



Rubén Rodríguez Garay

Maria Teresa Kobila

Claudia Morbelli

Marisa Parolin

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración.

SINGULARIDADES EN LA CULTURA Y GESTIÓN DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ROSARINAS

1. INTRODUCCIÓN

La Economía Social, también llamada Economía Solidaria, se refiere al conjunto de organizaciones de productores, consumidores, ahorristas, trabajadores, etc., que operan en el mercado con sus bienes y servicios pero organizadas bajo ciertas particularidades que suponen la participación democrática en la toma de decisiones, autonomía en la gestión, la ayuda mutua, el interés público y la primacía del ser humano sobre el capital. Estas organizaciones se conciben con una nueva racionalidad productiva, donde la solidaridad es el pilar del funcionamiento de las iniciativas, sustituyéndose el interés particular por el general. A diferencia de la racionalidad capitalista aparecen otras finalidades distintas de las puramente económicas.

También se denomina a la Economía Social "Tercer Sector", término que pone énfasis, en que la organización económica y social de un país y se integra de tres sectores.

Por un lado, el sector de la economía pública, por otro, el sector de las empresas privadas y un tercer sector que, es la parte de la economía integrada por organizaciones privadas que participan en el mercado, que por lo general, no tienen fines de lucro, se basan en una gestión democrática, en la generación de bienes y servicios de interés público y que se organizan en forma de asociaciones, fundaciones, mutuales y cooperativas, entre otras. Por lo tanto, la Economía Social es la parte de la economía que no pertenece ni al sector público, ni al ámbito de la economía capitalista. Como bien lo explica Madoery¹ "*La Economía Social tiene identidad propia*", fundada en una responsabilidad económica y social, sustentada en principios diferentes con un sesgo económico distinto

En la Economía Social, la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están directamente ligadas con el capital aportado por los miembros o socios. En este sector se encuentran categorías sociales que estaban excluidas de los sistemas de empleo y distribución de la riqueza convencionales dependientes del mercado y del Estado.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. ECONOMÍA SOCIAL

¹ Jornada de Encuentro y Debate "*La Construcción de la Economía Social y Solidaria*", llevada a cabo en la Facultad de Cs. Económicas y Estadística de la U.N.R.; 19 de agosto de 2010; Lic. Oscar Nadoery, Director del centro de Estudios Desarrollo y Territorio, UNSAM.



A partir de la profunda crisis política, económica y social acaecida en nuestro país hacia fines de 2001, se plantean nuevos desafíos que comienzan a cuestionar la lógica neoliberal y aparecen nuevos sujetos sociales que bregan por sus situaciones de trabajo y marginalidad en las que se encontraban sumidos. Los reclamos de los actores de diferentes sectores se hacen "ver", "oír" y "sentir". Aparecen los "movimientos populares".

En este contexto, surge la Economía Solidaria, fundada en las necesidades del ser humano. Implica un cambio de paradigma fomentando una economía más justa, donde las organizaciones persiguen no sólo rentabilidad económica sino también rentabilidad social que dignifica a las personas en su comunidad. Armoniza las variables económicas con la inclusión social.

El surgimiento de la Economía Social se da en épocas de crisis. "En toda economía de mercado, la solidaridad en materia económica se manifiesta cuando es necesario un agrupamiento de personas, con sus capitales, sin lo cual, en circunstancias críticas es imposible que un emprendimiento económico funcione. Cuando el ciclo económico está en alza, en general, los espacios que no son marginales son ocupados por el capital lucrativo que permanentemente está especulando sobre cuáles serían los lugares en dónde le conviene actuar. Esta es la primera dificultad que tiene la Economía Social, es una dificultad de tipo cultural, ya que las personas y los capitales deberían agruparse por convicción de hacer las cosas de la mejor manera y más equitativa y no agruparse solamente cuando existe la necesidad o cuando no queda otra alternativa. La tarea educativa que se requiere para doblegar esta actitud es inmensa y no por casualidad el cooperativismo tiene, como uno de sus principios básicos, la Educación Cooperativa"².

La cuestión de economía de mercado o economía capitalista, suele contraponerse a la Economía Social y/o Solidaria y esto no es real. La Economía como disciplina es una sola. No son economías antagónicas, sino que dentro del mismo proceso económico existen lógicas de pensar, producir, decidir y distribuir excedentes diferentes. Es una simplificación afirmar que el capitalismo separa lo económico de lo social y que está desprovisto de valores, así como suponer que lo social es absolutamente solidario y justo.

Los actores que conforman la Economía Social³ suelen agruparse en:

El sector de mercado: integrado por las empresas con organización democrática (una persona, un voto) y con distribución de beneficios no vinculada al capital aportado por el socio. Está formado por: cooperativas, sociedades agrarias de transformación, empresas mercantiles no financieras controladas por agentes de la Economía Social, cooperativas de crédito y secciones de crédito de las cooperativas, cajas de ahorro, mutuas de seguros, mutualidades de previsión social.

El sector de no mercado constituido por las instituciones privadas sin fines de lucro al servicio de las personas está compuesto por asociaciones y fundaciones.

Entre las finalidades de estas organizaciones, merecen destacarse: servir a sus asociados o a su entorno más que orientarse al rendimiento económico; defender la primacía de las personas y del trabajo por sobre el capital económico; funda sus actividades en base a valores y principios cooperativos.

² Bragulat, J. "La Economía Social tradicional, las Cooperativas de Trabajo y los Sindicatos"

³ Enciclopedia Wikipedia, 2009



2.2. COOPERATIVAS

En el marco de la Economía Social, las cooperativas surgen como actores incuestionables de dinamización de la economía local. Estas organizaciones autogestionadas por sus asociados a través de una democracia participativa realizan actividades productivas y de servicios, recibiendo beneficios económicos y sociales proporcionales al trabajo realizado. Sus integrantes son producto de las necesidades y de los derechos que intentan satisfacer.

Las ideas cooperativistas que acompañan la vida del hombre y su modo de comportarse en la sociedad, cambian los mecanismos productivos y se evidencian como alternativas de solución frente a necesidad de empleo y redistribución de riquezas, favoreciendo esto a la inclusión y la educación.

El propósito de las cooperativas es recuperar esa relación armoniosa entre trabajo, inclusión y educación, que son los pilares básicos en las necesidades esenciales del ser humano.

2.3. CULTURA Y GESTIÓN

La creación de una cultura comienza con la reflexión de aquéllos que gestionan y gobiernan la cooperativa. Es el grupo que impulsa la visión y la misión y comunican los valores, tanto económicos y laborales como éticos. Es la cultura del equipo directivo la que puede guiar determinadas pautas de comportamientos, persuadiendo -más que obligando- a instaurar prácticas de trabajo.

La conformación de una cultura fuerte y cohesionada, con símbolos de poder, historias y conductas orientadas prioritariamente a objetivos sociales y comunitarios, tendrá más facilidad de adherir a los principios cooperativos.

En administración se entiende por "principios" aquellas pautas o criterios de gestión que expresan relaciones entre variables, no son leyes, pero se consideran válidos para explicar determinadas situaciones y resultan útiles para la toma de decisiones. En general, son descriptivos y/o predictivos, como por ejemplo el "principio de la unidad de mando". El directivo apreciará las ventajas y/o desventajas de su aplicación en cada caso en particular. Este carácter situacional, establece que no necesariamente son "prescriptivos" o "normativos"⁴.

Los "principios cooperativos", en cambio, les dan a estas organizaciones una función social y una configuración propia y atributos distintivos. "Estos principios, no han sido reunidos arbitrariamente o por casualidad, forman un sistema y son inseparables. Se apoyan y refuerzan unos con otros. Pueden y deben ser observados íntegramente por todas las cooperativas, cualesquiera que sean sus objetivos y áreas de operación, si es que pretenden pertenecer al Movimiento Cooperativo"⁵.

Se interpretan como "lineamientos" por medio de los cuáles las cooperativas basan sus valores, juzgan sus comportamientos y toman sus decisiones. Constituyen el espíritu de las cooperativas y establecen límites para actuar, afirmando el funcionamiento y perdurabilidad de las cooperativas.

⁴ Koontz Harold y Weihrich Heinz, "Administración", 1999.

⁵ Rosembuj Tulio, "La empresa cooperativa", 1982.



