



## ENSAYO

### LAS MÚLTIPLES IDENTIDADES ORGANIZACIONALES EN TEXTILES PIGÜÉ. RECUPERADA, COOPERATIVA, EFICIENTE Y SOCIAL

### THE MULTIPLE ORGANIZATIONAL IDENTITIES IN TEXTILES PIGÜÉ. RECUPERATED, COOPERATIVE, EFFICIENT AND SOCIAL

#### Resumen

En Argentina, en la actualidad, quienes gobiernan las empresas recuperadas atravesaron diversas situaciones traumáticas provocadas por una quiebra fraudulenta. En aquel momento, los prejuicios e ideologías de diversos sectores dominantes los estigmatizaron al concebirlos usurpadores, piqueteros, ladrones e ilegítimos. Frente a este panorama, los que decidieron ocupar, resistir y enfrentar la lucha por su trabajo y dignidad, además, lo hicieron para decir su verdad y ser libres. Dejaron de ser operarios y propiedad de un patrón para ser sus propios jefes, y socios que obtuvieron un reconocimiento público legítimo y legal. Aprendieron a ser actores autónomos, que sostuvieron a veces premisas viejas y ajenas, simultáneamente a prácticas nuevas y genuinas modeladas en la acción. De este modo, pasaron a ser sujetos empoderados, propietarios y dueños de un saber hacer que pugna por los derechos de los trabajadores.

Mediante el estudio de caso de la empresa recuperada "Textiles Pigüé", se evidencia un modelo de gestión y desarrollo basado en valores cooperativos, eficiencia productiva e inclusión social. En este contexto, el siguiente artículo propone explicar cómo construye su identidad una empresa recuperada y cooperativa de trabajo, que fue una empresa de capital, a partir del relacionamiento simbólico y estratégico con otros y entre ellos.

Palabras claves: cooperativas de productores; empresas gestionadas por los trabajadores.

#### Abstract

In Argentina, at present, those who govern the recovered companies went through various traumatic situations caused by a fraudulent bankruptcy. At that time, the prejudices and ideologies of various dominant sectors stigmatized them when they were conceived as usurpers, "piqueteros", thieves and illegitimate. Given this scenario, those who decided to occupy, resist and face the struggle for their work and dignity, in addition, did it to tell their truth and be free. They stopped being operators and owned by a boss to be their own bosses, and partners that obtained a legitimate and legal public recognition. They learned to be autonomous actors, who sometimes supported old and foreign premises, simultaneously to new and genuine practices modeled in action. In this way, they became empowered subjects, proprietors and owners of know-how that struggles for workers rights.

Through the case study of the recovered company "Textiles Pigüé", a management and development model based on cooperative values, productive efficiency and social inclusion is evidenced. In this context, the following article proposes to explain how a recovered and cooperative work enterprise, which was a capital company, builds its identity, from the symbolic and strategic relationship with others and between them.

Keywords: producer cooperatives; companies managed by workers.

- **GILDA CECILIA CHOSCO DIAZ**  
ORCID: 0000-0003-1294-0465  
[cdiaz@campus.ungs.edu.ar](mailto:cdiaz@campus.ungs.edu.ar)
- **CLAUDIO FARDELLI CORROPELE**  
ORCID: 0000-0003-1684-0584  
[ccorropo@campus.ungs.edu.ar](mailto:ccorropo@campus.ungs.edu.ar)

Instituto de Industria. Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina.

## Introducción

En Argentina, las empresas recuperadas emergen como efecto de las políticas públicas de los noventa, que paulatinamente fueron tornándose un medio estratégico para los gobiernos como para los desempleados de empresas que optaban por la quiebra fraudulenta. Diversas empresas fueron recuperadas y forman parte de la esfera económica que produce para el mercado de capital, teniendo en cuenta preceptos cooperativos y de la economía social. Actualmente, referentes que escriben del tema identifican cuatro generaciones. Hudson (2017) encuentra una primera generación, de carácter fundacional, nacida al calor de la profunda crisis económica provocada por las políticas neoliberales por lo que es de nuestro interés avanzar en el estudio de las empresas que resultaron de los efectos desencadenantes de la desindustrialización. En este sentido, a partir del análisis del caso Textiles Pigüé, es posible comprender el fenómeno de una empresa con múltiples identidades y diversas generaciones, que fue mutando de las viejas formas de empresa de capital a la nueva empresa de índole asociativa. Asimismo, facilita la comprensión de los procesos de cambio, ruptura y construcción de estructuras innovadoras en una organización que en el pasado fue parte de uno de los grupos económicos más importantes de Argentina, Gatic.

