

XII JORNADAS NACIONALES Y IV INTERNACIONALES  
DE INVESTIGACIÓN Y DEBATE

Universidad Nacional de Quilmes  
24 al 26 de junio de 2015

# ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO EN EL AGRO HISPANOAMERICANO



TERRITORIOS, ACTORES Y POLÍTICAS PÚBLICAS

## Cooperativas de trabajo como alternativa a crisis empresarial (Frigorífico Uriburu en La Pampa)

Edith Esther Alvarellos  
Facultad de Ciencias Económica y Jurídicas  
(UNLPam)  
[edithalvarellos@cpenet.com.ar](mailto:edithalvarellos@cpenet.com.ar)  
Eje temático:  
Economía solidaria y Desarrollo local

### Introducción

Las cooperativas de trabajo (o Empresas Recuperadas) forman parte de una realidad que está creciendo en Argentina, a partir de la situación de crisis en la que se han visto desde la década de 1990 muchas pequeñas y medianas empresas en diferentes actividades económicas.

Una empresa que resuelve cerrar sus puertas por falta de rentabilidad o porque llega a la quiebra, no es sólo un número más en la estadística económica de un país. Detrás del cese de actividades quedan los problemas socio-económicos de los trabajadores y sus familias.

En ese trance difícil de sus vidas, luego de haber adquirido alguna experiencia en sus tareas, orientados y organizados por jerarquías superiores, se les presenta un gran vacío hacia adelante. De repente se encuentran con que tienen que ir a buscar un lugar no fácil de conseguir. No es uno, sino todos los que integraban el plantel laboral los que están en la misma situación.

Allí se abre un espacio de solución. En principio, aparece el espíritu de cooperación, la necesidad de apuntalarse unos a otros. Luego sobrevendrá, por una decisión de grupo, por algún liderazgo hacia el interior de ese grupo, o porque hay algún sector externo dispuesto a ayudarlos, en general proveniente de un organismo público, o por la concurrencia de todas esas fuerzas, la posibilidad de pasar del espíritu solidario a la organización de una empresa solidaria: una cooperativa de trabajo.

XII JORNADAS NACIONALES Y IV INTERNACIONALES  
DE INVESTIGACIÓN Y DEBATE  
*Universidad Nacional de Quilmes*  
24 al 26 de junio de 2015

# ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO EN EL AGRO HISPANOAMERICANO



**TERRITORIOS, ACTORES Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

En la nueva etapa, sin embargo, estos roles deben reconstruirse en su totalidad y – además- enmarcarse dentro de los principios del cooperativismo. Aparece una complejidad en la conducción para la que no habían logrado experticia simplemente porque no habían participado en esas instancias.

En esta situación, se encontraron los trabajadores de un Frigorífico instalado en una pequeña localidad pampeana, ubicada a 47 kilómetros al norte de Santa Rosa, capital de la Provincia. Hace 15 años, había iniciado actividades un frigorífico equino de Ciclo II, que se convirtió en una de las principales fuentes de trabajo de la zona, con 62 operarios permanentes que faenaban 60 yeguarizos diarios. Inesperadamente, se produjo el cierre de la planta, el 12 de septiembre de 2012, y todos los trabajadores se encontraron ante la alternativa de la desocupación o la búsqueda del salvataje de esta fuente de trabajo. Esta última opción fue la elegida: así nació la Cooperativa de trabajo encarada por 35 trabajadores de la Empresa quebrada.

## **Situación problemática**

La gestión del conocimiento (o tecnologías de gestión) es un área todavía vacante en un alto porcentaje de las PYMEs de la provincia de La Pampa, incluidas las cooperativas de primer grado, una forma empresarial que predomina en el área de los servicios públicos y en el sector agropecuario y –más recientemente- en las cooperativas de trabajo y/o empresas recuperadas.