Así, la Alianza Cooperativa Internacional -A.C.I.⁶ menciona seis valores claves: autoayuda, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Estos valores se ponen en práctica a través de principios cooperativos: 1) Asociación voluntaria y abierta; 2) Control democrático por los socios; 3) Participación económicas de los socios; 4) Autonomía e independencia; 5) Educación, capacitación e información; 6) Cooperación entre Cooperativas; y 7) Preocupación por la comunidad. Los tres primeros se vinculan con el funcionamiento interno, en tanto que los cuatro últimos enfatizan tanto en aspectos internos como las relaciones externas de las cooperativas.

Los valores cooperativos, son subjetivos y nacen como creencias y preferencias que se transforman en convicciones que orientan las motivaciones y las conductas de las personas. El valor es una propiedad percibida y sentida por cada persona frente a la experiencia de determinadas relaciones. Tiene componentes intelectuales y reflexivos pero también emocionales.

El valor con una concepción simple, pero utilizable en la práctica es "la concepción de lo deseable, que influye en el comportamiento selectivo"⁷.

Cuando estos valores, son compartidos, permanecen estables en el tiempo y conforman la cultura organizacional, la organización es gestionada de una manera diferente a la denominada "dirección por instrucciones"⁸.

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Las conformaciones de los diseños organizacionales son el "esqueleto" a partir del cual se formalizan las pautas de las líneas poder y autoridad y generan incidencias en sus estructuras formales o informales o estructura social, en la división y coordinación del trabajo. Cómo se logre esa coordinación (quién la hace y con qué) determina cómo será la organización. Henry Mintzberg⁹ explica, cómo funciona la organización, a través de los distintos mecanismos de coordinación, partes claves, sistemas de flujos, etc. De acuerdo con los aportes teóricos de su modelo, plantea cinco configuraciones naturales, que surgen de la combinación de elementos estructurales y situacionales: la estructura simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la forma divisional y la adhocracia.

En este sentido, las cooperativas adoptan configuraciones estructurales diversas en función de la estrategia elegida, del negocio en el cual operan y de las actividades que desarrollan.

3. PALABRAS CLAVES

Economía Social- valores y principios compartidos-cultura y gestión organizacional.

4. PROBLEMÁTICA

En el modelo de Economía Social, la cooperativa es una empresa social, de control colectivo y democrático, que funciona en el mercado y por lo tanto, debe gestionarse eficaz

⁶ Alianza Cooperativa Internacional, en su *Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos*, adoptados en Manchester ,1995.

⁷ William R.M.; "*Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*", 1977.

⁸ García S. y Dolan S.; "*La dirección por valores*", 1997.

⁹ Mintzberg, H. "Diseño de organizaciones eficientes"



y eficientemente, respetando los valores y principios que caracterizan una cultura organizacional auto gestionada.

En este contexto, las cooperativas presentan pautas culturales distintivas que inciden en el comportamiento de sus miembros. Esto implica gestionar para institucionalizar una nueva cultura más solidaria que utilitaria.

Así, en función las cooperativas de trabajo seleccionadas, varios fueron los interrogantes que guiaron este trabajo de investigación.

¿Cuáles fueron los motivos que llevaron a sus miembros a asociarse? ¿En qué valores y principios se sustentan? ¿Qué pautas culturales se destacan en estas organizaciones? ¿Qué caracteriza la gestión de estas cooperativas? ¿Los factores culturales influyen en sus formas de gestión? ¿Pueden las cooperativas de trabajo ser eficientes en un mercado altamente competitivo manteniendo sus valores vinculados con la equidad, la solidaridad, la inclusión y la rentabilidad social?

Finalmente, ¿constituyen las organizaciones de la Economía Social un proyecto superador de la economía de mercado o simplemente una forma de superar la pobreza?

5. OBJETIVOS

5.1. GENERAL

Investigar el origen y desarrollo de algunas cooperativas de trabajo representativas del modelo de Economía Social en la ciudad de Rosario, a la vez que analizar, su cultura organizacional y estilos de gestión predominantes.

5.2. ESPECIFICOS

- Describir los orígenes de las cooperativas y analizar los factores que llevaron a sus miembros a asociarse.
- Referir las estructuras organizativas adoptadas y sus formas de funcionamiento.
- Puntualizar los valores y motivaciones de sus miembros.
- Mostrar y analizar las pautas culturales que las distinguen.
- Describir los aspectos más relevantes de su gestión.
- Detectar posibles similitudes y diferencias entre los orígenes, estructura organizativa, cultura organizacional y formas de gestión entre las cooperativas seleccionadas.

6. JUSTIFICACION Y ALCANCE

Dentro del modelo de la Economía Social, el cooperativismo como fenómeno sociocultural, resulta uno de los medios más eficaces para mejorar y democratizar los procesos económicos, basados en el esfuerzo personal y la ayuda mutua de los integrantes del grupo.

Con la intensificación de la crisis económica y el aumento del desempleo, estas cooperativas han adquirido mayor relevancia, constituyéndose en el medio de organización propicio para que los trabajadores puedan hacer resurgir las fuentes de trabajo y/o iniciar actividades productivas, que les permitan su inserción en el sistema económico, pasando a desempeñarse como responsables directos de su fuente de trabajo.



Esta investigación consistió en un estudio referido a tres cooperativas de trabajo de la ciudad de Rosario. Las mismas surgieron como organizaciones de personas que se reúnen para mejorar no sólo sus condiciones de vida sino también, para alcanzar logros que eleven su condición humana. De este modo, emergen como respuesta a la necesidad de ayuda mutua para superar limitaciones difíciles de atravesar de manera individual, constituyendo un fuerte impulso para la solidaridad y un posible cambio cultural en el pensamiento y conductas egoístas de los individuos. La base social de las cooperativas de trabajo se asienta en una actividad económica organizada y social solidaria.

Las cooperativas de trabajo analizadas fueron elegidas por representar modelos de organizaciones locales que surgieron como iniciativa de emprendedores para satisfacer sus propias necesidades, basados en convicciones y valores que las diferencian de otros tipos de empresas con una cultura y estilos de gestión peculiares, manteniendo su propia identidad.

Se destaca que este trabajo forma parte de una investigación de mayor alcance, denominada "Gestión de las Organizaciones en el marco de Economía Social. Su aplicación en Rosario y su zona de influencia".

7. METODOLOGIA

De acuerdo al problema y al objetivo planteado, la metodología cualitativa fue la utilizada para abordar esta investigación. Se utilizó como técnica el "estudio de caso", para lo cual, se seleccionaron tres casos de cooperativas de trabajo locales, con el propósito de indagar su problemática cultural, en el marco de la Economía Social.

Para conformar el estado del arte fueron utilizados el análisis bibliográfico y la revisión documental. Para el trabajo de campo, los principales instrumentos de relevamiento utilizados fueron observación directa y entrevistas en profundidad. A partir de los datos recogidos desde el punto de vista de los propios actores, se trató de captar el nudo central, los elementos claves de la realidad estudiada, su lógica y sus reglas implícitas y explícitas. Para ello, en las entrevistas realizadas se dejó que los participantes comentaran libremente sobre el estilo de gestión, las variables consideradas a la hora de la toma de decisiones, los valores compartidos, los comportamientos de los asociados, sus motivaciones, así como los sucesos, acontecimientos y tensiones, entre otros factores. Es así como los datos se extrajeron de la situación real en el campo, de los discursos espontáneos, ocupando los agentes sociales el lugar central del escenario de la investigación.

A partir de las evidencias obtenidas y a través del cruzamiento de las declaraciones de los entrevistados, se ha sistematizado la información, para arribar a las interpretaciones presentadas en función de los objetivos de la investigación.

8. DESCRIPCION DE LOS CASOS ESTUDIADOS

El trabajo se focalizó en la descripción y análisis de los orígenes, la estructura organizativa y fundamentalmente, la cultura y formas de gestión de tres cooperativas de trabajo de la ciudad de Rosario. Estos factores están íntimamente interrelacionados e influyen en su funcionamiento.

