

XXVI JORNADAS DE HISTORIA ECONOMICA
ASOCIACION ARGENTINA DE HISTORIA ECONOMICA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA
SANTA ROSA, 19-20-21 de Setiembre de 2018

Mesa: N°2 Cooperativismo y Economía Social

Cooperativismo y resiliencia: cooperativa de trabajo “La Histórica”, General Pico (La Pampa)

Edith E. Alvarellos

UNLPam

edithalvarellos@cpenet.com.ar

Silvia O. Cantera

UNLPam

silviacantera@yahoo.com.ar

Introducción

La apertura económica, el nuevo tipo de cambio y las rebajas arancelarias sobre las importaciones de los años '90, en Argentina, originaron un nuevo contexto económico que llevó a un proceso de desindustrialización que, en la provincia de La Pampa, se vio reflejado en la desaparición de un número significativo de sus unidades productivas.

Luna Hermanos constituía una empresa familiar dedicada a la producción de bulones, ubicada en la ciudad de General Pico y con una importante incidencia en el mercado local y regional. Sin embargo, los avatares políticos y económicos de las últimas décadas del siglo XX provocaron problemas financieros y de desinversión en la actividad secundaria, y condujeron a la quiebra y al posterior cierre de una empresa emblemática de la economía regional. A partir de allí, tuvo origen la iniciativa resiliente¹ de algunos trabajadores de conformar una cooperativa para conservar su fuente de trabajo y, en abril del año 2000, con la presencia de cuarenta y siete ex empleados de la firma bulonera se conformó la Asamblea Constitutiva de la Cooperativa “La Histórica”.

¹ Apelamos al término resiliencia para explicar la capacidad que tuvo un grupo de trabajadores para buscar una solución frente a la adversidad y no perder su fuente de trabajo.

Bajo el nuevo estatus jurídico, la fábrica bulonera, comenzó a transitar un camino con múltiples dificultades, aunque pudo sobrellevar numerosos contratiempos y mantenerse en la actividad, hasta la actualidad. Analizar su trayectoria permite plantear interrogantes sobre los factores internos y externos que incidieron en su desarrollo y que se vincularon, entre otros, a sus estrategias productivas y comerciales, a su acceso al financiamiento, al rol de las políticas públicas, a sus relaciones con otros actores económicos, y a los condicionamientos impuestos por los ciclos económicos provinciales y nacionales. Así, se plantean como objetivos de este trabajo analizar la experiencia de La Histórica a la luz de los aportes de la literatura sobre las modalidades de empresas recuperadas en nuestro país, e identificar los factores que incidieron, en la realidad pampeana, para que la actividad productiva se mantuviese hasta nuestros días.

Para el logro de dichos propósitos se recurre a una metodología cualitativa y al estudio de caso, sobre un corpus documental que incorpora: información periodística, documentación estadística, memorias y balances de la Entidad y fuentes testimoniales.

1. El movimiento de empresas recuperadas

La recuperación de empresas por parte de sus trabajadores fue un fenómeno social, político, económico y cultural que se expresó, a través de varias experiencias en la Argentina de principios del nuevo siglo. Este movimiento social surgió del impacto que sufrió el sector productivo y de la inviabilidad de aquellas empresas que –jaqueadas por el avance de las medidas de corte neoliberal de los años ‘90– carecieron de los mecanismos de contención que pudieran actuar como estrategias defensivas ante los apremios que imponía el contexto.

Se sabe que la recuperación de empresas plantea una lógica diferente a la capitalista y se instituye como forma alternativa de trabajo, para importantes sectores sociales. En ese proceso de autogestión las empresas pasaron por contextos complejos que las llevaron a enfrentar distintas dificultades y a resolver nuevos problemas vinculados tanto a obtener financiamiento, reducir los costos, insertarse competitivamente en el mercado, como a superar la tutela estatal.

Esta modalidad de gestión colectiva se dio en numerosas empresas argentinas como resultado de un proceso de lucha encarado por los propios trabajadores, con el fin de evitar la pérdida de sus fuentes de ingresos. Este movimiento social adoptó, según Ruggeri (2014) una idiosincrasia propia en el país:

La particularidad argentina no es solamente la denominación, que le terminó dando a estos casos, que provisoriamente podemos definir como unidades económicas que pasan de una gestión capitalista a la gestión colectiva de los trabajadores, una identidad particular y precisa, sino la relativa masividad del fenómeno, que conformó no sólo un proceso individual particularizado, sino un movimiento con organización y perfil propio y autónomo. Ruggeri (2014:41-42).

En la mayoría de los casos el proceso se tornó complejo debido a las numerosas dificultades enfrentadas por los trabajadores que iban desde demoras en las resoluciones judiciales, hasta dificultades en la organización y en la obtención de recursos para volver a poner en marcha las actividades.

La necesidad de capital para cubrir las necesidades de insumos, de mantenimiento, de logística y de comercialización, propias del proceso productivo, llevó a los trabajadores a adoptar formas cooperativas y a transformar a los empleados en socios, para concretar la toma de decisiones y para disponer el reparto de los beneficios obtenidos.

En ese sentido, interesa destacar cuál ha sido el papel del Estado en el desarrollo de este tipo de experiencias en la provincia de La Pampa y cuáles son las capacidades e instrumentos desplegados, desde la esfera oficial, para acompañar el éxito de estos nuevos formatos productivos. Asimismo, se cree necesario indagar sobre los aprendizajes que los trabajadores debieron realizar y sobre las estrategias de acompañamiento de la comunidad tendientes a resguardar las fuentes de empleo en la localidad de General Pico.

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 experticia en sus tareas, orientados y organizados por jerarquías superiores, se les presenta un gran vacío hacia delante. 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. 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 (Alvarellos, 2015).

