poseen algún video, manual? Se celebra la “cremona”?
- q) ¿Cuando el trabajador ingresa se lo capacita en Cooperativismo, o en normas, manejos y derechos cooperativos?
- r) ¿Participan o participaron de espacios de formación en cooperativismo, autogestión, empresas recuperadas? ¿En qué lugares se dieron? ¿Cómo participaron de las mismas (contando la experiencia, asistentes, etc.)
- s) ¿Pueden recurrir al Sindicato que les correspondería por rama de actividad para compartir su oferta de capacitación?
- t) ¿Recurrieron al Estado en alguna oportunidad para acceder a alguna actividad de capacitación?
- u) ¿Crees que podría ser valioso que existiera un espacio de capacitación que compartieran las empresas recuperadas dónde se dicten cursos específicos a temas comunes y/o propios de las diferentes ramas de actividad? ¿Qué crees que podría aportar el mismo?
- v) Te gustaría agregar algo más?

## Modelo Encuesta

CASO: \_\_\_\_\_

### ENCUESTA: Empresas Recuperadas

Nombre de la empresa:

1. Edad (Escriba con números): \_\_\_\_\_
2. Nivel educativo:

|               | Incompleto | En curso | Completo |
|---------------|------------|----------|----------|
| Primario      |            |          |          |
| Secundario    |            |          |          |
| Terciario     |            |          |          |
| Universitario |            |          |          |

**Por favor, a partir de acá marca con una cruz la opción que corresponda**

2. Sexo:

|        |  |       |  |             |  |
|--------|--|-------|--|-------------|--|
| Hombre |  | Mujer |  | Transgénero |  |
|--------|--|-------|--|-------------|--|

3. Hace cuánto que trabajas en la Cooperativa? (Es en Años)

|            |  |          |  |          |  |          |  |
|------------|--|----------|--|----------|--|----------|--|
| Menos de 1 |  | De 1 a 3 |  | De 3 a 6 |  | Más de 6 |  |
|------------|--|----------|--|----------|--|----------|--|

4. Cómo ingresaste a la Cooperativa?

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| Formaba parte del grupo que fundó la cooperativa |  | A través de un vecino o conocido del barrio |  |
| A través de un familiar                          |  | Mediante un aviso de trabajo                |  |
| A través de un amigo                             |  | Otro (¿Cuál?):                              |  |

5. ¿Cuántas horas trabajas? (POR SEMANA)

|             |  |            |  |           |  |
|-------------|--|------------|--|-----------|--|
| Menos de 30 |  | De 30 a 40 |  | Más de 40 |  |
|-------------|--|------------|--|-----------|--|

6. ¿Qué tipo de tareas desempeña en la Cooperativa? (Si haces más de una tarea, marca primero aquella a la que le dedica más horas y luego la actividad que menos hs le dedicas)

|                            | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------------|---|---|---|---|
| Producción                 |   |   |   |   |
| Administrativas            |   |   |   |   |
| Ventas/Atención al público |   |   |   |   |
| Otro (especifique)         |   |   |   |   |

Por favor, a partir de acá marca con una cruz si estás de ACUERDO o en DESACUERDO

**7. Trabajar en una Cooperativa me da:**

|   | ACUERDO | DESACUERDO |
|---|---------|------------|
| 1. Más libertad en el trabajo   |         |            |
| 2. Menos estabilidad en los ingresos/retiros (salarios)                 |         |            |
| 3. Más seguridad de conservar el trabajo                                |         |            |
| 4. Retiros/ingresos (salarios) más altos                                |         |            |
| 5. La posibilidad de capacitarme laboralmente                           |         |            |
| 6. Menos posibilidades de progresar económicamente                      |         |            |
| 7. Horarios de trabajo más flexibles                                    |         |            |
| 8. Menos beneficios sociales (obra social, cobertura médica, aguinaldo) |         |            |
| 9. Una formación política o más formación política                      |         |            |

**10. Trabajar en una Cooperativa implica para mí:**

|  | ACUERDO | DESACUERDO |
|--|---------|------------|
| 1. Menos esfuerzo y sacrificio en el trabajo                                     |         |            |
| 2. Hacer otras actividades sociales por fuera del trabajo                        |         |            |
| 3. Más compromiso y responsabilidad con el trabajo                               |         |            |
| 4. Participar de asambleas y reuniones con los compañeros de trabajo             |         |            |
| 5. Tener que rotar en las tareas   |         |            |
| 6. Poder faltar al trabajo o trabajar menos horas cuando lo necesito             |         |            |
| 7. Ser más cuidadoso con las herramientas, las máquinas y el material de trabajo |         |            |
| 8. Promover la Economía Solidaria y el Cooperativismo                            |         |            |
| 9. Tener que conocer todo el proceso productivo                                  |         |            |
| 10. Estar menos tiempo con la familia o amigos                                   |         |            |
| 11. Ser más solidario con los compañeros de trabajo                              |         |            |