Las condiciones del contexto han tenido una gran influencia en la conformación, desarrollo y consolidación de la cultura de estas cooperativas. "La cuestión externa, refiere a la formación cultural de los miembros de la organización, originadas en otras unidades



sociales y el entorno geográfico donde ella opera".¹⁰ Lo mismo ha sucedido respecto de las creencias, valores y principios del grupo social que las constituyó. La cultura entendida como una construcción conjunta, explica en gran medida, las formas de organización y la gestión de las cooperativas estudiadas.

Caso A

Orígenes y evolución

En el año 2001, en un contexto económico de recesión, un grupo de amigos comenzaron a trabajar en el mercado del trueque. El propósito era, no sólo dar respuesta a un problema de desocupación y la necesidad de generar un ingreso económico sino también, la convicción de que existe una forma diferente de relacionarse en el mercado. *"El desafío fue la construcción de una lógica productiva alternativa al capitalismo. Éramos un grupo que empezamos a analizar los problemas del asalariado y del productor libre, nos informamos, leímos acerca de la economía solidaria donde no hay un beneficio del capital por sobre el trabajo y pensábamos en romper con la cadena de intermediación que caracteriza a la economía de mercado. Empezamos por organizar el trabajo, elegir los productos a producir, estudiar una lógica de consumo, y en la relación con el medio ambiente. Mirábamos la experiencia de trueque que hacían los otros. Así nacimos con características solidarias, sin vicios del sistema capitalista",* comentaron.

En el 2002 se desempeñaban organizadamente como nodo de trueque. Originalmente eran grupo de diez personas, dos de ellos empleados del Fondo Movilizador Cooperativo quien cedió un espacio para funcionar durante los tres primeros años.

"Inicialmente hicimos mucho esfuerzo para que aprueben la constitución de la cooperativa por los distintos fines. Finalmente conseguimos la inscripción como cooperativa de producción, comercialización y consumo", expresaron.

Desde el 2004, se encuentran formalmente constituidos como cooperativa. Alquilan una vieja casona dónde funciona la sede de la cooperativa y realizan la actividad política y cultural; no obstante, la comercialización también se hace en otros lugares. Asimismo, se prestan servicios tales como venta y reparación de insumos informáticos, arquitectura, construcción y servicios de catering. Cada emprendimiento tiene su propia administración. Se trata de una cooperativa multipropósito.

Las dificultades no fueron sólo en cuanto a aspectos legales, sino también referidas a la conformación social del grupo y la puesta en práctica de su ideología. En este sentido, manifestaron *"Se trabajó mucho para armar este grupo cooperativo, leíamos "Economía Popular" de Coraggio. Empezamos a trabajar el tema del acuerdo. Había desconfianza al principio y era comprensible, a veces actúan mal porque piensan que otros van a actuar mal... Y entonces rompían el acuerdo. Entonces parábamos el trueque y poníamos en debate estas cuestiones. Así los actos pequeños de corrupción fueron corregidos por los propios asociados. Un grupo de mujeres se fueron del grupo. Los que seguimos nos pusimos objetivos".*

Actualmente, esta organización, además es miembro fundador de la Red Argentina de comercio justo, la cual desarrolla acciones de intercambio y distribución solidaria de las producciones de cooperativas, empresas recuperadas y organizaciones sociales en todo el territorio nacional.

¹⁰ Rubén Rodríguez Garay (2009), "La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración", Revista Invenio 12(22), págs. 67/92.



Estructura organizativa

Actualmente esta organización tiene dieciocho asociados con diversos emprendimientos que comparten espacios y bienes de uso común.

Cada emprendimiento está alineado con los propósitos de la cooperativa en su conjunto. *“El que no adhiere se retira, porque no puede seguir pensando de una forma y actuando de otra, además las exigencias como miembro te llevan a actuar de determinada manera o te vas solo. “La Asamblea se lo come vivo”, dijo una asociada.*

Es una cooperativa de puertas abiertas, para ser miembro se requiere cumplir con normas del estatuto como cuotas de trabajo voluntario, asistencia a Asambleas, adhesión a los principios y aportes a través de una cuota para mantenimiento y gastos fijos. También existen los llamados “miembros modulares” quienes aportan a la cooperativa el 10% de su trabajo. *“Esto funciona como una fábrica flexible, la producción con otro se distribuye proporcionalmente a la hora de trabajo. Lo que más ganan más aportan”, explicaron.* Asimismo, llaman “nómades” a aquellos a quienes derivan trabajo, o sea, una forma de tercerización.

Las tareas establecidas por Asamblea se refieren a distintos tipos:

- *Acciones económicas* relacionadas con los emprendimientos específicos. Los emprendimientos tienen autonomía; cada uno tiene sus propios objetivos y sus planes. En general, la planificación es estrictamente operativa, no hay planeamiento a largo plazo, las acciones se coordinan sobre la marcha. No existe planificación financiera formalmente establecida, se manejan intuitivamente.
- *Acciones ideológicas* que tienen que ver con reforzar los valores y principios, que se traducen en debates, lecturas y talleres de discusión.
- *Acciones institucionales* son tareas de rutina son rotativas, colectivas y voluntarias, incluyen desde funciones administrativas hasta de limpieza y mantenimiento del espacio físico.

Todos los temas son discutidos en Asamblea y las decisiones se toman por votación, pero siempre en un clima participativo, por consenso de la mayoría.

La información está disponible para todos los asociados. Se realizan auditorías periódicas y tienen un asesor contable.

Cultura y Gestión

Considerando los aspectos tangibles de su cultura, se observaron diversos artefactos. El almacén, donde se comercializan los productos -vinos, yerba, dulces, canastos, conservas, prendas tejidas, entre otros-, es una casa antigua, limpia y ordenada. Aunque el espacio es amplio, resulta insuficiente para concentrar todas las actividades. La entrevistada comentó que *“por ejemplo, la cocina no está en condiciones de ser usada como establecimiento fabril para hacer dulces, aquí concentramos la actividad social, comercial y cultural de la cooperativa”*. Las instalaciones y el mobiliario son sencillos y conservados.

La vestimenta es informal. Dos de las entrevistadas vestían jeans y remeras tejidas por otra socia de la cooperativa que tiene un emprendimiento de tejidos. Esto denota la práctica de solidaridad para con otra asociada.

El lenguaje es claro y usan una terminología particular con conocimientos sobre cooperativismo, exteriorizando con convencimiento los beneficios de la Economía Solidaria.

Entre los ritos se destacan *“la comida”*, según comentaron *“siempre la comida es motivo de reunión, hacemos bagna cauda, aprovechamos los excedentes de los servicios de*



catering y con menor frecuencia comemos mariscos, que trae un ex asociado que ahora vive en Bahía Blanca". Otra asociada, dijo "todos los viernes organizamos fondas e intensificamos las actividades culturales, ahora por ejemplo un grupo de agronomía sumó un ciclo de cine y eso aporta mucho". Estos rituales fomentan la sociabilidad del grupo.

Los pilares de este modelo productivo se basan en el intercambio no sólo de productos, sino también en la solidaridad, el respeto por el medio ambiente, la no explotación de la mano de obra, y el consumo responsable en un marco más justo, igualitario e integrador.

De este modo, entre los aspectos no visibles se destacan valores tales como la solidaridad, la confianza y la equidad. En este sentido, los entrevistados manifestaron poner a disposición de los asociados bienes personales para uso común dentro de las actividades de la cooperativa. El clima de confianza se refleja a través de hechos tales como, el manejo indistinto de las cobranzas y/o de la comercialización de los productos por cualquiera de los miembros. El valor equidad se ve reflejado en la existencia de una cuota, igual para todos, que cubre los gastos fijos de la cooperativa. Y otro asociado agregó "*Cuando un asociado se le dificulta el pago de la misma, los otros colaboran con ayuda indirecta, por ejemplo, haciendo empanadas para una peña dónde todos tratan de llevar invitados*". Esto refuerza el espíritu solidario donde prima el capital humano y social por sobre el económico.

En cuanto a los principios cooperativos, si bien no lo explicitan verbalmente, lo evidencian a través del relato de sus prácticas.

Es una cooperativa abierta, ellos dijeron: "*tratamos de incorporar gente joven, una chica de veinte años tiene más empuje, y no tiene los compromisos o problemas que uno puede tener, entonces nos esforzamos por incorporar esa gente con empuje, con ganas de aprender, de producir, de crear*".