Gatic fue uno de los grupos económicos nacionales que se transformaron en actores centrales de la economía argentina durante las décadas de 1970 y 1980. Sin embargo, en la década del 1990 se produjo un inédito proceso de extranjerización en la cúpula empresarial argentina, que implicó la desaparición de muchos de los más importantes grupos económicos nacionales. Lejos de ser homogénea, la retirada fue consecuencia de diversas estrategias llevadas adelante por los empresarios locales para enfrentar las reformas económicas e institucionales de esos años (Gaggero, 2012). En este sentido, Gatic, el principal productor de calzado de la Argentina durante los años ochenta, optó por una estrategia financiera consistente además de solicitar al gobierno protección comercial ante el aumento de las importaciones. A pesar de la relación entre Eduardo Bakchellian, fundador, y diversos referentes del Gobierno del presidente Menem, el grupo y la empresa, culminarían hacia el fin del régimen de convertibilidad.

Tras la quiebra de la empresa una de las plantas operativas ubicada en la ciudad de Pigüé

fue recuperada y expropiada por los trabajadores. Paulatinamente la empresa se conformó en una cooperativa de trabajo reconocida en el mercado por la calidad de sus telas de poliéster y su capacidad productiva. Según el actual presidente de la cooperativa, es posible identificar etapas de desarrollo, a través de diversos hitos. Entre los años 2004 y 2008, aprendieron a transitar la etapa de reacomodamiento, adaptación y reactivación; entre los años 2008 y 2012 iniciaron el planeamiento estratégico y técnico, además de la vinculación con actores de la sociedad civil y gubernamental al transformarse en sede ejecutora de programas sociales; por último, entre los años 2012 y 2017, avanzaron en la búsqueda de nuevos negocios y rediseñaron los lineamientos para una autogestión sustentable y sostenible, a fin de resguardarse de los oleajes del mercado. Esto se tradujo en la colocación de un producto propio "FIBRA, resistencia en movimiento", generado mediante una unidad de proyecto en conjunto con la carrera de diseño de indumentaria de la Universidad Nacional del Sur, asimismo, en esta etapa también fueron adoptando estrategias mutualistas.

En efecto, Textiles Pigüé emerge como un tipo particular de organización conformada por sujetos capaces de llevar adelante el cambio dentro y fuera de la organización, a partir de ir asumiendo diversos papeles e identidades. Este tipo de organización viene a romper con el modelo de administración tradicional jerarquizada de la empresa, las prácticas de dominación simbólica de los managers (Boltanski y Chiapello, 2002) y con el modelo de capitalismo de tipo familiar diversificado con alta protección estatal (López, 2006), evidenciado con los grupos económicos nacionales. En contraste, quienes dirigen la textil se conciben alrededor de un modelo sustentable y autogestionado (Etkin, 2007) que sigue los lineamientos del gobierno democrático y participativo. En efecto, este modelo propugna la gestión directa y democrática de los trabajadores, en las funciones empresariales de planificación, dirección y ejecución (Hudson, 2010).

Este artículo tiene por objetivo analizar cómo construye la identidad autogestiva una cooperativa de trabajo que emergió de la recuperación de una empresa capitalista. Se pretende comprender el proceso de construcción de identidades sociales, teniendo en cuenta el impacto de la coyuntura social, económica y política en las estructuras organizacionales y en la determinación de formaciones sociales determinadas. Entendemos

que la identidad es coproducida por los actores sociales y se manifiesta en una específica articulación de atributos socialmente significativos, tornando a dichos actores históricamente reconocibles y coyunturalmente diferenciables (Guber, 2010). Asimismo, se refleja y es concebida en un macrosistema y sistema, es decir, por un lado es posible evidenciar rasgos que comparte con otras organizaciones que pertenecen a su misma rama de actividad, lo que Etkin y Schvarstein (1989) denominan “identidad-esquema”. Y por otro lado, se aprecia en su “identidad-construcción”, aspectos que surgen, se construyen y forman parte de la singularidad de la organización.