## **Marco conceptual**

En general, las cooperativas de trabajo (o Empresas Recuperadas) surgen como reacción salvadora de los trabajadores que se desempeñan en empresas que entran en crisis y desaparecen. En esta situación de pérdida de sus puestos de trabajo aparece como solución hacerse cargo de las actividades para las que tienen competencias por haberlas desempeñado en relación de dependencia.

XII JORNADAS NACIONALES Y IV INTERNACIONALES

DE INVESTIGACIÓN Y DEBATE

Universidad Nacional de Quilmes  
24 al 26 de junio de 2015

# ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO EN EL AGRO HISPANOAMERICANO



TERRITORIOS, ACTORES Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Respecto de cooperativas de trabajo que surgen de procesos de recuperación de empresas que entraron en crisis escribe Ariel Guarco (2013: 158-159) que se constituyen porque los trabajadores se han preparado:

*“... durante toda la vida para trabajar en relación de dependencia, pero un día la fábrica quiebra, el patrón se va y quedan los trabajadores solos, desesperados, sin trabajo, en una crisis personal y familiar profunda. La solución a esta crisis fue conjunta, entre todos, con la solidaridad de otros y por la propia determinación. Para ello hubo que visualizar y convencerse de la existencia de otra salida a la crisis. La crisis fue la oportunidad de una nueva vida”.*

Efectivamente, un grupo de personas capacitadas para llevar adelante una producción, con la asistencia financiera de algún organismo público o por decisión propia de aglutinarse para enfrentar la nueva realidad, constituyen las llamadas Cooperativas de Trabajo.

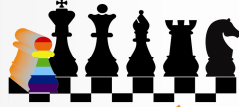
Estos equipos de trabajo pudieron funcionar muy bien cuando la distribución de tareas era impartida dentro de un ordenamiento jerárquico-empresarial, que les era ajeno en la toma de decisiones, con una visión capitalista de la división del trabajo y gestión empresaria de los dueños de la Empresa y/o sus representantes gerenciales.

En la nueva etapa, sin embargo, estos roles deben reconstruirse en su totalidad y – además- enmarcarse dentro de los principios del cooperativismo. Aparece una complejidad en la conducción para la que no habían logrado experticia simplemente porque no habían participado en esas instancias. Siguiendo a Aldo Schlemenson (1993), cuando se produce una crisis organizacional se está ante una situación colectiva caracterizada por ruptura y contradicciones, plena de desacuerdos y de tensiones, que hace que los individuos y los grupos vacilen acerca de la línea de conducta a seguir. En esta situación, las reglas y las instituciones ordinarias quedan en suspenso, o inclusive, algunas veces quedan desfasadas con relación a las

XII JORNADAS NACIONALES Y IV INTERNACIONALES  
DE INVESTIGACIÓN Y DEBATE

Universidad Nacional de Quilmes  
24 al 26 de junio de 2015

# ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO EN EL AGRO HISPANOAMERICANO



TERRITORIOS, ACTORES Y POLÍTICAS PÚBLICAS

nuevas posibilidades que ofrece el cambio, sin que sea posible pronunciarse claramente sobre la justeza y eficacia de las nuevas vías.

Cuando los Pioneros de Rochdale en la Inglaterra del siglo XIX tuvieron éxito en su emprendimiento tuvieron en cuenta experiencias anteriores que habían fracasado, debido a los problemas por ausencia de créditos o por la falta de experiencia empresarial. “A veces eran incapaces de reclutar nuevos miembros necesarios para introducir a las cooperativas en una nueva generación” expone Guarco (2013: 23).

Este nuevo intento que hizo un grupo de obreros textiles consolidaron el camino de la empresa solidaria, basada fundamentalmente en que todos sus miembros tendrían la misma participación en la toma de decisiones y recibirían una parte equitativa de los beneficios.

*“Esto fue posible porque los Pioneros de Rochdale tuvieron la capacidad de evaluar experiencias anteriores y tomar lo positivo de ellas; además crearon normas cuya validez fue confirmada a través de las experiencias y el accionar cotidiano”* (Guarco, 2013: 25).