2. Marco conceptual

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.

Siguiendo a Aldo Schlemenson (1993), cuando se produce una crisis organizacional se está ante una situación colectiva caracterizada por rupturas 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 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 obtuvieron 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. 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.

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.

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 buscan organizarse, de acuerdo a ciertas capacidades adquiridas previamente, para poder sostener sus medios de vida y de sus familias. Por esta razón, resulta necesario considerar el carácter específico de sus procesos de gestión para distinguirlos de los propios de las empresas privadas con fines lucrativos (Vuotto, 2005).

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.

3. Situación de las empresas recuperadas en el nuevo siglo

3.1. Contexto nacional

Los lineamientos neoliberales provocaron una reestructuración del aparato productivo argentino que cercenó el desempeño, especialmente de las Pymes, en el sector industrial y condujeron a la crisis política,

económica y social del 2001. En ese contexto de precariedad e inestabilidad laboral cobraron mayor fuerza las movilizaciones obreras, como estrategia para defender sus fuentes laborales, y derivaron en distintas unidades productivas con nuevos formatos de trabajo asociativo y de autogestión.

Este proceso fue acompañado por el diseño de políticas, desde distintas esferas gubernamentales, con el fin de enfrentar las problemáticas del desempleo. Ello, como sostiene Calloway y otros (2015), fue producto de un mayor reconocimiento de las experiencias asociativas en la agenda estatal, aunque estas prácticas intervencionistas asumieron un carácter heterogéneo que iban desde la creación de programas, el gerenciamiento, el asesoramiento técnico, el apoyo económico, hasta un marco legal adecuado a las nuevas formas organizacionales. Sin embargo, aun hoy, subsiste un vacío legal y se carece de un orden normativo específico sobre las modalidades de recuperación de la propiedad y de los medios de producción.

Según el programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA (2013), en la primera década del siglo eran más de trescientos los casos de empresas recuperadas en todo el país, que en su mayoría eran Pymes y que abarcaban diferentes ramas como: la metalúrgica (20%), alimenticia (13%), gráfica (10%), textil (9%), gastronómica (5%) y construcción (5%). Además, de acuerdo a Hudson (2016), la profusión de experiencias permitió incorporar a la recuperación de las firmas como una forma de lucha obrera que logró trascender las coyunturas de emergencia por las que atravesó la economía argentina.

3.2. Contexto provincial

Respecto del contexto pampeano, La Histórica de General Pico fue la primera empresa recuperada en la provincia, pero a ella le siguieron otras experiencias cooperativas en distintas localidades y que abarcan diferentes actividades productivas como la textil, la frigorífica y la de servicios radiofónicos.

Sin embargo, de la consulta realizada en la Dirección de Cooperativas de la Provincia, surge que sólo La Histórica y el Frigorífico de Uriburu se encuadran como empresas recuperadas. Las otras cooperativas de trabajo fueron decisiones de algunos de los trabajadores en relación de dependencia de las empresas fracasadas, que resolvieron continuar con sus actividades en el mismo rubro para mantener sus ingresos, sin que se desprenda de ello, alguna continuidad.

Se puede mencionar, en este segundo caso, a la Cooperativa de trabajo Textil Pampeana Ltda. y a la radio LU 33 Emisora Pampeana

La Cooperativa de trabajo Textil Pampeana Ltda. fue creada por ex-trabajadoras de la empresa Indumentaria Argentina S.A., en Santa Rosa, luego que -por problemas de financiamiento- comenzara con el despido de personal en 1999. Con posterioridad a una serie de reuniones auto-convocadas por el personal, para decidir sobre las acciones a tomar, con el propósito de mantener las fuentes de trabajo surgió la posibilidad de integrar una cooperativa. En noviembre del 2000, se logró la realización de la asamblea constitutiva de la cooperativa de trabajo, con 33 asociados y, bajo el asesoramiento brindado por la

Dirección y Subsecretaría de Cooperativas del Gobierno provincial, se llevaron adelante los trámites de inscripción correspondientes. A partir de allí, el Gobierno brindó una ayuda económica para adquirir el lugar físico y, en el año 2001, comenzaron con la producción textil para firmas radicadas en las ciudades de Mar del Plata y de Buenos Aires.

En el caso de la radio LU 33 Emisora Pampeana, con sede en la ciudad de Santa Rosa, los trabajadores constituyeron una cooperativa, en marzo del 2010, luego de que su titular decidiera abandonar la Emisora, el año anterior. Esta radiodifusora había nacido en 1970 bajo la esfera estatal pero, en 1991, fue privatizada, y a ello le siguieron operaciones irregulares, atrasos salariales y un progresivo vaciamiento hasta que, en el año 2008, los trabajadores decidieron tomarla en defensa de su fuente laboral. Así, este proceso fue entendido por los empleados como un acto de “refundación” de una empresa, con una larga trayectoria y una marcada identidad en la Provincia, luego de atravesar numerosos inconvenientes. Ese accionar los llevó de tomar la responsabilidad de informar a la ciudadanía desde el rol de asociados, asumido con la nueva forma de gestionar el medio de comunicación².

La conformación de la cooperativa contó con 22 miembros que pidieron la autorización del ComFeR (Comité Federal de Radiodifusión) para poder operar la licencia. Sin embargo, como en la mayoría de los casos, un problema central fue la escasez de financiamiento a la hora de renovar los equipos –que resultaban obsoletos- y frente a la necesidad de cubrir los gastos de energía y mantenimiento de la emisora. Respecto del Frigorífico Uriburu como empresa recuperada, su nombre proviene de la ubicación geográfica del mismo, en la localidad de Uriburu, en el Departamento Catrilo, 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 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, en 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 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

² En *Señales. Comunicación, medios y cultura* del 20 /3/2010. Recuperado de: <https://seniales.blogspot.com/2010/03/trabajadores-de-lu33-de-la-pampa.html> Consultado en junio 2018.