Se plantea el desarrollo de una investigación de tipo cualitativa, centrada en el estudio de un caso único<sup>1</sup>, donde la particularidad reemplaza la validez general (Stake, 1995; Yin, 1994). Una de las características fundamentales del tipo de investigación cualitativa que presentamos es la de ser emergente, por lo que la flexibilidad proporciona esta particularidad. En el transcurso de la investigación, se recaban y producen progresivamente los datos teóricos y empíricos, simultáneamente a la interpretación de la problemática a estudiar (Mendizabal, 2007).

Para el desarrollo del análisis se utilizó información obtenida de las entrevistas realizadas a diversos integrantes de la empresa, como así también de las observaciones realizadas durante la visita a la planta productiva situada en la ciudad Pigüé, en el mes de noviembre del año 2016. Los entrevistados fueron seleccionados a partir de una muestra cualitativa, según el rol que ocupaban en la empresa. Es este sentido, se entrevistó al actual presidente Marcos, a la secretaria del consejo de administración Leonor y a uno de los fundadores históricos, quien lidera actualmente las actividades comunitarias, Francisco.

Para el desarrollo del relevamiento bibliográfico, se revisaron documentos de trabajo de diversos equipos de investigación, materiales internos de la empresa (estatuto, organigrama, planes de trabajo), artículos de revistas especializadas, tesis de grado y postgrado, leyes e informes.

En relación a la estructura del artículo, en primer lugar, se describen las transformaciones que desencadenaron la quiebra de Gatic y la emergencia de la empresa recuperada, en segundo lugar, se presentan las características de una empresa con

identidad cooperativa, en tercer lugar, se presentan las características de una empresa eficiente, por último, las características identitarias de una empresa social. Finalmente, las conclusiones y la bibliografía.

## De GATIC a la recuperación

Durante la década del noventa en Argentina se generó un proceso de apertura económica que dejó sin protección a las empresas nacionales, que llevó a la desindustrialización y a la importación masiva de productos manufacturados. Las empresas locales que tuvieron protección estatal igualmente fueron desplazadas por la producción extranjera quedando sin un mercado en el cual actuar. El mayor impacto en el sector empresarial fue ocasionado por la convertibilidad, la apertura comercial, las desregulaciones y la flexibilización laboral (Deledicque, Félix y Moser, 2005).

Gatic, fundada en el año 1953 por Eduardo Bakchellian, se fue convirtiendo en la líder del sector textil y de calzado cuando comenzó a replicar en Argentina el calzado de suela de goma durable. En el año 1969, Gatic adquiere la licencia de Adidas, y además produce para otras marcas como New Balance, Le CoqSportif, Reef y L.A. Gear. Durante las décadas del setenta y ochenta, Gatic supo posicionarse a nivel internacional y nacional con la apertura de locales “Show Sport” dedicados exclusivamente al rubro deportivo. El crecimiento empresarial le otorgó la posibilidad de multiplicar sus fábricas, en el Gran Buenos Aires, y en las provincias de Córdoba, Corrientes y La Rioja. Según relata Bakchellian, en su memoria escrita, hacia la década del noventa, la empresa estaba integrada por 9 fábricas en cuatro provincias y facturaba 350 millones de dólares anuales y empleaba a 8.200 personas.

Pero en la década del noventa, simultáneamente a las políticas económicas que convalidaban la apertura de las importaciones, se acrecentaban las marcas ilegales. A partir del 2001 la producción en las diversas plantas de la empresa sufrió importantes bajas e interrupciones (Huter, 2012). En el año 2002, la devaluación a nivel macroeconómico hizo posible retomar fugazmente la producción en algunas plantas, entre ellas, Pigüé. En octubre de ese año la empresa planeaba lanzar su marca propia, *Signia*,

1. Este estudio forma parte de proyecto de investigación más amplio, que incluye el análisis de otras cooperativas de trabajo recuperadas, de la ciudad de Rosario y del Conurbano Bonaerense.

al tiempo que preveía cambiar la conducción de la empresa, volviendo al directorio a su fundador, en reemplazo de su hijo. Sin embargo, a mediados de ese mismo año, desestiman el lanzamiento, ya que dejaba de ser adjudicataria de la licencia Adidas. La decisión de Adidas, el principal cliente, llevó a la empresa al concurso de acreedores. En el marco de estos antecedentes, Francisco, uno de los socios fundadores y líder político, nos decía: “En enero del año 2004 los obreros toman la fábrica reclamando la preservación de sus puestos de trabajo, son desalojados en el mes de agosto, y la empresa quiebra en septiembre” (2016).