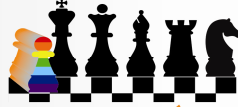
Ellos sembraron los principios fundacionales del cooperativismo que son el baluarte de la economía solidaria en el mundo desde entonces, revisados y actualizados por la Alianza Cooperativa Internacional en sus sucesivos congresos, sin perder la esencia de aquella pronunciación de 1844.

*“Una cooperativa –escribe Davis (1995)- es una asociación voluntaria, democrática, autónoma de personas cuyo propósito es alentar a sus miembros para que crezcan en comunidad y actúen en forma colectiva, tanto por el valor intrínseco de formar parte de la comunidad como para superar sus problemas de dependencia y necesidad económica, brindándoles el acceso y la propiedad de los medios de subsistencia y bienestar”.*

XII JORNADAS NACIONALES Y IV INTERNACIONALES  
DE INVESTIGACIÓN Y DEBATE

Universidad Nacional de Quilmes  
24 al 26 de junio de 2015

# ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO EN EL AGRO HISPANOAMERICANO



TERRITORIOS, ACTORES Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Si tenemos en cuenta la definición de cultura de Edgard Shein (1988: 25/26), la cultura organizacional es muy importante en el origen y tratamiento de la crisis, en tanto ésta es...

*“un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia ser internalizadas por los miembros de la organización como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas”.*

Si se han internalizado en la generalidad de los recursos humanos que integran la organización los principios básicos enunciados en esta definición de cultura, se pueden traducir en mayor coherencia ante una posibilidad de crisis.

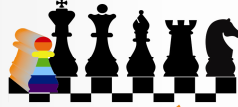
La decisión de recuperar sus actividades por parte de los trabajadores de una empresa quebrada no escapan a los desafíos que implica asumir las responsabilidades, pero mediante una visión económica y social diferente de la que llevó a la ruptura: una cooperativa de trabajo, que debe asumir los principios de solidaridad, de igualdad y compromiso social inherentes al cooperativismo en general.

Si nos interrogamos por qué crece este tipo de equipos de trabajo, sin que ahondemos demasiado en los vericuetos de la globalización y la economía de mercado que domina el mundo en este siglo XXI, aparece como respuesta reiterativa la falta de solidaridad entre las naciones en primer lugar, y hacia el interior de las naciones, las diferencias entre distintos sectores sociales. Sin embargo *“aunque en diversas latitudes el porcentaje más rico de la población es del criterio de que la gente debe arreglárselas como pueda ..., hay sociedades que se han organizado para ser más equitativas”*, apuntó el economista argentino Bernardo Kliksberg en su conferencia **¿Cómo enfrentar los grandes desafíos éticos y**

XII JORNADAS NACIONALES Y IV INTERNACIONALES  
DE INVESTIGACIÓN Y DEBATE

Universidad Nacional de Quilmes  
24 al 26 de junio de 2015

# ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO EN EL AGRO HISPANOAMERICANO



TERRITORIOS, ACTORES Y POLÍTICAS PÚBLICAS

humanos del mundo actual? El rol fundamental de los jóvenes, con la que se inauguró oficialmente el Ciclo Lectivo 2014 de la Universidad de Costa Rica (UCR).

En ese contexto se alzan voces buscando soluciones de salvataje para la economía; entre ellas –y adecuada a los tiempos de grandes transformaciones- surgen producciones teóricas que recurren como fuente de organización exitosa al conocimiento. Al respecto dice Ikujiro Nonaka (en Distefano, 2002).

*“En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento. Cuando de la noche a la mañana cambian los mercados, proliferan las tecnologías, se multiplican los competidores, y los productos quedan obsoletos, sólo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos. Estas son actividades que definen a la empresa creadora de conocimiento, donde todo el negocio gira sobre la innovación continuada.” (Ikujiro Nonaka, 2.000).*

*¿Qué quiere decir incertidumbre? ¿Cómo incide en una organización? ¿Cómo se gestiona? ¿Por qué es importante realizar un planeamiento estratégico?* Fueron interrogantes que surgieron en los talleres organizados en el marco del proyecto “Asociativismo”, una experiencia de servicio a la comunidad con el objetivo de fortalecer las “Capacidades Institucionales” de ONGs que llevó adelante un equipo de docentes universitarios (Chosco Díaz, 2014).