Todos los asociados tienen iguales derechos y votan democráticamente; las asambleas son frecuentes y participativas. Otra entrevistada afirmó "*Me entusiasma con el funcionamiento democrático dónde todos somos parte, todos somos dueños*".

Respecto a la participación económica de sus miembros, todos contribuyen de manera equitativa y sus retiros son proporcionales al trabajo realizado.

Todos los asociados realizaron cursos de cooperativismo y continúan en la misma línea siguiendo a autores reconocidos en Economía Social. Citaron, en varias oportunidades, a José Luis Coraggio.

Practican el principio de cooperación con otras cooperativas, principalmente a través de la comercialización de productos y/o servicios. "*Vendemos productos de otras organizaciones sociales y de emprendedores sociales tanto de Rosario como de otras localidades*", comentaron.

Sostienen un fuerte compromiso con la comunidad a través de su participación en la Red de Comercio Justo desarrollando acciones solidarias y de intercambio con otras organizaciones, acciones reflejadas en una gestión socialmente responsable para con sus asociados y con la comunidad con la que interactúa.

Caso B

Orígenes y evolución

Esta cooperativa surgió con la iniciativa de un grupo de amigos egresados de la Escuela de Animadores, con la idea de encontrar nuevos espacios y formas para emprender



proyectos y prestar servicios. Con la Escuela, este grupo de animadores fue creciendo y buscaron integrarse al circuito formal coordinando esfuerzos y talentos a través de la forma de una cooperativa de trabajo.

El principal objetivo de la misma es darle continuidad a la experiencia formativa y productiva comenzada en el programa de estudios de la Escuela de Animadores.

El actual presidente de la cooperativa relató *“Éramos un grupo de amigos, docentes y estudiantes de la Escuela de Animadores, que compartíamos los mismos sueños, que deseábamos quedarnos a trabajar en nuestra ciudad, no queríamos tener que radicarnos en el exterior, ni siquiera en Buenos Aires. Así fuimos analizando la posibilidad de asociarnos para trabajar juntos, y luego de evaluar varias alternativas, y con el asesoramiento de un abogado, decidimos constituir una cooperativa. Entendimos que era el formato más conveniente tanto desde el punto de vista económico como así también el que mejor responde a nuestros principios. No deseábamos depender de un jefe ni tampoco tener empleados. Aquí todos somos dueños y participamos por igual en la toma de decisiones. Todos nos sentimos responsables porque todos tengamos trabajo, nos preocupamos por garantizar esta situación”*.

Se constituyeron formalmente en el año 2007, a partir del trabajo personal y dedicado de sus asociados. Realizan actividades relacionadas con la formación y capacitación de dibujos animados; el desarrollo, realización, comercialización y distribución de proyectos audiovisuales propios con objetivos artísticos, sociales y culturales; la ejecución de proyectos para terceros por contrato y la organización de actividades de formación en el oficio de la animación en otras instituciones.

Es un espacio abierto y diverso donde los dibujantes con ideas propias interesados en el oficio del dibujo animado puedan concretar sus proyectos y sumarse a los de otros. Se trata de generar formas de trabajo alternativas a las de la animación industrial, más rápidas y económicas, con el fin de poder concretar proyectos sobre intereses locales a una escala distinta a la de Capital Federal. Se aspira a crear un circuito de producción, exhibición y distribución autónomo e independiente.

Sus asociados, expresaron orgullosos: *“Las actividades de la cooperativa han instalado a nivel nacional la imagen de la ciudad de Rosario como capital nacional de la animación independiente”*.

En un futuro aspiran poder comprar una propiedad donde desarrollar cómodamente su trabajo e incorporar gente joven para darles posibilidad de inserción laboral estable a los profesionales de esta disciplina. Actualmente, para ninguno de los asociados, este trabajo constituye su única fuente de ingreso, todos tienen otra ocupación, algunos dictan clases en la Escuela de Animadores, otros en la Secretaría de Cultura de la Municipalidad y unos pocos, trabajan en otra actividad no relacionada. Un asociado explicó: *“Los ingresos de la Cooperativa aún no nos permiten vivir de esto. Todos tenemos otro trabajo. No nos dedicamos full time a esto”*

Estructura organizativa

Esta cooperativa de trabajo cuenta con veinte integrantes que son egresados y docentes de la “Escuela de Animadores” de Rosario.

El presidente de la Cooperativa es un realizador independiente de dibujos animados, hacedor de numerosos cortometrajes con premios nacionales e internacionales, promotor de la creación de circuitos alternativos de producción y exhibición de productos animados



independientes, colaborador de programas de TV y docente de extensa y reconocida trayectoria.

Los integrantes de la cooperativa son jóvenes profesionales del campo del diseño, el cine, la comunicación social y las artes plásticas. El promedio de edad es de treinta y cinco años. Todos están capacitados para la realización de dibujos animados desde el guión a la post-producción.

La comisión directiva, tal como ellos la denominan, la integran tres asociados, de los cuales uno es el presidente. La cooperativa cuenta con una contadora y un abogado que actúan como asesores.

Además de los asociados y existen, los llamado free- lance, quienes no pagan cuota societaria ni pueden votar. Los asociados abonan una cuota mensual y aportan a la cooperativa un porcentaje de los honorarios por los trabajos realizados. En general, se organizan en sub-grupos según el proyecto a encarar y trabajan en forma colaborativa.

Las actividades de la Cooperativa se dividen en dos categorías:

- Realización de producciones animadas para TV sobre proyectos propios o dando servicios a terceros.
- Dictado de talleres y cursos de capacitación en dibujo animado para jóvenes y adultos.

En su afán de alcanzar un posicionamiento en la industria cultural local, lograron introducirse en los canales de cable con mayor facilidad que en la TV abierta; ganaron cuatro proyectos en concursos organizados por la provincia de Sta. Fe; editaron 1500 copias de películas de leyendas urbanas.

En ese sentido, mantienen frecuentes relaciones comerciales con la Municipalidad de Rosario, en especial con la Secretaria de Cultura y con la provincia de Santa Fe. También, tienen algunos clientes en Buenos Aires.

Cultura y gestión

Con referencia a los elementos visibles del sistema cultural, se pudo observar un reducido local moderno, limpio y ordenado. Los muebles y equipos están adecuadamente distribuidos en el pequeño espacio disponible. Las computadoras son nuevas con software apropiados. Los asociados visten ropa sport e informal. El lenguaje utilizado es profesional, simple y claro. Mencionaron la "fiesta de animadores" como el ritual más importante que realizan una vez al año.

En general, se percibió un clima agradable y cordial en el marco de un trabajo equipo no estructurado y con un alto grado de participación.

Acorde a la naturaleza de las actividades de esta cooperativa, los asociados se ven innovadores, creativos y proactivos.

Como aspectos intangibles de la cultura se destacan valores tales como la participación, la libertad y la cooperación entre asociados. En ese sentido, destacaron la participación de todos, pero cada uno con su propio estilo de trabajo. Valoran el sentirse libres, el ser dueños, no tener la problemática de la relación de dependencia ni de un jefe. Asimismo, resaltan la cooperación manifestada en el trabajo en equipo. "*El artista es un emergente individual, pero aquí no queremos que el trabajo termine siendo una pelea individual*", dijo el presidente. También refieren a la responsabilidad por el otro asociado en el sentido de garantizar que todos tengan trabajo y mejor calidad de vida.



Respecto del sistema de motivaciones, se destacan las intrínsecas. Los moviliza la posibilidad de crecer profesionalmente, de trabajar en lo que aprendieron y les gusta, y en darle a sus producciones un sello local. Hablaron de "*trascender desde Rosario*".

Muestran un sólido compromiso con la comunidad que se refleja en diversas acciones. Editaron 1500 películas con leyendas urbanas de Rosario para mostrar la cultura local y donaron la mitad de las copias a bibliotecas, escuelas y otras instituciones de la ciudad.

Durante el 2009, con motivo de la Gripe A, los integrantes de la cooperativa tomaron la iniciativa de diseñar una campaña de prevención y la cedieron gratuitamente a la Municipalidad. Además, intentan promover que los canales no cobren en el caso de campañas solidarias o de bien común.