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 comenzó a explorar la posibilidad de recuperar la fuente laboral a través de una cooperativa de trabajo. En mayo de 2013, con 35 participantes se realizó la primera asamblea para conformar la cooperativa y en julio del mismo año, se formalizó la asamblea constitutiva y posteriormente se presentó 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, en noviembre de 2013, se presentó el pedido de quiebra ante el Juzgado Civil N° 4, de Santa Rosa y la jueza interviniente dictaminó la quiebra en diciembre de 2013. Tras varias gestiones realizadas por los cooperativistas acompañados por distintos organismos estatales, actores de la sociedad civil, autoridades municipales, provinciales y nacionales, en junio de 2014 llegó la tan esperada matrícula, coronando el proceso de formación de la cooperativa.

Los trabajadores de la empresa quebrada que constituyeron esta Cooperativa estuvieron subsidiados en forma personal. Eran originalmente 33 asociados, y se contempló que las vacantes que se produjeran por diferentes razones podrían ser cubiertas con nuevos asociados, pero debían ser de los ex-empleados por el problema de la quiebra. Finalmente, por decisión de los propios asociados, esta cooperativa ha dejado de funcionar.

El caso de la cooperativa de trabajo La Histórica, como tópico central de este trabajo, se analiza puntualmente en los apartados siguientes.

4. Nacimiento de la Cooperativa de trabajo La Histórica Ltda

Como ya se expuso la situación de adversidad que debió sobrellevar la bulonera Luna Hermanos como producto de la apertura de las importaciones –en la década de 1990- llevó a la empresa a problemas de financiamiento y a tener dificultades a la hora de atender las obligaciones salariales. Por lo tanto, luego de varios meses de dificultades para cobrar sus salarios, el 22 de febrero de 1999, los trabajadores tomaron la decisión de impedir que saliera producción de la planta hasta que la situación se regularizara, pero ello desencadenó el alejamiento de la patronal y los trabajadores quedaron abandonados a su suerte.

Allí, comenzó un camino lleno de apremios para el grupo de ex empleados que decidieron la ocupación. Por un lado, el corte del energía eléctrica, ante la falta de pago, obligó a recurrir a la solidaridad de los vecinos que, de forma provisoria, lograron suministrar el servicio, pero –por otro– la ausencia de los ingresos salariales condicionaba la subsistencia de los trabajadores, frente a lo cual la comunidad comenzó con la acción solidaria de armar cajas de alimentos para asistir a sus familias, y así poder mantener en el

tiempo la ocupación. También, se realizaban ollas populares para alimentar a los empleados que, por turnos, quedaban en la fábrica resguardando las maquinarias que consideraban como su última garantía, ante la posibilidad de restablecer la actividad de la unidad productiva.

La lucha, entonces, empezó con la ocupación pacífica de la planta para preservar la salida de los recursos, lo que significó un proceso de resistencia tendiente a cuidar el capital fijo, como única alternativa posible que permitiera encontrar alguna solución de continuidad, luego de que los propietarios abandonaran la empresa y quedaran en situación de desamparo. A partir de allí comenzó a instalarse la posibilidad de transformar el estatus jurídico de la empresa y conformar una cooperativa de trabajo.

De ese modo, el 6 de abril de 2000 se constituyó el primer consejo directivo y se aprobó el estatuto, en la sede de la UOM (Unión de Obreros Metalúrgicos) de General Pico. La concreción de reuniones semanales permitió seguir el curso de acción y discutir las decisiones a futuro. Así, con la participación de la Subsecretaría de Cooperativas y Mutuales del Gobierno provincial se concretó la asamblea constitutiva de la Cooperativa La Histórica Ltda. y la presentación de documentación requerida para obtener la personería jurídica, luego de un acuerdo entre los trabajadores y los propietarios de Luna Hnos. homologado por la Justicia.

Con la materia prima existente se comenzó con una fabricación modesta de 5.000 kilos mensuales, pero en forma paralela se iniciaba un proceso de cambio de mentalidad en los trabajadores, que debían asumir roles distintos a los de empleados y donde los intereses comunes cobraban relevancia por sobre los logros individuales. El control obrero de la planta fortaleció el colectivo de trabajadores y tanto la dinámica asamblearia como el trabajo mancomunado restauraron, en el grupo, la esperanza de recuperar la capacidad productiva.

Sin entrar en discusión sobre distintas definiciones del concepto de resiliencia, adoptamos la postura de Luthar y Cushing (1999), en García Vesga (2013: 66), que la definen como “un proceso dinámico que tiene como resultado la adaptación positiva en contextos de gran adversidad”. Se puede sostener, entonces, que la experiencia de La Histórica es un claro ejemplo de resiliencia comunitaria, definida esta última por Suárez (2005), en García Vesga (2013: 75) como:

las condiciones colectivas de los grupos humanos o sociedades para enfrentar las adversidades y buscar en conjunto, el logro de su bienestar. Para la comunidad una tragedia puede significar el desafío para movilizar las capacidades solidarias de la población y emprender procesos de renovación, de reconstrucción social.

4.1. Problemas y limitaciones de la gestión organizacional

Si bien la autogestión se presenta como una oportunidad de conservar las fuentes de trabajo, no pueden soslayarse las dificultades que se presentan para los trabajadores iniciar el proceso de recuperación.

En el caso de La Histórica, como en otros tantos, fue una metodología utilizada como último recurso al verse abandonados por los propietarios y frente a las circunstancias concretas del cierre de la planta. Así, y luego de negociaciones con los dueños se alquiló la fábrica por cinco años, para poder reiniciar la producción, con las indemnizaciones adeudadas a los trabajadores, más la ayuda que se les otorgó desde el Gobierno provincial y el municipal de General Pico y un préstamo obtenido con la garantía prendaria de las propias viviendas de los trabajadores.