Durante esos meses, algunos de los trabajadores se contactaron con un partido político local de Pigüé para obtener asistencia y colaboración, del mismo modo, lo hicieron con el referente del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), quien les propuso retomar la producción y la lucha por sus derechos. La propuesta fue discutida en la Asamblea que mantenían los trabajadores, y decidieron ocupar la fábrica, simplemente para cumplir el horario y cuidar las maquinarias (a pesar de no tener servicios de luz, gas y agua, tampoco contaban con materias primas).

La textil sigue la filiación política y la adherencia a las prácticas autogestivas del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER). Desde el mismo, se promueve que las empresas sean productivas, eficientes y socialmente responsables, gestionadas íntegramente por los trabajadores, teniendo en cuenta lineamientos de la administración, la economía y la ingeniería industrial (Chosco Díaz, Fardelli Corrololese y Anzoátegui, 2017).

Es posible evidenciar que la recuperación de la fábrica no solo consistió en “ocupar, resistir y producir”, sino además en el aprendizaje continuo del proceso autogestivo que abarca un conjunto de prácticas y saberes que tienen como centro a la producción, sin embargo, a su alrededor existen otros ejes. Esto hace a la perspectiva sistémica de la organización y a la importancia en la generación de redes estratégicas y de oportunidad, la gestión del capital social y simbólico.

### **El desafío de la reactivación y el reconocimiento de la comunidad**

En diciembre del año 2004, mediante la sanción de la Ley de expropiación N° 13289, declarada por la legislatura de la Provincia de Buenos Aires, los

trabajadores obtienen la posesión precaria de la fábrica, y además pasan a ser depositarios judiciales de las maquinarias, mercaderías y materias primas que se encontraban en el inmueble, sujetos a ser adjudicados por venta directa a los trabajadores organizados en cooperativa de trabajo.

En enero del año 2005, contando en principio con 70 socios se conforma la cooperativa de trabajo, y los asociados inician la puesta en marcha y el reacondicionamiento de la fábrica, después de estar casi dos años parada. Decía Francisco:

Esa primer etapa fue muy dura se enfrentaban al desafío de reactivar una planta industrial gigantesca (...) la tejeduría son 5 mil agujas, a cada máquina había que limpiarle el óxido, sacarla y volver a colocar; no había capital de trabajo, entonces identificamos cuáles eran las problemáticas, nosotros mismos teníamos miedo del conocimiento del sistema cooperativo, todos acá en calidad de socios, igual dar directivas, quien da directivas a quien, entender eso y dejar actuar libre al compañero (2016).

Asimismo, durante una de las entrevistas, Leonor, la actual secretaria del Consejo Directivo, nos decía que en la comunidad de Pigüé, la toma y ocupación de la fábrica fue considerada como un acto de vandalismo y no se reconocía el derecho fundamental al trabajo, y eran considerados delincuentes. Los trabajadores pasaron a ser sujetos estigmatizados por la comunidad, como usurpadores, que habían tomado por la fuerza la propiedad privada. En este caso, siguiendo a Goffman (2001) se observa cómo la identidad es construida en las interacciones sociales, en las interacciones jurídicas y políticas. Por ende, no existe una única identidad, sino una compleja trama basada en las percepciones de otros.

Paulatinamente, entre los trabajadores, se fueron asignando roles, algunos decidieron desempeñarse en el área administrativa, muchos de ellos tuvieron que aprender a usar la computadora, y a relacionarse con proveedores y clientes, es decir, “tuvieron que aprender del negocio”. Otros trabajadores eligieron el área de producción a *façon*, que consistía en el procesado industrial de materia prima.

La diferenciación de actividades y responsabilidades, los llevó a plantear un sistema de salarios igualitarios, durante los primeros años, que más tarde sería

reemplazado por un sistema de evaluación de competencias.