En el análisis que Vuotto (2005) realiza sobre el aporte teórico de Claude Vienney al análisis socioeconómico del desarrollo de las cooperativas, refiere a la integración de empresas cooperativas como un conjunto de actores que al ver perturbadas sus actividades...

*“se encontraba en situación de hacerse cargo de ellas para mantener las relaciones interpersonales y sociales que los vinculaban. Dichos actores*

XII JORNADAS NACIONALES Y IV INTERNACIONALES

DE INVESTIGACIÓN Y DEBATE

Universidad Nacional de Quilmes  
24 al 26 de junio de 2015

# ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO EN EL AGRO HISPANOAMERICANO



TERRITORIOS, ACTORES Y POLÍTICAS PÚBLICAS

*adoptaron luego la forma de empresa la que devino el modo de organización dominante de la producción y los intercambios, haciéndola funcionar según reglas particulares.*

*Esta formación se caracteriza entonces por la adopción de las transformaciones que tienen lugar en un momento determinado y este aspecto adaptativo explica la presencia de la empresa bajo la forma cooperativa. Es una de las razones por las que es discutible establecer relaciones directas entre cooperación y cooperativas. La cooperación alude a relaciones sociales que tienen lugar en cualquier sistema económico. Por el contrario las cooperativas se refieren a una forma y a las reglas que contiene la empresa y por consiguiente son de naturaleza específica. ... De manera esquemática, adoptaron la forma empresarial aunque haciéndola funcionar según reglas distintas a las de los actores que estaban en condiciones de imponer una forma general de organización de la producción y de las relaciones con los mercados. ...”.*

Ante una situación de crisis sobreviene el espíritu de colaboración, que para que se transforme en una posibilidad de solución, debe encauzarse en una organización: ella puede ser una cooperativa.

En ese sentido, se puede decir que las cooperativas de trabajo surgen de la decisión de grupos de personas que han perdido o buscan organizarse, de acuerdo a ciertas capacidades adquiridas previamente, para poder sostener sus medios de vida y de sus familias. De allí que *“como punto de partida de la consideración sobre la estructura cooperativa subrayamos su carácter de empresa, en el sentido lato de la palabra, aunque diferenciada por su régimen de propiedad, objetivos, valores y principios de las empresas con fines de lucro (Bleger: 1)<sup>1</sup>. Por esta razón resulta*

---

<sup>1</sup> Para ampliar este concepto se recomienda la lectura de Isaac Bleger: **Una visión diferenciada de la estructura de las cooperativas.**

XII JORNADAS NACIONALES Y IV INTERNACIONALES

DE INVESTIGACIÓN Y DEBATE

Universidad Nacional de Quilmes  
24 al 26 de junio de 2015

# ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO EN EL AGRO HISPANOAMERICANO



TERRITORIOS, ACTORES Y POLÍTICAS PÚBLICAS

*necesario considerar el carácter específico de sus procesos de gestión para distinguirlos de los propios de las empresas privadas con fines lucrativos” (Vuotto).*

Si consideramos las apreciaciones vertidas precedentemente, creemos que a una Cooperativa de trabajo sólo le es posible practicar los valores cooperativos si logra *“esforzarse por alcanzar los niveles profesionales más altos y un buen desempeño de los negocios”* (Melmoth, 1998) que decidieron emprender.

Dado que en una empresa cooperativa deben imperar los principios de solidaridad, de igualdad y de propiedad conjunta de los medios de producción como rasgos identificatorios *“... la gestión cooperativa no toma al liderazgo como una capacidad para el manejo del personal, sino como una relación basada en la acepción voluntaria de los miembros”* (Etkin, en Davis y Donaldson (2005) a los efectos de una mejor distribución de las actividades que se deben desarrollar para sostener la empresa.