Posteriormente, se dio inicio a los trámites legales para conseguir un marco jurídico adecuado que posibilitara cumplir con los objetivos propuestos.

Como ya se expuso, el contexto socioeconómico no era propicio para las Pymes debido a la inexistencia de una clara política productiva y a las dificultades competitivas que producía un tipo de cambio atrasado. Además, se sumaba la contracción del mercado por el continuo cierre de firmas proveedoras y demandantes del sector bulonero y metalúrgico.

Una vez iniciado el proceso de ocupación se hizo imperioso, para los trabajadores, adquirir nuevas competencias operativas y generar experiencias colectivas que pudieran llevar con éxito la decisión tomada. Indudablemente, la demora en regularizar la situación jurídica implicó extender los tiempos de conflictividad e incidieron en retrasar la capacidad de recuperación de los niveles productivos.

Sin duda, el control obrero de la fábrica tuvo una considerable repercusión en una comunidad de pequeñas dimensiones, pero muy jaqueada por el proceso de desindustrialización.

Las dificultades se hicieron evidentes al momento de lograr los aprendizajes sobre nuevas modalidades de gestión solidaria y en los referidos a la planificación de las actividades que habían sido suspendidas. Ello implicó iniciar un proceso de adecuación paulatina y un cambio de mentalidad que permitiera pasar de la figura de empleados a patrones...“había que cruzar del otro lado, no sólo para trabajar sino para empezar a gestionar” decían los empleados, en clara alusión al cambio de roles.

Una vez decidida la ocupación de la fábrica, un paso complicado y álgido fue la capacidad de los trabajadores para volver a poner en producción la planta. En ese proceso incidió no sólo el grado de conflictividad que revestía la ocupación, sino también la situación de precariedad en la que se vieron los asociados. Ello impactaba al momento de definir acciones, en la toma de decisiones sobre la capacidad productiva y en la incorporación de cambios en los procesos productivos, para lo cual había que contar con algo que les era imposible desde sus disponibilidades personales, tales como la propiedad de las máquinas y del inmueble, para poder avanzar en base a mayores certezas con el proyecto cooperativo.

Estas instancias de dilación para resolver algunas situaciones de la entidad fueron factores que, de algún modo, actuaron de forma negativa entre los socios por los altos niveles de incertidumbre creados.

Aunque desde un inicio se presentaron inconvenientes para recuperar los niveles de producción debido a la carencia de capital, esa limitante fue paulatinamente superada con la ayuda de los aportes del municipio

que, en calidad de préstamos, permitían la compra de insumos con tres meses de anticipación. Asimismo, algunas de las dificultades comerciales pudieron ser sorteadas gracias a la devaluación monetaria, desde el 2002, que posibilitó la recuperación de la demanda y el restablecimiento de los antiguos canales de comercialización de la anterior empresa Luna Hnos.

También la tarea organizativa y el aprendizaje vinculado a la gestión demandaron un tiempo de acomodamiento, hasta que la actividad comenzó a fluir de manera más ventajosa. A ello se sumaba la ausencia de experiencias previas que pudieran servir de referente para las acciones llevadas a cabo. No obstante, paralelamente, el tiempo de espera para obtener la propiedad del inmueble y de las maquinarias, contribuyó a reforzar el colectivo de trabajadores, que se nucleaban en un propósito común.

La dinámica autogestiva exigió la incorporación de nuevas prácticas y concepciones entre los asociados y se establecieron novedosas formas de relación al interior de la cooperativa, sustentadas en el principio de igualdad, en cuanto a la incorporación de horas de trabajo y en la distribución de los beneficios. De ese modo, se instituyeron mecanismos de participación y de interacción dados tanto por las reuniones en asambleas para la toma de decisiones, como por otras prácticas informales vinculadas a las tareas cotidianas desarrolladas, que eran muy divergentes de las lógicas que conllevan las relaciones de dependencia y el trabajo asalariado.

En enero del 2002 se iniciaba un proceso devaluatorio que impactó favorablemente en la actividad productiva. El cierre de importaciones provocó un incremento de la demanda y aunque en un principio se tornó dificultoso contar con los recursos para poder satisfacer sus requerimientos, posteriormente, se encontró solución a ello y se acordó promover un crecimiento anual del 10%, para evitar la descapitalización. Así, en las Memorias y Balances de los Ejercicios I y II se expresaba que el vuelco registrado en la economía nacional había sido vital para el crecimiento operativo de la entidad pero, a la vez, marcaba un nuevo desafío por la ausencia de fondos para atender la provisión de los insumos necesarios para una demanda en aumento (Expte. n° 060/02- Dirección de Cooperativas del Gobierno de La Pampa).

En la Memoria y Balance del Ejercicio N° V, consta la existencia de 41 asociados y se planteaba la necesidad de prepararse para la importante inversión que requeriría el ofrecimiento de fideicomiso de Administración de Cartera para la compra de maquinaria e instalaciones del lugar donde funcionaba (y funciona) la Cooperativa (Expte. n° 076/05- Dirección de Cooperativas del Gobierno de La Pampa).

En la Memoria y Balance del Ejercicio N° VI, aparecía la preocupación por la competencia en el rubro por productos importados con prolongados planes de pago y excelencia de entrega, por lo que se debía estar atentos y evolucionar de acuerdo a las exigencias del mercado. También se exponía la necesidad de ir produciendo recambio generacional para para proseguir el emprendimiento, por lo que se tomó la decisión de incorporar familiares (Expte. n° 157/06- Dirección de Cooperativas del Gobierno de La Pampa).