Hacia el año 2007, obtuvieron la escritura, comprando la quiebra. Decía Marcos, actual presidente:

Hasta que no tuvimos la escritura, nosotros estábamos con la expropiación, trabajando bien, formalizados como empresa pero no éramos dueños de nada y bueno eso es un hito porque vos ya te sacaste esa pelea, esa lucha más legal más política te la sacaste de encima, ya está ahora me concentro en fabricar tela (2016).

A partir de esta etapa, se fundan las bases para la construcción de la identidad de la empresa; quienes refundaron la empresa emprendieron la planificación estratégica teniendo en cuenta las bases de un modelo de gestión basado en el aprendizaje de prácticas del ordenamiento interno de la organización, la formalización y la producción. Esto marca aspectos continuos de una empresa productiva; sin embargo, son amalgamados con nuevas prácticas participativas y colectivas en la toma de decisión.

### La Empresa Cooperativa

La figura de Cooperativa de Trabajo les es impuesta a las empresas recuperadas por aplicación de la Ley Nacional N°24522 de Concursos y Quiebras que considera la posibilidad de incorporar a los trabajadores en la gestión de la empresa a partir de la conformación de cooperativas de trabajo y el cómputo de todas las acreencias de los trabajadores, como sueldos e indemnizaciones, que pasan a formar parte del fondo de la cooperativa para comprar la liquidación de la empresa.

Entonces, como señala Perbellini (2016), es necesario tener presente que la forma jurídica de cooperativa de trabajo les fue impuesta a los trabajadores de las empresas recuperadas como única solución legal para seguir produciendo.

Para los trabajadores de Textiles Pigüé, el sistema cooperativo surge como una necesidad porque en ese momento era la forma legal que había que adoptar para que se pueda expropiar; sin embargo, según los socios, actualmente es una necesidad y no una elección, no podrían trabajar de otra manera que no fuera esa, es la forma más justa, más democrática y más equitativa.

Sin embargo, en las empresas recuperadas las formas de gobernanza y autogestión típicas de las cooperativas tradicionales fueron jurídicamente impuestas y son vividas como obligaciones legales. Al respecto Marcos señalaba:

(...) Todos los años se hace la asamblea ordinaria en donde se presenta el balance, eso es obligación legal hacerlo, después cada tres años hay que renovar consejo y se hace por votación, se elige el consejo de administración y después el consejo de administración elige quien es el presidente, quien es el secretario. La sindicatura es el representante de los trabajadores para con el consejo de administración, es como el que fiscaliza, y son dos compañeros votados en asamblea también, que no son parte del consejo de administración, a veces acá vienen a las reuniones del consejo porque son compañeros y vienen y está todo bien y a veces no vienen pero el síndico ante la asamblea ordinaria tiene que pedir todos los papeles, el estado de situación patrimonial, estudiar el balance y declararlo (2016).

De acuerdo a lo mencionado por Perbellini:

La cuestión radica respecto al lugar que le otorgan los trabajadores a este órgano colectivo de deliberación y decisión. La potencia de este instrumento autogestivo es difícil de incorporar en organizaciones que se han basado por años en una lógica jerárquica de toma de decisiones (Fernández y Borakievich, 2007). En este sentido, la forma jurídica cooperativa se ha transformado para los trabajadores de las empresas recuperadas en lo prescripto, lo impuesto y, por ende, lo ajeno (Perbellini, 2016:65).

La cuestión radica respecto al lugar que le otorgan los trabajadores a este órgano colectivo de deliberación y decisión. La potencia de este instrumento autogestivo es difícil de incorporar en organizaciones que se han basado por años en una lógica jerárquica de toma de decisiones (Fernández y Borakievich, 2007). En este sentido, la forma jurídica cooperativa se ha transformado para los trabajadores de las empresas recuperadas en lo prescripto, lo impuesto y, por ende, lo ajeno.

Entonces para transformarse en una auténtica cooperativa Textiles Pigüé debió enfrentar otro proceso de aprendizaje y transformación que

les permitió generar espacios de deliberación y establecimiento de reglas comunes.