Esto es así porque, como escribe Etkin (en Davis y Donaldson, 2005: 16)

*“El enfoque cooperativista no supone un estado de armonía y cooperación natural, sino que admite la existencia en la empresa de tensiones y conflictos derivados de la diversidad de intereses que actúan e influyen en ella. Tensiones y oportunidad para las cuales el enfoque propone medidas sustantivas, como la revisión de la estructura de poder y propiedad, las formas de participación, la vigencia de los derechos humanos y la construcción de un proyecto compartido y fuertemente comprometido con su medio social”.*

Chosco Díaz (2014) refiere a uno de los recursos a los que apelaron para brindar instrumentos para la gestión que estuvo vinculado a... *“la estructura organizacional, el proceso de toma de decisiones, el proceso de comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo”*, en razón de que los integrantes de una organización de este tipo, *“si bien poseen un amplio conocimiento de su campo de acción, muchos de ellos tienen inconvenientes para dirigir su organización. Para revertir esta situación -dice esta*



XII JORNADAS NACIONALES Y IV INTERNACIONALES

DE INVESTIGACIÓN Y DEBATE

Universidad Nacional de Quilmes  
24 al 26 de junio de 2015

# ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO EN EL AGRO HISPANOAMERICANO



TERRITORIOS, ACTORES Y POLÍTICAS PÚBLICAS

autora- las universidades comienzan a implementar proyectos de transferencia de tecnología alrededor de las principales teorías de la organización”.

A partir de esta conceptualización sobre las complejidades que pueden darse en la organización y sostenimiento de las Cooperativas de Trabajo y en el convencimiento que es necesario asumir el compromiso desde el rol académico/científico de las universidades, es que nos imponemos elaborar un diseño de instrumentos de gestión y encontrar mecanismos de capacitación en gestión que se adecuen a estas novedosas organizaciones.

Y decimos novedosas por ser una figura relativamente nueva en nuestro Medio, dentro de un sistema que desde el siglo XIX buscó –y encontró- formas positivas de organización económico-sociales para que sectores medios y pequeños, sin chances dentro del contexto de las grandes empresas, pudieran producir y comercializar sus productos. En La Pampa, las experiencias más tempranas y perdurables se dieron en la constitución de cooperativas agropecuarias y de servicios públicos. Ellas han debido afrontar altibajos en su evolución y han sido afectadas fuertemente por las políticas liberales de la década de 1990.

## **Estudio de caso: Frigorífico Uriburu (Empresa recuperada)**

El caso que se toma como referencia es la cooperativa de trabajo Frigorífico de Uriburu que está en sus inicios como empresa recuperada.

El nombre del frigorífico proviene de la ubicación geográfica del mismo, en la localidad de Uriburu, en el Departamento Catrillo, de la provincia de La Pampa. Esta localidad se encuentra situada a la vera de la RN N° 5, a una distancia de 47 km, al este de la capital provincial, Santa Rosa; tiene una población de 964 habitantes ([INDEC, 2010](#)) y la principal actividad económica es la agropecuaria.

Hace 15 años, inició actividades un frigorífico equino de Ciclo II, que se convirtió en una de las principales fuentes de trabajo de la zona, con 62 operarios permanentes que faenaban 60 yeguarizos diarios, despostaban y congelaban los cortes de

XII JORNADAS NACIONALES Y IV INTERNACIONALES

DE INVESTIGACIÓN Y DEBATE

Universidad Nacional de Quilmes  
24 al 26 de junio de 2015

# ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO EN EL AGRO HISPANOAMERICANO



TERRITORIOS, ACTORES Y POLÍTICAS PÚBLICAS

preferencia, que envasados individualmente se exportaban a la comunidad europea y a Rusia. Inesperadamente, aunque con alguna demora en los pagos de aportes patronales y de las últimas quincenas salariales, se produjo el cierre de la planta, el 12 de septiembre de 2012.