Un momento de extrema dificultad y de mucha tensión fue el proceso judicial de subasta realizado sobre las instalaciones y las maquinarias. La presencia de oferentes de otras provincias, interesados en los bienes de uso, generó situaciones de incertidumbre dado que la posibilidad de pérdida de algunas de las máquinas significaba la interrupción de la producción y echaba por tierra toda la lucha emprendida hasta ese momento.

De acuerdo a los testimonios ese fue el momento de mayor angustia pero, al mismo tiempo, de mayor unión entre los trabajadores debido a que se enfrentaban a la posibilidad concreta de quedarse sin la fuente laboral. Así, también, lo vivió la comunidad piquense que se manifestó empática con la situación e hizo expreso su acompañamiento a los trabajadores, en la defensa de sus intereses (ver punto 5.4).

La precariedad jurídica que enmarcó el proceso de ocupación de los trabajadores fue una de las características de La Histórica, ya que recién accedieron al derecho de propiedad sobre el predio y a las maquinarias luego de catorce años de espera. Fue allí cuando la Asesoría Letrada de la Provincia³ por Dictamen n° 120/13 propició la transferencia de forma gratuita de un inmueble y de sesenta y cuatro máquinas a la Cooperativa de Trabajo La Histórica Limitada, para que pudieran continuar con la actividad económica. No obstante, mientras se daba el proceso burocrático de transferencia, tuvieron disponibilidad de ese activo para trabajar, facilitado por el Gobierno provincial.

Los obstáculos legales que sufrieron, hasta obtener la condonación de los bienes muebles e inmuebles, puso de manifiesto que el recorrido no fue sencillo ni certero, sino que implicó una travesía llena de conflictos que se fueron superando con aprendizajes de ensayo y error.

En el Ejercicio N° XIV se expone la decisión de reducir el horario de trabajo de 8 a 6 horas diarias manteniendo la remuneración, adoptada para reducir los gastos operativos, como reacción consecuente por la baja en las ventas en diciembre del año 2013 (Expte. n° 117/14- Dirección de Cooperativas del Gobierno de La Pampa).

En el mes de abril de 2014, se presentó un documental que cuenta la historia de la cooperativa y refleja el espíritu de lucha y proceso para mantenerse en funcionamiento.

En el siguiente Ejercicio N° XV, se describe un período duro, con ventas en baja comparadas con el ejercicio anterior, vaticinando lo que podría acontecer en el año próximo por lo que se tomó la decisión de otorgar vacaciones por tandas en cada sector para seguir fabricando y despachando limitadamente. Al no producirse un aumento en la demanda se mantuvo la reducción horaria de 6 horas de trabajo adoptada en el ejercicio anterior, haciendo –además– las compras imprescindibles y la toma de los plazos de pago máximos, para no resentir las reservas (Expte. n° 101/15- Dirección de Cooperativas del Gobierno de La Pampa).

³ Dictamen de Asesoría Letrada recuperado de: <http://www.lapampa.gov.ar/images/stories/Archivos/AsesoríaLetrada/Dictámenes/2013/D-120.pdf> Consultado en junio de 2018.

4.2. Rol de las políticas públicas

Sin lugar a dudas, un aspecto clave en los procesos de empresas recuperadas constituyen las políticas públicas esgrimidas en contextos que resultan complejos para las entidades de autogestión como, por ejemplo, los marcos regulatorios, los programas de ayudas y de subsidios, las reducciones impositivas o las decisiones judiciales favorables a los reclamos de los trabajadores.

En las experiencias a nivel país, según el Programa Facultad Abierta, las empresas recuperadas no perciben un claro desarrollo de capacidades asistenciales oficiales para facilitar estos procesos de recuperación, y quedan constreñidas a medidas de carácter coyuntural. De este modo, las unidades recuperadas consideran que las iniciativas estatales resultan tibias, dispersas y heterogéneas, lo cual conlleva una pérdida de efectividad⁴.

Diversas lecturas, que hacían los propios trabajadores, sobre la situación coincidían en adjudicar responsabilidad de una inacción estatal. La demora durante dos años por las exigencias del gobierno de analizar la situación y realizar estudios de mercado hacía peligrar la concreción de la decisión tomada por los trabajadores, por lo que surgía la sospecha de que había otros intereses que dilataban el acompañamiento desde la esfera oficial.

Sí, hay que destacar que existió una participación activa del municipio de General Pico que otorgaba cada tres meses una suma de dinero para la compra de materia prima y que, una vez reintegrada, volvía a prestarse. Eso permitió mantener un stock para garantizar el funcionamiento de actividad productiva.

En el caso de La Histórica un factor limitante fue la ausencia de una legislación adecuada que pudiera enmarcar el accionar de los trabajadores dentro de un ordenamiento que les reconociera determinados derechos y que avalara el reclamo colectivo.

El Estado a nivel nacional llevó a cabo una política en todo caso voluntarista, pero no logró definir lineamientos claros de apoyo al movimiento de ocupación. En el caso de la provincia de La Pampa, si bien el Estado tuvo participación en el proceso de recuperación, no obstante, según la óptica de los empleados, las exigencias burocráticas demoraron casi dos años las posibilidades de iniciar la producción, pese a la situación de precariedad que sufrían numerosas familias vinculadas a la ex empresa Luna Hnos.