En la primera etapa todos los cooperativistas recibían la misma remuneración sin importar su tarea, ni su antigüedad, ni su desempeño, sin embargo esta igualdad llevó a condiciones de inequidad, afectando el trabajo colectivo. Marcos lo expresa claramente:

Me parece que el que todos retiren lo mismo, está muy bueno para el discurso romántico pero también depende de la complejidad de la organización (...) si somos 140 trabajadores que nos dedicamos a recolectar cebollas en la producción de cebolla y todos hacemos lo mismo esta bárbaro, porque todos hacemos el mismo esfuerzo físico, tenemos la misma formación y el mismo compromiso, la misma responsabilidad, pero en este caso no porque acá hay procesos físicos, químicos, comerciales, económicos que son complejos, entonces no se podía ser horizontal en términos económicos.

Llevaron adelante un sistema de valoración que contenía la diferenciación de responsabilidades, la formación de cada individuo e inclusive el reconocimiento a aquellos que formaron parte de la toma de la fábrica. Consistió en un proceso de prueba y error donde se implementaron diferentes sistemas con distintos tipos y cantidades de categorías. En ese mismo proceso, los trabajadores debatieron las conveniencias entre un sistema horizontal de distribución de ingresos y uno vertical, pero con reconocimiento de los aportes individuales la cooperativa pudo definir su esquema de retiros y de incentivos.

Actualmente han generado un instrumento dinámico, que les permite hacer una valoración más abarcativa de cada trabajador en particular considerando diferentes dimensiones tanto organizacionales como personales (2016).

## La Empresa Eficiente

Gestionar con eficiencia sin olvidar el bienestar y la inclusión social fue la visión a partir de la cual comenzaron a desarrollar un plan estratégico para recuperar el capital de trabajo. Según el presidente, se tornaron una empresa sostenible y sustentable a tal punto que son reconocidos por la calidad de sus telas de poliéster y su capacidad productiva. Como

parte de la eficiencia, sostienen que la planeación es uno de los procesos centrales dentro de la dirección de la organización, ya que se establecen los objetivos y formas para obtenerlos.

Con la utilización de técnicas de administración, los trabajadores se erigieron como actores industriales y expertos en la autogestión, se alejan de la mirada romántica de la economía social y sus debilidades pragmáticas. No se conciben como una organización híbrida del tercer sector, sino como actores industriales capaces de vencer discursos teóricos y prejuicios de la sociedad, avanzando en la efectivización de prácticas planeadas estratégicamente.

Hoy nos diferenciamos de otras empresas recuperadas porque para nosotros la eficiencia no es mala palabra, la productividad no es mala palabra, en definitiva es lo que hace sustentable la organización en el tiempo y la verdad que también es una necesidad, nosotros hablamos mucho de economía social y solidaria pero lo cierto es que convivimos todos en un sistema capitalista y es inevitable que haya cuestiones que resolver dentro de la dinámica de ese mismo sistema y con una capacidad industrial como la que tenemos nosotros (Leonor, 2016) (Chosco Díaz, Fardelli Corropolese y Anzoátegui, 2017a).

Aquí se plantea la complejidad en la cual está inmersa una empresa recuperada, ya que debe mantener estándares de gestión y eficiencia a fin de permanecer en el mercado y ser competitiva. Entre los años 2008 y 2012, se fue promoviendo el ingreso de profesionales universitarios y el acercamiento a equipos de la Universidad Nacional del Sur y de la Universidad de Buenos Aires. La cooperativa empezó a generar vínculos a nivel regional y nacional. Los primeros en ingresar fueron especialistas en el manejo de la empresa, entre ellos, un contador, una economista, un ingeniero y varios técnicos químicos. Con esta nueva reconfiguración de la planta de asociados se buscó mejorar el sistema gestión de calidad.

Asimismo, el ordenamiento interno y las decisiones se expresan en el organigrama, que se constituye por una asamblea, un síndico, un consejo de administración, del cual dependen el área de fortalecimiento socio-económico y la dirección de la planta. En general tienen un estilo de producción basada en las prácticas del toyotismo, con principios de autonomía, pautas de calidad, poco stock, a demanda, y justo a tiempo (Coriat, 1994).