En medio de la incertidumbre y sin señales ciertas de reactivación de la planta por parte de los propietarios de la empresa ni de pago de las deudas salariales, de aportes patronales, de servicios, ni de compromisos contraídos con proveedores, los trabajadores decidieron tomar pacíficamente la planta, mientras realizaban gestiones ingentes ante organismos gubernamentales en busca de apoyo para la reapertura de la fuente laboral, pero transcurrían las semanas entre promesas de una fecha de reinicio de actividades que se dilataba permanentemente, generando cada vez más ahogo económico y desazón entre los ex operarios y sus familias, situación que se reflejaba en los medios de comunicación regionales y provinciales que cubrían frecuentemente la tensa y pacífica resistencia de los ahora desocupados.

En febrero de 2013, un grupo de ex empleados comienza a explorar la posibilidad de recuperar la fuente laboral a través de una cooperativa de trabajo. El 14 mayo 2013, con 35 participantes se realiza la primera asamblea para conformar la cooperativa y el 2 de julio del mismo año, se formaliza la asamblea constitutiva y posteriormente se presenta ante el órgano local competente la documentación necesaria, paso previo para obtener la matrícula en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). Paralelamente, el 27 noviembre de 2013, se presenta el pedido de quiebra ante el Juzgado Civil N° 4, de Santa Rosa y la jueza interviniente dictamina la quiebra el 20 de diciembre 2013. Tras varias gestiones realizadas por los cooperativistas acompañados por distintos organismos estatales, actores de la sociedad civil, autoridades municipales, provinciales y nacionales, el 6 de junio de 2014 llega la tan esperada matrícula N° 50321, coronando el proceso de formación de la cooperativa que integran 35 asociados. El 12 de julio de 2014, con la recomendación de la síndica interviniente, el Juzgado Civil autoriza el ingreso a la

XII JORNADAS NACIONALES Y IV INTERNACIONALES  
DE INVESTIGACIÓN Y DEBATE  
Universidad Nacional de Quilmes  
24 al 26 de junio de 2015

# ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO EN EL AGRO HISPANOAMERICANO



TERRITORIOS, ACTORES Y POLÍTICAS PÚBLICAS

planta frigorífica de los integrantes de la cooperativa, aprobando la propuesta de faenar cerdos y vacunos para consumo interno, entregando el producto en media res (Ciclo I), y se firma un contrato de alquiler por un plazo de 2 años para que los trabajadores operen la planta.

La reactivación de la planta se encuentra en pleno proceso, habiéndose realizado ya la limpieza de todo el predio y comenzando las refacciones y readecuaciones de las instalaciones y equipamiento, junto a los trámites administrativos necesarios para obtener la matrícula del frigorífico ante los organismos pertinentes. Una de las mayores dificultades para lograr poner en funcionamiento la planta industrial es la falta de fondos disponibles para atender los gastos inmediatos que demandan las tareas preliminares de reactivación, entre las que se cuenta la readecuación del servicio de aprovisionamiento de gas, recarga y reparación de equipos de frío, etc.

## Conclusiones parciales

Los trabajadores del frigorífico Uriburu, solos o asesorados encontraron la solución en un modelo que se venía repitiendo en otros lugares del país y también muy cerca, en la ciudad de Santa Rosa y General Pico.

En las dos principales ciudades de la provincia de La Pampa se cuenta con experiencias de empresas recuperadas exitosas. Es muy prematuro hacer referencias al futuro de la cooperativa de Uriburu; todavía es muy incipiente. Este año, dará a conocer sus primeros resultados en forma pública, cuando presente su primera Memoria y balance. Ese documento dará mayores elementos de evaluación para apreciar su evolución y posibilidades.