Varias de las críticas iban dirigidas al ministerio de la Producción, que no mostraba las capacidades requeridas para dar cumplimiento a las operaciones necesarias, y a las impericias de los funcionarios para agilizar el tratamiento de la situación que las urgencias del caso imponían, dada la crisis social que la comunidad píquense sufría por la pérdida de numerosos fuentes de empleo. En el Ejercicio N° X se expresaba la necesidad de tratar la información sobre las gestiones de la venta de maquinarias e inmuebles

⁴ Informe del Segundo Relevamiento del Programa Facultad Abierta (SEUBE - Facultad de Filosofía y Letras - UBA), en el marco del Programa Interdisciplinario de Transferencia Científico - Técnica con Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (UBACyT de Urgencia Social F-701)

con mucha prudencia “...para no crear falsas expectativas dado que, a lo largo de nuestra historia como empresa, más de una vez, por hacerlo público debimos salir a desmentirlo cuando las cosas no resultaron como nos habían prometido” (Expte. n° 123/10- Dirección de Cooperativas del Gobierno de La Pampa). No obstante esta mirada crítica de los integrantes de La Histórica, en La Pampa queda de manifiesto que, para un aceptable funcionamiento de las empresas recuperadas, ha sido necesaria la asistencia gubernamental.

En la Memoria del ejercicio N° VI se rescata el otorgamiento de un crédito del Ministerio de la producción del Gobierno de La Pampa en el marco del Programa de “Asistencia Crediticia a Entidades Solidarias” (ACES) por \$35.000,00 con 12 meses de gracia y reintegrables en 18 meses (Expte. n° 157/06-Dirección de Cooperativas del Gobierno de La Pampa).

Por otro lado, en el año 2008 recibieron de la Subsecretaría de Cooperativas y Mutuales provincial dos subsidios (de \$20.000,00 y \$10.000,00) que permitió la instalación de nuevos compresores para solucionar inconvenientes de sonoridad y seguridad, y la adquisición de una nueva batería de capacitores para reducir la corriente reactiva (Expte. n° 013/08- Dirección de Cooperativas del Gobierno de La Pampa). Al año siguiente se efectivizó un crédito de la línea A.C.E.S., por un monto de \$35.000,00 y gestionado ante la misma Subsecretaría, que se utilizó para adquirir un rectificador de corriente para el sector de galvanizado y para la renovación de las cubas metálicas (Expte. n° 075/09- Dirección de Cooperativas del Gobierno de La Pampa).

En el caso de La Histórica, tanto el inmueble como las maquinarias fueron adquiridos por el Estado provincial y, una vez en posesión del Estado, las maquinarias fueron liberadas para que los trabajadores siguieran con las actividades y posteriormente fueran otorgadas en carácter de donación a los socios.

En noviembre del 2013, la Cámara de Diputados aprobó la transferencia del inmueble y de las sesenta y cuatro maquinarias que había adquirido el gobierno y, en el año 2014, se formalizó el acto de donación de los bienes a la Cooperativa por ley provincial n° 2749.

En la Memoria N° XIV se rescata que ya está en poder de la Cooperativa el inmueble y tenencia de la maquinaria que fueran donados por el Gobierno de La Pampa “lo que nos asegura un sinnúmero de posibilidades sobre todo para realizar operaciones crediticias” (Expte. n° 117/14- Dirección de Cooperativas del Gobierno de La Pampa).

El proceso puede parecer lento para quienes lo esperan, pero los trámites burocráticos tienen sus tiempos y, sobre todo en este caso, en que la transferencia de un inmueble y de las maquinarias en forma gratuita significaba una inversión de envergadura.

En la Memoria del Ejercicio N° XVI se puede observar que hay ciertas dificultades de funcionamiento para esta empresa solidaria. Se lee textualmente “sin dudas, este ejercicio, ha sido el más complicado desde la creación de la Cooperativa”. Se manifiesta que desde el Ejercicio anterior las ventas vienen en baja en el

promedio anual, acompañado de aumentos en los insumos. De esta manera, se resolvió aceptar un subsidio ofrecido por la Subsecretaría de Cooperativas y Mutuales del Gobierno provincial para solventar gastos de funcionamiento por un monto de \$30.000,00. Con ello se espera dar solución al funcionamiento de la red eléctrica y un ahorro considerable a nivel dinerario en la factura eléctrica (Expte. n° 038/16- Dirección de Cooperativas del Gobierno de La Pampa).

4.3. Liderazgo

Las acciones de liderazgo fueron imprescindibles para evitar el desgaste de los trabajadores en un proceso lleno de incertidumbre, como significaba restablecer la producción fabril y mantenerse en el circuito comercial.

Martín Oderiz, con más de veinte años de antigüedad en Luna Hnos. y con experiencia sindical, asumió como primer presidente para que La Histórica comenzara a funcionar. Según su testimonio, el gran desafío era generar un cambio de mentalidad, y ello suponía aprender a gestionar una cooperativa y a concientizar que existía una propiedad compartida, donde el cuidado de los recursos era una responsabilidad de todos⁵. Otros protagonistas destacan el apoyo mutuo que los trabajadores tenían y el espíritu colaboracionista de la mayoría de los socios frente a situaciones difíciles, lo que llevó a que algunos de ellos asumieran los riesgos de presentar las escrituras de sus propias viviendas, para obtener los préstamos que requería la reactivación de la firma.

Más allá del esfuerzo colectivo, la cultura emprendedora de algunos de los socios permitió llevar a cabo una gestión que posicionó favorablemente a la empresa en el momento de superar los contratiempos. En relación a ello se puede afirmar, en coincidencia con Hudson (2010), que en los procesos de autogestión se pueden asumir roles de liderazgo y de poder, más allá de sus premisas igualitarias y ello supone, en todo caso, que la gestión colectiva no logra suprimir, pero sí modificar la función directiva.