El presidente de la cooperativa se perfila como un claro referente del grupo, pero el estilo de liderazgo observado es permisivo o *laissez-faire*, propio de un equipo de profesionales capacitados. Justamente, fue él quien manifestó "*somos una organización de reciente conformación, hace poco que estamos haciendo actividades en forma conjunta, recién estamos calentando motores*". Pero, si bien no poseen aún una larga historia compartida, ya se observa un perfil de cultura proactiva, con un alto grado de empuje por parte de los asociados.

Las decisiones se toman en asambleas por consenso de la mayoría, se percibe un clima participativo.

No realizan una planificación operativa dado que no se trata de trabajos repetitivos y / o susceptibles de estandarización. Cada proyecto es único y se pacta en función de los requerimientos de cada cliente. A su vez, no existe planificación financiera, el flujo de ingresos depende del alcance y duración de los proyectos.

CASO C

Orígenes y evolución

Funciona como una agrupación de colaboración empresaria conformada por tres cooperativas de trabajo y una cooperativa de crédito que surgió naturalmente por necesidades financieras.

En el año 1985, la entrevistada y su esposo, reunieron a un grupo de albañiles para hacer una construcción. El matrimonio, de procedencia uruguaya, conocía la experiencia de la "Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda y Ayuda Mutua" y querían replicarla en Argentina.

En el año 1987, conformaron una cooperativa de trabajadores de la construcción, comenzando sus actividades con clientes particulares, así trabajaron durante el período 1987-92. Se remarca la importancia de este hecho, la entrevistada dice con orgullo: "*nuestra particularidad es que nosotros arrancamos con clientes particulares, no dependemos de subsidios del gobierno*".

Pero en el año 1989, a raíz de la espiral inflacionaria, atravesaron una profunda crisis. No bajaron los brazos, seguían participando de movimientos cooperativos, asistiendo y dando charlas, hacían compras comunitarias para subsistir.

La cooperativa estaba conformada por profesionales y no profesionales. Cuando la situación empezó a mejorar, comenzaron a aparecer algunas diferencias entre estos dos grupos. "*Nuestro mayor desafío era compatibilizar el trabajo manual con el trabajo intelectual, es allí dónde se presentaba una tensión*".



Entonces, en el año 1992, decidieron separar las actividades y se crearon dos cooperativas: una conformada por profesionales y otra conformada por no profesionales, en su mayoría albañiles. En el año 1996, formaron otra cooperativa, cuyo propósito era brindar servicios de construcción metálica y asesoramiento técnico.

En el año 2004, se crea formalmente, una cooperativa popular de crédito como una red limitada de financiación con fondo común de los asociados, aportando el equivalente a dos horas de trabajo por quincena por cada asociado, empezando un período de desarrollo sostenido. La entrevistada comentó que *"surgió como herramienta de financiación"*.

Con el propósito de aclarar el origen, la entrevistada explica brevemente: *"En el año 2001 nosotros intentamos conformar una cooperativa de crédito pero con lo sucedido en diciembre 2001 la idea quedó en el freezer"; "En el año 2002 nos agarró el corralito, teníamos contratos firmados, teníamos trabajo pero no podíamos cobrar, entonces en el terreno dónde teníamos el depósito de herramientas hicimos una huerta, cría de pollos, un horno para amasar donde hacíamos pan, queríamos seguir juntos"; "Continuamos así y en el año 2003 nos presentamos a un Concurso de FONCAP, un fideicomiso a nivel nacional y ganamos, no lo podíamos creer, cuándo nos llamaron del gobierno de Buenos Aires, creíamos que se trataba de una broma" "Para nosotros fue muy importante, competíamos con otras instituciones importantes, por ejemplo la ADERR -Agencia de Desarrollo Región Rosario-, bueno...la cuestión que ganamos y eso nos dio fuerzas". "Desde enero de 2004 se constituyó formalmente la Cooperativa de Crédito"*.

Trabajan como un solo grupo. La principal ventaja de la conformación de esta agrupación de colaboración empresaria está en la democracia de la toma de decisiones. *"Nos interesa oxigenar el tema de decisiones y compromiso de todos, además de poder tener rotación en los consejos directivos"*.

El principal objetivo es darles trabajo a los socios y se formalizan los préstamos en redes.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Esta agrupación de colaboración empresaria cuenta actualmente con sesenta asociados activos. Llegaron a ser ciento cuarenta asociados. Funcionan como una organización común con la finalidad de facilitar o desarrollar determinadas fases de la actividad empresarial tal como lo dice la ley 19.550 de Sociedades.¹¹

Cada Cooperativa tiene su propia estructura jurídica y su Consejo Directivo. Esto facilita la toma de decisiones, el propósito es generar rotación para decidir responsablemente. Es decir que los asociados -sean profesionales u operarios- participen en la toma de decisiones y la gestión de su propia cooperativa. Pero, en la práctica resulta difícil el compromiso y la participación. Ellos mismos plantearon *"En las Asambleas es difícil la participación, se les paga sus jornales después de las Asambleas para que se queden". "Hay mucha confianza, entonces afloja el compromiso, si vos lo haces bien, entonces para que me voy a meter..."*

La cooperativa de profesionales está integrada por arquitectos, licenciada en cooperativismo, antropólogo, entre otros especialistas. Una contadora realiza tareas de auditoría externa y un abogado les brinda asesoramiento legal, éstos dos últimos no son socios, actúan como staff.

¹¹ Ley de Sociedades Comerciales, Cap.3. "De los contratos de colaboración empresaria".



Actualmente, la administración funciona en una casa ubicada en el macrocentro pero piensan trasladarse a un inmueble cercano de su propiedad donde tendrán mayores comodidades.

CULTURA Y GESTIÓN

Referido a los aspectos intangibles de su sistema cultural, se remarca la transmisión de valores en forma práctica, es decir se enseña lo que se predica. *"A los que ingresan lo primero que le enseñamos es que están en una cooperativa"* *"Nosotros tenemos que ser capaces de transmitir valores, es decir, no sólo parecer decentes sino serlo"*. *"Tenemos muchas anécdotas no escritas sobre solidaridad, honestidad e igualdad"*.

Refieren con énfasis al valor honestidad que se intenta construir como parte del accionar diario: *"Por ejemplo una vez se perdió una herramienta, y culparon al albañil, es común que se sospeche del que esté prestando un servicio; nosotros le decimos al cliente, a vos te parece que una persona que se levanta a la cinco de la mañana y agarra su bicicleta para venir a trabajar temprano, puede venir de noche a robarse una herramienta"*.

"Otra premisa básica que tenemos es cumplir con nuestro trabajo". Se remarca el valor del compromiso.

La iniciativa se destaca con orgullo, como cooperativa comenzaron a funcionar con clientes privados, más tarde con organismos públicos, a través de contratos de adhesión, para arreglo de veredas, trabajos de pavimentación, etc. Ellos discutieron la igualdad de oportunidades. *"Ser independiente tiene su costo, pero tener padrino te achica el panorama, nosotros no dependemos de subsidios del gobierno, funcionamos como empresa, no se puede tener dependencia exclusiva del Estado, si bien nosotros crecimos también con los trabajos que nos dieron los organismos del Estado"*; *"Nosotros pretendemos no ser un rejunte de pobres"*.

Se brinda capacitación mutua a través de la educación y formación, incluso han participado del programa de Becas de Formación para Jóvenes. *"Ahora, por ejemplo, vamos a incorporar dos estudiantes de contador como becarios a través de un convenio con la Facultad"*.

Respecto a su vinculación con el contexto, en forma permanente, tratan de generar una red de contactos, sobre todo a nivel político. Estas relaciones favorecen sus posibilidades de ampliar la cartera de clientes. En este sentido, forman parte de distintos organismos, tales como el Consejo Asesor de la Dirección Municipal de Cooperativas y la Federación de Cooperativas de Trabajo. Asimismo mantienen relaciones de enlace con el municipio y con la provincia.

Las decisiones importantes, como cambiar un vehículo, pedir un préstamo, etc., siempre se toman en asamblea, en forma democrática. Las reuniones institucionales, que realizan una vez por mes, son obligatorias; pero a veces son más frecuentes, cuando surgen decisiones importantes que tomar. Al respecto comenta la entrevistada, *"hoy nos reunimos porque el jueves próximo vienen de Bs. As. a capacitarnos porque formamos un consorcio público-privado a través de un convenio que firmamos con el gobierno de la provincia y teníamos que tratar ese tema"*.