## Bibliografía citada

Bleger Isaac y Mirta Vuotto. *Acerca de la gestión en las empresas cooperativas*. Documento 49. Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas. UBA. Editor responsable: Mirta Vuotto. Ciudad de Buenos Aires, junio de 2005. Serie Documentos del Centro de Estudios de

XII JORNADAS NACIONALES Y IV INTERNACIONALES

DE INVESTIGACIÓN Y DEBATE

Universidad Nacional de Quilmes  
24 al 26 de junio de 2015

# ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO EN EL AGRO HISPANOAMERICANO



TERRITORIOS, ACTORES Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Sociología .del Trabajo. Consultado:  
<http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento%2049.pdf>. Julio 2014.

Bleger, Isaac. **Reflexiones relativas a la estructura de las cooperativas.**  
Documento 49. Op. cit. Págs.1 a 8.

Chosco Díaz, Cecilia **Asociativismo: Una experiencia de servicio a la comunidad y aprendizaje colectivo entre organizaciones no gubernamentales y docente universitarios.** En *Ciencias Administrativas*. Revista Digital nº 3/2014. FCE de la UNLP. Consultado en: <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>; fecha: 26/07/2014. Págs. 67 a 73.

Etkin, Jorge. Prólogo a la edición en castellano de: Davis, Peter y John Donaldson (2005) *Management Cooperativista. Una filosofía para los negocios*. 1º Ed. Granica. Buenos Aires. Pág. 13 a 28.

Davis, Peter y John Donaldson (2005) *Management Cooperativista. Una filosofía para los negocios*. 1º Ed. Granica. Buenos Aires.

Davis, Peter. (de Revista de la Coop. Internacional, vol. 28, nº3 1995 – pag 41-51). En Bleger Isaac. **Apostillas** en Davis, Peter y John Donaldson (2005) *Management Cooperativista. Una filosofía para los negocios*. 1º Ed. Granica. Buenos Aires. Pág. 29 a 36.

Distefano, Estela Liliana. **La gestión del conocimiento en la empresa.** Tutor: Héctor Salcedo. Departamento de Investigación. Nº 26, Julio 2002. En: *Las tesinas de Belgrano*. Universidad de Belgrano. Facultad de Ciencias Económicas. Licenciatura en Administración de Recursos Humanos.

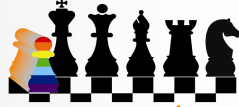
Guarco, Ariel E. y colaboradores (2013) *El cooperativismo argentino. Una esperanzadora mirada al futuro*. InterCoop. Buenos Aires.

Kliksberg, Bernardo **¿Cómo enfrentar los grandes desafíos éticos y humanos del mundo actual? El rol fundamental de los jóvenes**, conferencia con la que se

XII JORNADAS NACIONALES Y IV INTERNACIONALES  
DE INVESTIGACIÓN Y DEBATE

Universidad Nacional de Quilmes  
24 al 26 de junio de 2015

# ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO EN EL AGRO HISPANOAMERICANO



TERRITORIOS, ACTORES Y POLÍTICAS PÚBLICAS

inauguró oficialmente el Ciclo Lectivo 2014 de la Universidad de Costa Rica (UCR).  
Consultado en: <http://www.ucr.ac.cr/noticias/2014/03/14/hagamonos-los-unos-responsables-por-los-otros.html>. Mayo 2014.

\_\_\_ (2007) *Más ética, más desarrollo*. 8ª Ed. Temas. Buenos Aires

Vuotto, Mirta. (Directora del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo).  
Presentación de **Acerca de la gestión en las empresas cooperativas**. Documento  
49. Op. cit.

\_\_\_ **Análisis socioeconómico del desarrollo de las cooperativas: el aporte  
teórico de Claude Vienney**. En Documento 49, pág. 10 a 28. Op.cit.

Schlemenson, Aldo Schlemenson, Aldo (1993). *Análisis organizacional y Empresa  
unipersonal*. Paidós. Bs.As.-Barcelona-México.

Schein, Edgar H. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janes Ed.  
Barcelona (España). Consultado en <http://es.scribd.com/doc/97816364/Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo>. Diciembre 2013.