Desde mediados del año 2016 comienzan

a pensar la marca, *FIBRA resistencia en movimiento*, generada mediante una unidad de proyecto en conjunto con la carrera de diseño de indumentaria de la Universidad Nacional del Sur. Al mismo tiempo que planifican estos desarrollos, no en forma aislada sino pensándolos en términos de una cartera de productos que les permita financiar las diferentes actividades mientras van generando nuevas propuestas. Así, según Marcos:

Sería la estrella de la matriz, la vaca lechera, [aludiendo al modelo de Michael Porter] esto tiene que ver con la filosofía y no es menor te voy a decir que es central, por eso te digo ¿A qué nos dedicamos nosotros? No nos dedicamos a hacer tela (...) lo que vamos a intentar hacer en principio con esta marca y lo estamos tratando de hacer con otros procesos más primarios digamos, es ir acercándonos cada vez más dentro de la cadena de valor al consumidor, queremos intentar que ese rollo de tela se transforme en una prenda o ese rollo de tela venderlo ya pegado con una espuma o cortado, de a poco en la cadena de valor acercarnos lo que más se pueda en cada una de la línea de artículo al consumidor final (2016).

Fibra es una línea pensada para el tiempo libre, en principio para disciplinas deportivas (fútbol, hándbol, básquet, ciclismo, etc.), y para el público en general, que habitualmente elige este tipo de indumentaria para salidas turísticas, para salir a correr o caminar. Los diseños son en impresión digital y serigrafía. Para este proyecto, se compró específicamente una impresora digital y se acondicionó un laboratorio para el revelado del *shablon* y su posterior serigrafía. El equipo de la planta de producción cuenta con el asesoramiento de estudiantes y docentes de la carrera. Siguiendo la postura de Porter (1985), desde la empresa se buscó generar valor a partir de un nuevo negocio, en el cual prevaleció la innovación, el conocimiento y la diferenciación. Esto les permitió ingresar en un mercado nuevo (Chosco Díaz, Fardelli Corropolese y Anzoátegui, 2017a).

### La Empresa Social

La Textil está en permanente cambio y transformación, atendiendo a las necesidades y derechos de las personas. En este contexto, desde la cooperativa se contribuye a la generación de una sociedad más inclusiva, promoviendo la solidaridad y el respeto, y la búsqueda de la eliminación de todas las formas de discriminación. Pugnan por el reconocimiento de los derechos humanos y sociales de las personas y de los trabajadores. Mantienen un fuerte

vínculo con la Asociación de Abuelas de Plaza de Mayo y la causa de los derechos humanos, como así también con otras organizaciones de causa social. Un ejemplo de esta función se observa hacia el año 2011 cuando se constituyó en sede ejecutora de dos programas sociales, el “plan manos a la obra” y el “plan pequeños gigantes”. De este modo, Leonor enunciaba estas actividades:

Actualmente la cooperativa tiene un equipo de trabajo socio comunitario que en algunos casos se ha ido fortaleciendo, cuando ellos mismos no podían asumir las funciones o con fondos de los propios programas que ejecutaban. La cooperativa convocó una mesa de acción comunitaria, donde se incluyeron representantes de distintos barrios, docentes, trabajadores sociales, la municipalidad con el objeto de integrar esfuerzos para beneficio de los chicos de los barrios y las familias también (2016).

Estas actividades van en línea con el enfoque de la empresa social de Defourny y Nyssens (2012) en dos sentidos, por un lado los asociados con autonomía del Estado desarrollan la producción de bienes y/o servicios sin fines de lucro, y por otro lado realiza actividades en beneficio de la comunidad. En efecto, el caso permite explorar empíricamente el denominado Management Basado en Valores, tal como lo entienden Davis y Donaldson (2005), alrededor del mutualismo, el pluralismo, y las prácticas cooperativistas, la Organización Sustentable propuesta por Etkin (2007) donde prevalecen la existencia del capital social, la gobernabilidad democrática del sistema organizacional y la responsabilidad social, y el desarrollo organizacional innovador que propone Petit Torres (2012) como un eje de la gerencia social que impulsa el desarrollo integrado: humano, endógeno y sustentable.