Con un estilo de liderazgo participativo, La Histórica adoptó iniciativas relacionadas con la idea de sustentar y expandir sus actividades, como la incorporación de una nueva línea de bulones para automotores y la adaptación de nuevos procesos de templado y revenido. Por otro lado, la cooperativa también comenzó a ofrecer experiencias de formación en tornería y matricería, a través de convenios firmados con el Ministerio de Educación provincial (Expte. n° 165/11-Dirección de Cooperativas del Gobierno de La Pampa). Ello posibilitó la capacitación de jóvenes de la comunidad que, en algunos casos, lograron promover sus propios emprendimientos o se transformaron en mano de obra calificada para el sector industrial. De esa forma, y en consonancia con las ideas de Rodríguez Garay (2015), las fuerzas de

⁵ Entrevista realizada a Martín Oderiz en FM La Patriada 9/5/18. Recuperado de: <https://radiocut.fm/audiocut/martin-oderiz-estamos-en-un-30-de-facturacion-respecto-a-2012-fmlapatriada/> Consultada en julio 2018.

liderazgo estuvieron presentes al momento de identificar y desarrollar el potencial de la empresa recuperada y canalizar actividades que redundaran también en beneficios para la Localidad.

4.4. Legitimidad Social

La comunidad de General Pico tuvo un rol relevante en el acompañamiento a los trabajadores, especialmente en las instancias de ocupación y de remate de las maquinarias, logrando que las que resultaban imprescindibles para el proceso productivo, no se vendieran a los oferentes que llegaban desde otras provincias.

En el registro de los actores persiste el rol significativo que cumplió la sociedad local, a través de numerosas manifestaciones de apoyo a la decisión tomada por los trabajadores. Estas muestras de solidaridad permitieron estrechar vínculos con la comunidad y afianzar procesos identitarios con el movimiento de lucha obrera.

De ese modo, se fortalecieron las acciones comunitarias, a partir del apoyo material como fue el suministro de alimentos y la preparación de ollas populares para asistir a los ex empleados, pero también hubo muestras simbólicas de acompañamiento y mensajes de aliento por parte de una población que seguía de cerca los avatares de la entidad cooperativa. Esas manifestaciones representaban el consenso social que, en diferentes lugares del país, ganaban estas experiencias sociales colectivas y que –finalmente- permitieron conformar el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas⁶.

Quedó expuesto, entonces, que la resistencia de los empleados por no perder su trabajo fue acompañada por un tejido social que revalorizaba la lucha como instancia concreta de acción, en una provincia en la que la ciudad de General Pico se había proyectado como centro de desarrollo del sector secundario. Si tenemos en cuenta que los sistemas simbólicos se constituyen en un dispositivo elaborado a partir de las experiencias, de los deseos y de los intereses de los agentes sociales, que provoca la internalización de valores, modela las conductas de los individuos y los conduce a la acción conjunta (Baczko, 1991), es entendible el acompañamiento que la comunidad piquense dio a los ex empleados de Luna Hnos. para que sostuvieran la iniciativa. Por último, la transferencia de la propiedad del capital fijo por el gobierno provincial también contribuyó a afianzar las posibilidades de dar continuidad a la actividad.

Como reconocimiento al apoyo comunitario recibido, coincidiendo con el comienzo del Ciclo Lectivo 2006, se brindó un “Curso de capacitación en Tornería y Fresado” en convenio con el Ministerio de Educación de la Provincia a dictarse en la Escuela Técnica (Expte. n° 157/16-Dirección de Cooperativas del Gobierno de La Pampa). Se puede apreciar que esta actividad tuvo continuidad, dado que aparece mencionada en ejercicios posteriores.

⁶ Este movimiento nació en el año 2000 con la intención de brindar apoyo económico, legal y organizativo a los trabajadores que llevaban adelante proyectos de gestión alternativos.

A modo de conclusión

La organización cooperativa La Histórica constituyó una experiencia temprana, en un período de efervescencia social, que luego de la crisis se vio potenciada con la instalación de novedosas prácticas de la economía social, que intentaban materializar diversas demandas colectivas en toda la geografía argentina.

En el caso de la cooperativa de trabajo La Histórica –surgida de una crisis generalizada en las Pymes de Argentina a raíz de las políticas aperturistas de la década de 1990– hubo una concurrencia de varios factores que hicieron posible una significativa permanencia y una sólida inserción en el entramado social. El primer y central factor, en este tipo de emprendimientos, fue la cohesión de los integrantes del grupo emprendedor. Sin embargo, justo es reconocer que, sin el acompañamiento de la comunidad y sin la ayuda concreta del gobierno, en sus jurisdicciones municipal y provincial, ello se hubiera tornado inviable.

Por otro lado, el proceso de resiliencia de los ex trabajadores de la empresa Luna Hnos. consistió en adoptar estrategias de intervención vinculadas con la apropiación del proceso productivo y la asunción de nuevos roles, con el propósito impedir la pérdida de la fuente laboral, y dio como resultado: una nueva forma de organización productiva, un fortalecimiento los lazos de cooperación interna, y la capitalización de nuevos aprendizajes. Además, ello tuvo un impacto social al requerir del apoyo de instituciones del medio y de los residentes locales para la consecución de esos objetivos.

A todo esto, los resultados alcanzados fueron producto de una modalidad de gestión que supo acumular las experiencias administrativas y sindicalistas de algunos de sus socios, para llevar adelante un proceso de capitalización, bajo un contexto económico con mayores oportunidades productivas para el sector metalmecánico.

Desde el año 2016 comenzaron nuevamente los problemas para la cooperativa debido a la apertura de las importaciones y a la retracción de la demanda, producto de las inundaciones en la provincia de Santa Fe⁷.

En la actualidad, la cooperativa nuclea a cuarenta socios, pero atraviesa una nueva etapa de dificultades por la una fuerte contracción comercial. Es por ello, que se trabaja un 40% menos de lo que se trabajaba en el 2013, con una producción cercana a los 40.000 kilos por mes, lo cual hace peligrar la sustentabilidad económica. Los principales problemas están asociados al aumento de energía eléctrica, a la suba de los costos y a la competencia china, que obligó a reducir a cinco horas la jornada laboral con la consiguiente disminución de los ingresos mensuales⁸.