Manifiestan tener una escala para la distribución equitativa de ingresos. *"El que más gana, recibe tres veces más que el que menos gana"*, dijeron. La retribución se percibe en función de la dedicación y la calificación. *"No podemos hacer comunismo porque los más calificados huyen, es todo un proceso"*. *"Hacia fuera somos una empresa como cualquier otra"*. *"El excedente se capitaliza, se reinvierte, hasta ahora nunca repartimos utilidades"*.



Según relataron, los que renuncian a la cooperativa retiran sus cuotas sociales, otros se retiran pero no renuncian a la cooperativa y en algunos casos, los menos, han vuelto cuando no consiguen trabajo, si fueron buenos asociados son aceptados.

Los socios únicamente aportan trabajo. No existe ninguna cuota. La incorporación de socios no es ilimitada, sino en función de las necesidades del trabajo. La referente dijo: "Los socios se incorporan a medida que se necesitan distintos puestos de trabajo a ocupar".

En cuanto a la planificación, siempre se realiza planificación operativa, en función de las obras, los trabajos, los tiempos. También se tiene presente la planificación estratégica. Afirman "somos conscientes de que los proyectos envejecen, hay que generar algo nuevo".

9. ANALISIS DE LOS CASOS ESTUDIADOS

9.1. CASO A

9.1.1. REFERIDO A LOS ORIGENES

Esta cooperativa si bien fue constituida formalmente en el año 2004, su origen se remonta a un lustro anterior. Con esa "aprendizaje" nace la filosofía cooperativista que crece y se desarrolla a través de los años, fomentando el espíritu solidario a través de una lógica productiva adherente con la ideología compartida.

El comienzo, si bien no fue fácil, tampoco fue improvisado. Tenían experiencia anterior, reforzaron con aprendizaje y ponían en práctica los conocimientos. Además, usaban la "autocrítica" como motor de mejora, tampoco dejaban de comparar/se con la práctica del sistema capitalista.

Se interpreta que la preservación de la ideología solidaria no fue sólo un esfuerzo del pasado. La convicción ideológica es fuerte pero en la práctica el fortalecimiento demanda reflexión profunda y revisión permanente.

9.1.2. REFERIDO A LA ESTRUCTURA

En este caso no se observa una organización integrada, con una estructura completa en sí misma, sino una estructura sobreimpuesta a otra, formada por un grupo de pequeñas organizaciones o unidades, cuasi autónomas, unidas por una estructura administrativa central.

Cada unidad o microemprendimiento tiene su propia estructura, que contiene sus propias actividades de compra, fabricación, y comercialización. Esta dispersión de las funciones operativas, minimiza la interdependencia entre las divisiones, así que cada una puede operar como una entidad casi independiente, libre de la necesidad de coordinarse con las otras. Es así como microemprendimiento tiene poder para tomar las decisiones que se refieren a sus propias operaciones. Existe una delegación vertical y paralela.

Otra cuestión que caracteriza a la cooperativa es que no tiene un ambiente real propio debido a que cada microemprendimiento, posee mercados diversificados y su propio sistema técnico.

Cada unidad tiene poder para manejar sus propios asuntos, controlar sus operaciones y definir la estrategia para los mercados que caen bajo su responsabilidad. La configuración de los microemprendimientos en sí, son estructuras simples y orgánicas.

La administración central se reserva la coordinación general, pues si la delegara dejaría de existir como tal y cada microemprendimiento emergería como una organización



independiente, ya que las unidades o divisiones están flojamente unidas entre si. La administración central, suministra ciertos servicios de apoyo comunes a las unidades., tales como el espacio para la comercialización de sus productos y servicios, las cobranzas y actividades relacionadas con la limpieza y mantenimiento del lugar.

El poder reservado a la administración central es la formulación de la estrategia producto-mercado de la organización en estrecha vinculación con su ideología o filosofía cooperativista. Aparece así, como parámetro de diseño clave, la ideología y el adoctrinamiento.

El adoctrinamiento, que es usado en reuniones, asambleas, actividades, conferencias, etc. asegura que los miembros de cada unidad persigan las metas más amplias de la organización central, en lugar de las metas más estrechas de sus unidades.

Se busca controlar el comportamiento de las unidades o microemprendimientos a través de la sociabilización, los miembros han compartido "programas de adoctrinamiento" y se identifican firmemente con la filosofía de la organización.

Para concluir, podríamos decir que de acuerdo a la tipología de Henry Mintzberg, estaríamos en presencia de una forma divisional personalizada y socializada.

9.1.3. REFERIDO A CULTURA Y GESTIÓN

La cultura organizacional puede convertirse en un activo estratégico para alcanzar objetivos y en una ventaja competitiva frente a competidores en el mercado. En este caso se detectaron aspectos visibles y no visibles que conforman una cultura que refleja la cohesión de sus integrantes alrededor de valores claves.

En el nivel "superior" del sistema cultural se observaron instalaciones prolijas pero modestas, vestimenta informal y lenguaje simple pero cargado de fuertes conceptos afines con la filosofía cooperativista. Los ritos constituyen símbolos de unión entre los asociados que se traducen en frecuentes encuentros de camaradería y reuniones de estudio y lectura. Estos elementos son un reflejo de los valores que predicán.

De este modo, en el nivel subyacente de su cultura se destacan valores relacionados con la solidaridad, la equidad y la confianza. Todos ellos se deducen a partir de las manifestaciones de los entrevistados sobre las prácticas que realizan -comidas, reuniones, charlas, formas de distribución del trabajo, colaboración con otras cooperativas, etc.- Precisamente, la socialización o culturización de los asociados se impulsa y refuerza través de estas actividades.

Se trata de una cultura "fuerte" con valores consolidados y reconocidos por sus asociados hacia el interior de la cooperativa y por la comunidad en la que actúan. También se puede caracterizar como una cultura "abierta" en el sentido de que son proclives al ingreso de nuevos asociados en tanto comulguen con sus principios.

A la luz del conocimiento de su cultura pueden entenderse algunas cuestiones referidas a su gestión. La toma de decisiones es participativa y democrática. Cada microemprendimiento diseña su propia estrategia, realiza su propia planificación y ejerce el control de su negocio. No obstante, todos están alineados con los propósitos de la cooperativa en su conjunto. Finalmente, la información está disponible para todos y se destaca la transparencia en el manejo de los fondos.



9.2. ANALISIS CASO B

9.2.1. REFERIDO A LOS ORÍGENES

Esta cooperativa surgió con una idea de emprender un proyecto. No se detecta la prevalencia de filosofía solidaria en sentido teórico, es decir infundida de filosofía cooperativa, pero si de práctica cooperativa, con sentido de colaboración y ayuda mutua.

A través del ejercicio de la producción cooperativa, fortificaron su ideología y aprendieron otra forma de socialización y producción.

Se desentraña que la ideología solidaria fue producto del aprendizaje, aprehendida y robustecida en el quehacer cotidiano.

9.2.2. REFERIDO A LA ESTRUCTURA

Estamos en presencia de lo que se llama una adhocracia operativa.

La adhocracia es un tipo de estructura que está diseñada para la innovación, y particularmente la adhocracia operativa, realiza proyectos para servir a sus clientes.

Su ambiente dinámico y complejo requiere una estructura orgánica y descentralizada. Se caracteriza por la utilización de un sistema técnico sofisticado.

El poder de decisión no está concentrado en un nivel jerárquico, se encuentra distribuido en los distintos niveles, conforme a la naturaleza de las decisiones a tomar. Es así como, la cumbre estratégica y el núcleo operativo se fusionan, los "gerentes" se transforman en miembros funcionales de los grupos de proyectos. La información y los procesos de decisión, fluyen entre sus miembros, flexible e informalmente, por donde sea necesario para promover la innovación. Se trata de evitar la división de tareas, y nadie acapara o concentra el poder de innovar.

Los especialistas actúan informalmente en grupos de proyectos orgánicamente estructurados, coordinándose entre sí, por ajuste mutuo. La estandarización en el trabajo no existe, los conocimientos y destrezas se los considera como la base para producir nuevos.