### Reflexiones finales

Las empresas recuperadas son un fenómeno argentino que se encuentra en permanente cambio, mutación y transformación. Las iniciadas como empresa de capital aún mantienen rasgos de la vieja estructura y en simultáneo construyen nuevas prácticas y valores culturales basados en el aprendizaje colectivo y la innovación social. En este sentido, llegaron a consolidarse como organizaciones sujeto, que aprenden y poseen la capacidad de trascender y desarrollarse sosteniendo múltiples identidades y diversas racionalidades. Textiles Pigüé responde a un modelo organizacional complejo y multidimensional, como una empresa

recuperada, como una cooperativa de trabajo, como una empresa eficiente y como una empresa social. Finalmente, la identidad de la organización fue construida en sintonía a los procesos diacrónicos generados entre sus integrantes y con otros.

## Referencias Bibliográficas

- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). La evolución de la problemática de la gestión empresarial entre las décadas de 1960 y 1990 (Trad. M. Pérez, A. Riesco y R. Sánchez). En *El nuevo espíritu del capitalismo* (pp. 106-137). Madrid: Ediciones Akal.
- Chosco Díaz, C.; Fardelli Corropolese, C. y Anzoategui, M. (2017). El debate sobre los nuevos paradigmas de la autogestión. En *Repensando la Administración*, Encuentro Regional ADENAG, Buenos Aires 2017. 20 de octubre 2017. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. Resúmenes extendidos. ISSN 2591-4235. Editorial: Asociación de Docentes Nacionales de Administración General.
- Chosco Díaz, G. C., Fardelli Corropolese, C., & Anzoategui, M. (2017a). El desarrollo organizacional sustentable de una empresa recuperada: procesos de resiliencia, identidad cooperativa, eficiencia e inclusión social. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 3(2), 59-70 .
- Coriat, B. (1994). Taylor, Ford y Ohno. *Estudios del trabajo*, (7), 2-41.
- Davis P. y Donaldson J. (2005) *Management Cooperativista*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Defourny, J.; Nyssens, M.(2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 6-34.
- Deledicque, M.; Félix, M. y Moser, J. (2005). Economía Pública, Social y Cooperativa. *CIRIEC*, (51), 51-76.
- Etkin, J. (2007) *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.
- Etkin J. y L. Schvarstein (1989). *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y cambio*. BuenosAires: Paidós.
- Fernández, A. M., y Borakievich, S. (2007). *La anomalía autogestiva*. Ponencia presentada en el I Encuentro Internacional “La economía de los trabajadores. Autogestión y distribución de la riqueza” Facultad de Filosofía y Letras, UBA, 19 al 21 de julio de 2007. Publicado en *Revista Campo Grupal*, (92), Año 10, Buenos Aires, Agosto de 2007.
- Gaggero, A. J. (2012). La retirada de los grupos económicos argentinos durante la crisis y salida del régimen de convertibilidad. *Desarrollo Económico: Revista de Ciencias Sociales*, 229-254.
- Goffman, E. (2001). *Internados*. Buenos Aires: Amorrortu Ediciones.
- Guber, R. (2010). Identidad social villera. En M. Boivin, A. Rosato y V. Arribas. *Constructores de otredad*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Hudson, J. P. (2010). Formulaciones teórico-conceptuales de la autogestión. *Revista mexicana de sociología*, 72(4), 571-597.
- Hudson, J. P. (2017). Gobiernos progresistas y autogestión en la Argentina 2003-2015: cooperativas no-estatales, sintéticas y anfibias. *RELET-Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 21(34), 91-122.
- Huter, E. (2012). *Qué autonomía es posible en una empresa recuperada?: Reflexiones en torno a la organización productiva y del trabajo en la Cooperativa de Trabajo Textiles Pigüé*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
- Ley de cooperativas N° 20337
- Ley de concursos y quiebras N° 24522
- López, A. (2006). *Empresarios, instituciones y desarrollo*



*económico: el caso argentino*. CEPAL, Oficina en Buenos Aires.

Mendizabal, N (2007). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En I. Vasilachis de Gialdino (Coord.). *Estrategias de investigación cualitativa*. Buenos Aires: GEDISA.

Perbellini, M. (2016). Problematizando la organización del trabajo en las empresas recuperadas por sus trabajadores desde la corriente psicodinámica del trabajo. *Revista Trabalho*, 1(2), 62-77.

Petit Torres, E. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1).

Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Programa Facultad Abierta (2016) *Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a mayo de 2016* (Informe 2016 del Programa Trabajo Autogestionado).

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. London: Sage Publications.