⁷ “Cooperativa La Histórica afronta dificultades por las importaciones y las inundaciones” *Radio Don* versión digital del 17/6/2016. Recuperado de: <https://radiodon.com.ar/index.php/la-pampa/item/1345-cooperativa-la-historica-afronta-dificultades-por-las-importaciones-y-las-inundaciones.html> Consultado en agosto 2018.

⁸ “Baja en las ventas, costo de la energía e importaciones: La Cooperativa “La Histórica” redujo la jornada laboral e hizo recorte de sueldos” *Pampadiario.com* 5/6/2018. Recuperado de: <http://pampadiario.com/2018/06/05/baja-en-las->

Finalmente, aunque esta situación vuelve a despertar preocupación entre los socios y los posiciona frente a nuevos desafíos, también contribuye a reforzar los mecanismos solidarios para encontrar nuevas alternativas en conjunto, que permitan mantener los niveles de producción y asegurar la fuente de ingresos para todos sus integrantes.

Referencias bibliográficas

- Alvarellos, Edith E. **Cooperativas de trabajo como alternativa a crisis empresarial (Frigorífico Uriburu en La Pampa)**. XII Jornadas nacionales y IV internacionales de investigación y debate. Universidad Nacional de Quilmes. 24 al 26 de junio de 2015.
 - Baczko, Bronislaw (1991) *Los imaginarios sociales. Memorias y esperanzas colectivas*. Bueno Aires: Nueva Visión.
 - Calloway, Cecilia y otros (2015) **Cooperativas en los márgenes: posibilidades y dificultades en torno al acceso de políticas públicas**. *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas* n° 11, 1° Semestre, Buenos Aires. Recuperado de: <http://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/osera/article/view/774/671> Consultado en agosto 2018.
 - Etkin, Jorge. Prólogo a la edición en castellano de: Davis, Peter y John Donaldson (2005) *Management Cooperativista. Una filosofía para los negocios*. 1° Ed. Buenos Aires: Granica, pp. 13- 28.
 - García-Vesga, María C. y Domínguez-de la Ossa, Elsy (2013). **Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica**. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, vol.11, n°1, pp. 63-77.
 - Gracia, María Amalia (2011) *Fábrica de resistencia y recuperación social. Experiencias de autogestión del trabajo y la producción en Argentina*. México: El Colegio de México. Centro de Estudios Sociológicos.
 - Guarco, Ariel E. y colaboradores (2013) *El cooperativismo argentino. Una esperanzadora mirada al futuro*. Buenos Aires: InterCoop.
 - Hudson, Juan Pablo (2016) **Políticas públicas y empresas recuperadas por sus obreros en Argentina. Un análisis del Programa de Trabajo Autogestionado 2004-2012** en *Apuntes. Revista De Ciencias Sociales*, vol. 43 n° 79, pp. 157-184. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-18652016000200005 Consultado en junio 2018.
 - Hudson, Juan Pablo (2010) **Formulaciones teórico-conceptuales de la autogestión**. *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 72 n° 4, pp. 571-597. Recuperado de: <http://www.ejournal.unam.mx/rms/2010-4/RMS010000403.pdf>. Consultado en junio 2018.
-
- [ventas-coste-de-la-energia-e-importaciones-la-cooperativa-la-historica-redujo-la-jornada-laboral-e-hizo-recorte-de-sueldos/](#) Consultado en agosto 2018.

-Rodríguez Garay, Rubén y otros (2015) *La fuerza del liderazgo en una empresa recuperada* Ponencia presentada en las Vigésimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario, noviembre. Recuperado de: https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/7630/Rodriguez%20Garay%20y%20otros_la%20fuerza%20del%20liderazgo.pdf?sequence=3&isAllowed=y

-Ruggeri, Andrés (2014) "Una aproximación a las empresas recuperadas por sus trabajadores" Voces en el Fénix n° 38, Historias Extraordinarias (sept.), pp. 38-45. Recuperado de: www.vocesenelfenix.com/content/una-aproximaci%C3%B3n-las-empresas-recuperadas-por-sus-trabajadores Consultado en julio 2018.

-Ruggeri, Andrés, Martínez Carlos y Trincherero, Hugo (2005) *Las empresas recuperadas en Argentina*. Informe del Segundo Relevamiento del Programa Facultad Abierta (SEUBE - Facultad de Filosofía y Letras - UBA), en el marco del Programa Interdisciplinario de Transferencia Científico - Técnica con Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (UBACyT de Urgencia Social F-701) Buenos Aires: Chilavert. Recuperado de:

<http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/Empresas%20Recuperadas%202005.pdf>.

Consultado en julio 2018.

-Vuotto, Mirta. (Directora del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo). Presentación de "**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 Sociología del Trabajo. Disponible en:

<http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento%2049.pdf>. Consultado en junio 2018.

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

-Schein, Edgar H. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes Ed. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/97816364/Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo> Consultado en junio 2018.

Fuentes y Consultas realizadas

-Expedientes con Memorias y Balances de la Cooperativa "La Histórica Ltda." en la Dirección de Cooperativas de la Subsecretaría de Cooperativas y Mutuales del Gobierno Provincia de La Pampa.

-Entrevista a la directora de la Dirección de Cooperativas de la Subsecretaría de Cooperativas y Mutuales del Gobierno Provincia de La Pampa.

- Fuentes periodísticas: Pampadiario – Radio Don versión digital.
- Testimonios de actores sociales.
- Documental “La Histórica” de Mariano Ananía.