9.2.3. REFERIDO A CULTURA Y GESTIÓN

Esta cooperativa toma la cultura organizacional como un recurso que favorece la cohesión entre sus miembros. Se percibe una relación armónica y equilibrada entre los intereses propios de los asociados y las creencias y valores que sustentan la organización como un todo. De este modo, intentan conjugar la libertad y creatividad individual del artista con el trabajo colaborativo y en equipo.

En este sentido, los valores libertad, cooperación y compromiso con la comunidad, se destacan como los elementos no visibles y más profundos de la cultura organizacional. Respecto de los factores visibles, la informalidad se refleja en la vestimenta, en el espacio físico y en la forma de comunicarse. En un único ambiente se ubican pequeños grupos de trabajo frente a sus computadoras concentrados en sus propios proyectos.

Considerando las tipologías culturales, se puede decir que esta cooperativa presenta una cultura "innovadora y proactiva", preparada para enfrentar riesgos. Asimismo, se trata de una cultura "abierta", siempre dispuesta a aceptar el ingreso de nuevos especialistas que quieran trabajar y desarrollarse profesionalmente.

La forma de gestionar esta cooperativa es consistente con las características culturales analizadas.



Es posible identificar claramente líderes pero que sólo actúan como referentes, en un clima de libertad. La toma de decisiones es participativa y los temas importantes se resuelven por votación en asamblea.

La estrategia no se estabiliza, sino que cambia permanentemente cuando cambian los proyectos, se trabaja sobre los proyectos que van surgiendo por lo cual no existe planificación previa. Tampoco tienen una planificación financiera, ya que según manifestaron, los ingresos dependen de los trabajos, cada uno de los cuales es único.

Cada profesional dado su nivel de habilidades y destrezas tiene el control de su propio trabajo -ejecuta y se controla a la vez-, no existe la supervisión de un jefe. Cada equipo es responsable de los resultados de sus propios proyectos.

3. ANÁLISIS CASO C

9.3.1. REFERIDO A LOS ORIGENES

Esta cooperativa nació en base a una militancia y práctica cooperativista. Sus propulsores son individuos que se desarrollaron con espíritu solidario y en adhesión a los principios y valores cooperativos, tal como fueron esbozados en el marco teórico.

La creación de una agrupación de colaboración empresaria conformada por tres cooperativas de trabajo y una de crédito, fortaleció el espíritu y trabajo cooperativista, que fue adaptando ciertas peculiaridades para el crecimiento y desarrollo.

Se evidencia dedicación por robustecer y difundir la ideología y práctica solidaria.

9.3.2. REFERIDO A LA ESTRUCTURA

Estamos en presencia de un grupo cooperativo de "productos relacionados" en donde emergen como las partes de una forma divisional, dos tipos de estructuras: una orgánica y una mecánica. La primera se caracteriza por la poca formalización del comportamiento, debido al ambiente dinámico que enfrenta y la complejidad de su trabajo, en donde la estrategia cambia a medida que cambian los proyectos. Los especialistas para hacer su trabajo, requieren de alta especialización de la tarea, basada en la capacitación formal. Existe una descentralización selectiva en los equipos, ubicados en varios lugares de la organización. Los expertos capacitados trabajan en proyectos, en donde existe una mezcla de línea, operativa y staff, con especial responsabilidad de efectuar coordinación entre ellos. La influencia de los profesionales deriva de su experiencia y de su destreza, más que de su posición formal.

La segunda, opera en un ambiente simple y estable, lo que requiere de trabajadores no calificados, con un mínimo de destreza y poca capacitación. Las tareas son rutinarias, los procesos de trabajo son estandarizados, hay una clara división del trabajo operativo, y se utiliza un sistema técnico no automatizado.

9.3.3. REFERIDO A CULTURA Y GESTIÓN

En este caso, la fuente de la cultura organizacional presenta características peculiares. Los valores y principios de los asociados fundadores impactaron fuertemente en la construcción de la cultura de la cooperativa. "*En general, la fuente original de la cultura de*



*una organización refleja la visión de sus fundadores.*¹² Los fundadores concibieron la idea original de constituirla a partir de sus conocimientos y experiencias, inculcaron su propia visión a los miembros que se fueron incorporando e influyeron sobre la forma de ponerla en práctica.

De este modo, el aprendizaje de la cultura se produjo a través de la trasmisión de valores, entre los que se destacan la honestidad y el compromiso en el trabajo, la participación y el desarrollo personal de los asociados.

La adhesión a estos valores difiere según las cooperativas que conforman este grupo colaborativo, existiendo sub-culturas diferentes. En algunas, la participación es alta en tanto, en otras este valor no se percibe como clave.

Las características culturales son consistentes con la formación de sus asociados, los objetivos y el tipo de trabajo que se lleva a cabo en cada una de ellas. En forma global, se trata de una cultura que respeta las diferencias de la fuerza de trabajo - profesionales y operarios-. Es decir, se ha logrado la creación de una cultura que apoya la diversidad.

Respecto del grado de concentración cultural, este grupo al estar conformado por varias cooperativas, muestra cierta tendencia a la fragmentación ya que cada una tiene autonomía sobre algunos aspectos relacionados con su gestión. No obstante, en su conjunto, todas comparten la filosofía y principios del grupo en su conjunto.

Además, si se toma en cuenta la capacidad de esta organización de desarrollar estrategias y políticas propias que respondan a las necesidades de sus asociados y los requerimientos del medio en el cual actúan, se las puede clasificar como culturas autónomas, con rasgos únicos que las diferencian de otras cooperativas.

Esta cultura organizativa influye sobre el modo de gestionar la institución. Se visualiza una escasa participación en la toma de decisiones por parte de los obreros y operarios que, en general, las delegan en quienes tienen más predisposición a hacer oír su voz en las asambleas. También, los primeros son quienes suelen adherirse a la cooperativa por "necesidad" más que por "convicción". En este sentido, no se percibe como una organización totalmente abierta, ya que sólo se admite la incorporación de nuevos asociados cuando las demandas de trabajo lo requieren.

El grupo conformado por profesionales y técnicos realiza la planificación estratégica relacionada con los proyectos a encarar y los clientes a conquistar. Una decisión trascendente fue la de trabajar principalmente para el sector privado y no depender exclusivamente del sector público, como frecuentemente hacen otras cooperativas.

La planificación operativa referida al avance de las obras, la distribución de tareas, la compra y distribución de materiales, entre otras cuestiones, es permanente.

Asimismo, dada la naturaleza del trabajo, se realiza un estricto control operativo. Es necesario un cumplimiento de los procesos establecidos, de los turnos, de los plazos, así como un uso racional de los recursos.

10. ANALISIS COMPARADO

El propósito fue destacar las principales similitudes y diferencias entre las variables más relevantes que caracterizan a los casos estudiados.

¹² Robbins y Coulter, (2010), "Administración", Pág. 48.



CASO A	CASO B	CASO C
--------	--------	--------

ORÍGENES Y EVOLUCIÓN

Fuerte ideología cooperativista que fue creciendo y afianzándose a través de la puesta en práctica.	Espíritu cooperativo y emprendedor que favoreció a crear y desarrollar la ideología cooperativista.	Marcada filosofía y práctica cooperativista que fue aumentando y poniéndose en práctica con mayor impulso.
---	---	--

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Tipo de configuración	Forma divisional personalizada y socializada	Adhocracia operativa.	Forma Divisional
Estructura	Mecánica	Orgánica	Parte orgánica Parte mecánica
Parte clave	Administración central	Staff	Administración Central
Mecanismo de coordinación	Estandarización de producto	Ajuste mutuo	Estandarización de productos Est. de destrezas
Parámetro de diseño	Adoctrinamiento	Capacitación	Adoctrinamiento
Sistema técnico	Divisible	Sofisticado, no regulador	Divisible
Ambiente	Simple y estable	Dinámico, complejo, dispar	Complejo Simple y estable
Poder	En la línea media	Control experto	Adm. Central
Formalización del comportamiento	Bajo. Rutinas en el nivel operativo	Bajo	Bajo Alto
Base de Agrupamiento	Por mercados diversificados	Funcional	Por mercados
Nivel de habilidades de los trabajadores	Media/ Baja	Expertos profesionales	Expertos Baja