**11. Desde que trabajo en la Cooperativa siento:**

|  | ACUERDO | DESACUERDO |
|--|---------|------------|
| 1. Que estoy más satisfecho con el trabajo que hago        |         |            |
| 2. Que debería retirar/cobrar más por el trabajo que hago  |         |            |
| 3. Que la cooperativa nos pertenece a todos por igual      |         |            |
| 4. Que estoy mejor económicamente que antes                |         |            |
| 5. Que hay muchos conflictos con mis compañeros de trabajo |         |            |
| 6. Que puedo tomar más decisiones sobre mi trabajo         |         |            |
| 7. Que es lo mismo que trabajar bajo patrón                |         |            |
| 8. Que tengo un trabajo digno                              |         |            |

**12. En el futuro me gustaría que la Cooperativa:**

|   | ACUERDO | DESACUERDO |
|---|---------|------------|
| 1. Aumente los retiros/ingresos (salarios)                                      |         |            |
| 2. Haga más asambleas en la que participen todos los trabajadores               |         |            |
| 3. No incorpore más asociados   |         |            |
| 4. Pague una obra social y aguinaldo  |         |            |
| 5. Haga más tareas sociales y educativas para el barrio                         |         |            |
| 6. No se involucre en actividades políticas                                     |         |            |
| 7. Ponga un supervisor o capataz para que controle que se cumpla con el trabajo |         |            |
| 8. Pague "horas extras"   |         |            |
| 9. Le dé más poder para tomar decisiones al Consejo de Administración           |         |            |
| 10. Invierta más en máquinas y herramientas de trabajo                          |         |            |
| 11. Se vincule con otras cooperativas para resolver problemas comunes           |         |            |
| 12. Promueva la discusión y formación política entre los trabajadores/asociados |         |            |

**Información**

|  | SI | NO |
|--|----|----|
| Tenés acceso a la información <b>general</b> de la organización? |    |    |
| Tenés acceso a la información <b>crítica</b> de la organización? |    |    |
| Vas informado a la asamblea?                                     |    |    |

Tienen algún canal con la información de la organización? Cuál?

|           |  |               |  |
|-----------|--|---------------|--|
| Afiches   |  | Volantes      |  |
| Cartelera |  | Otros (Cuál?) |  |

**Asamblea**

|   | SIEMPRE | A VECES | NUNCA |
|---|---------|---------|-------|
| Quando celebran asamblea vos vas:   |         |         |       |
| Se cumplen las decisiones que se toman en la asamblea?                          |         |         |       |
| Durante las asambleas se discuten temas que tienen que ver con la capacitación? |         |         |       |

### Capacitación

| Motivo   | SI | NO |
|--|----|----|
| Consideras que la organización está orientada a un aprendizaje permanente? |    |    |
| Desde que trabajas en la cooperativa te brindaron alguna capacitación      |    |    |

### Capacitación

| Motivo   | SI | NO |
|--|----|----|
| Consideras que la organización está orientada a un aprendizaje permanente? |    |    |
| Desde que trabajas en la cooperativa te brindaron alguna capacitación      |    |    |

Las capacitaciones que recibió fueron por (puede marcar más de una opción):

| Motivo   | SI | NO |
|--|----|----|
| Problemas en la organización                                 |    |    |
| Baja productividad   |    |    |
| Alta o baja de personal                                      |    |    |
| Cambios en las funciones de un puesto                        |    |    |
| Cambios culturales, en políticas, procedimientos o técnicas. |    |    |
| Cooperativismo, normas, manejos y derechos cooperativos      |    |    |
| Liderazgo, habilidades de conducción                         |    |    |
| Capacitaciones obligatorias para la actividad                |    |    |
| Comercialización (Ventas, Difusión, etc.)                    |    |    |
| Administración (Costos, distribución de excedentes, etc.)    |    |    |
| Administración de redes sociales y portales virtuales?       |    |    |
| Temas referidos a Seguridad e Higiene                        |    |    |
| Otros (Cuál?)  |    |    |

|  | Muy satisfecho | satisfecho | insatisfecho |
|--|----------------|------------|--------------|
| Cuál es tu grado de satisfacción con las capacitaciones recibidas? |                |            |              |

| Motivo  | SI | NO |
|---|----|----|
| Fue claro durante su explicación?                             |    |    |
| Mantuvo una actitud de seguimiento y acompañamiento.          |    |    |
| Te parece que es una persona idónea para la tarea?            |    |    |
| Por qué?  |    |    |
| Te gustaría capacitar?  |    |    |
| Tuviste la oportunidad de capacitar alguna vez en la empresa? |    |    |

|  | SI | NO |
|--|----|----|
| Después de la capacitación lograste aprender lo que necesitabas? |    |    |
| Pudiste implementarlo en tus tareas?                             |    |    |
| Recibiste alguna capacitación para actualizar lo que aprendiste? |    |    |
| Presentaste algún proyecto para mejorar la empresa?              |    |    |
| Pudo avanzar?  |    |    |
| Consideras a la capacitación un beneficio?                       |    |    |
| Dirías que en la empresa existe un verdadero trabajo en equipo?  |    |    |

| Motivo  | SI | NO |
|---|----|----|
| Alguna vez te capacitaste por tu cuenta en algún tema que quisieras aplicar en la organización? |    |    |

|  |  |
|--|--|
| Me interesaba el tema pero no estaba la oportunidad de capacitarme sobre eso en la empresa |  |
| Era una tendencia y quería información para llevarla a la empresa                          |  |
| No se estaba realizando bien una tarea/proceso   |  |
| Otros (Cuál?)  |  |

Hay algo que te gustaría agregar?

---