CULTURA Y GESTIÓN

Artefactos	Espacios ordenados e instalaciones austeras	Espacios ordenados e instalaciones austeras; moderna tecnología.	Espacios ordenados e instalaciones austeras; equipos y herramientas adecuadas
	Lenguaje claro y vinculado a los principios cooperativistas.	Lenguaje claro y profesional.	Lenguaje claro y vinculado a los principios cooperativistas.
	Vestimenta informal.	Vestimenta informal	Vestimenta informal; uniformes de trabajo.
	Ritos: reuniones sociales de camaradería, de estudio y debate	Ritos: reuniones sociales de camaradería y esparcimiento.	Ritos: no se observan.
Valores prevalecientes	Solidaridad, equidad y confianza.	Libertad, cooperación y compromiso.	Honestidad y compromiso
Tipología cultural	Fuerte y abierta	Innovadora, proactiva y abierta.	Cultura autónoma, fragmentada y escasamente abierta.
Sistema de planeamiento	A nivel operativo	Por proyecto	Por proyecto
Comunicación	Frecuente, fluida e informal entre la administración central y las unidades	Frecuente, fluida e informal entre los profesionales	Periódica y precisa entre la administración central y las unidades
Flujo de decisión	Diferenciado entre la administración central y las unidades	En todos los niveles. Descentralizado	Diferenciado entre la administración central y las unidades

REFLEXIONES

A partir de la información empírica obtenida en el trabajo de campo en las cooperativas de trabajo analizadas, se han identificado las siguientes evidencias:

1.- Las cooperativas de trabajo estudiadas han nacido impulsadas por el deseo de autonomía e independencia conjugado por la idea del trabajo conjunto. La búsqueda de



efectos sinérgicos ha derivado en la adopción de las formas cooperativas, y la aceptación de ceder parte de la autonomía a través de la forma de autogestión democrática del modelo cooperativista.

2.- La evolución de estas cooperativas no ha sido un producto natural de las leyes de mercado, sino una consecuencia de la fortaleza de las convicciones de sus asociados y la capacidad de aprendizaje para adaptar la forma organizacional elegida a los requerimientos competitivos de la estrategia formulada y de los mercados en que operan.

La complementación de habilidades operativas y de gestión ha sido clave para la supervivencia y el desarrollo.

3.- Las formas estructurales respetan la participación activa de los asociados en cuanto a las decisiones políticas y a la formulación de estrategias básicas. En los casos A y B se evidencia una participación activa mayor de los asociados que en el caso C. En los tres casos se evidencia autonomía en la toma de decisiones operativas.

Es por ello que se enfatiza de manera permanente en el compromiso con el trabajo colaborativo o cooperativo entre los asociados, la solidaridad y la ayuda mutua como soportes principales de una acción conjunta.

4.- En los tres casos analizados la culturización de los asociados ha sido considerada como un factor esencial de la supervivencia. En el caso A existió desde su constitución una fuerte convicción y puesta en práctica de la ideología cooperativista lo que derivó en un fuerte proceso de adoctrinamiento y socialización en valores cooperativos apalancados con símbolos y rituales significativos. En el caso B predominan los valores de libertad y autonomía para el desarrollo profesional y se asocian con la ideología cooperativista como forma solidaria de sostener un equilibrio entre la independencia y la creatividad de los asociados con la ayuda mutua. En el caso C existió inicialmente una formación cooperativa de las personas que impulsaron el proyecto de colaboración empresaria bajo esta forma organizativa. Las diferencias de conocimientos y formación entre profesionales y operarios de las cooperativas fundadoras, derivó en la presencia de subculturas laborales que son conciliadas con los principios básicos de solidaridad y autogestión de la cooperativa que realiza la administración centralizada. La formación continua en valores de compromiso, solidaridad, ayuda mutua y autogestión y su transmisión a nuevos integrantes es considerada como esencial en la supervivencia y desarrollo.

Existe en los tres casos, la convicción de que una cultura fuerte en los valores y principios del movimiento cooperativista es la base de sustentación de la gestión. Especialmente en los integrantes de los Consejos de Administración, la cultura cooperativista es un recurso valioso en sí mismo que condiciona la supervivencia.

Los supuestos y creencias básicos compartidos por todos los integrantes que otorgan legitimidad a los integrantes de los Consejos de Administración y la autoridad ejercida, dentro del marco legal de esta forma organizativa, ha sido en los tres casos un importante elemento movilizador de la gestión.

La fuerza vital del cooperativismo y la predisposición voluntaria hacia la solidaridad y el compromiso de colaboración se transmitió tácitamente, en todos los casos, a través del propio trabajo cotidiano, en un proceso de aprendizaje por ensayo y error, culturizando y socializando con el ejemplo a los nuevos integrantes y a los menos convencidos.



5.- La acción solidaria con otras cooperativas o con otros integrantes de la comunidad se visualiza en los casos estudiados con distinta intensidad.

En las tres cooperativas analizadas se socializa a los integrantes en creencias y valores que resaltan la dignidad de los hombres y el respeto a sus necesidades y derechos y las acciones en beneficio del interés genuino por el desarrollo sustentable de la comunidad.

6.- Existe en los tres casos, un reconocimiento de la necesidad de lograr la viabilidad técnica, económica y financiera dentro de las reglas de juego de una economía de mercado y se acepta el desafío de lograr una gestión efectiva a través de un diseño organizacional diferente al de las configuraciones tradicionales jerárquicas basadas en el poder del capital financiero.

En este aspecto la cooperativa de trabajo es apreciada como una de las formas organizativas de la economía social más justa y equitativa.

Es a través de la autogestión democrática y la participación activa de los miembros en la gestión, en un marco de solidaridad y ayuda mutua como se puede lograr el autoempleo sustentable.

La cooperativa de trabajo pretende permite conciliar las relaciones asociativas internas con la necesidad de competencia externa y complementa la cooperación en procura de objetivos sociales con la necesidad económica de obtener rentabilidad y conservar clientes.

7.- La gestión de estas formas asociativas basada en valores y principios cooperativistas para alcanzar objetivos sociales genera permanentes tensiones en un modelo de economía liberal y constituye un tema aún no resuelto.

Este trabajo, aún en proceso de construcción, pretende efectuar aportes de conocimiento empírico para contribuir al desarrollo de teorías explicativas de mayor alcance que ayuden a la supervivencia de las cooperativas de trabajo mejorando su gestión.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

METODOLÓGICA

- Sampieri Hernández, Roberto; Collado Fernández, Carlos; Lucio, Pilar B. (1998); *"Metodología de la investigación"*, Buenos Aires, Mc Graw Hill, 3ra. Edición.
- Sautu, R, (2003): *"Todo es teoría"*, Buenos aires, Lumiere.
- Stake, Robert E, (1994); *"Case studies"* en Denzin N.K. y Lincoln, Y.S. (eds), *Handbook of Qualitative Research*, California, Sage Publications.

TEMÁTICA

- Burkard Hans (1998) *"Hacia un futuro sostenible"* en Revista Universitaria Oriéntese 1-1998 Fundación Universitaria del Oriente Antioqueño, Río Negro
- Bruni Luigino (2000) *Humanizar la Economía- Reflexiones sobre la "Economía de Comunción"*- Ciudad Nueva-Buenos Aires.
- Caracciolo Basco Mercedes, Foti Laxalde, M. del Pilar (2005) *"Economía Solidaria y Capital Social. Contribuciones al desarrollo local"*; Paidós; Buenos Aires.
- Da Silva, Reinaldo O;(2002); *"Teorías de la Administración"*; Editorial Thompson, Buenos Aires.



- Davis, P. y John, D.; (2005), *"Management Cooperativista. Una filosofía para los negocios"*, Buenos Aires, Granica.
- Douglas, M. (1986); *"How Institutions Think"*. Syracuse University Press; Nueva York.
- Elgue, M. (2006) *"Más allá de lo económico y lo social"*, Editorial Corregidor; Buenos Aires.
- Etkin, J. (1996) "La empresa competitiva. Grandeza y decadencia".
- Etzioni, A. (1965), "Organizaciones Modernas"; UTHA; Méjico.
- García S. y Dolan S. (1997); *"La dirección por valores"*. McGraw Hill, Madrid.
- Gómez Pérez Rafal (1990) *"Ética Empresarial. Teoría y casos."* Rialp, Madrid
- González García I, López Mato L y Sylvester R. (2003); *"Responsabilidad Social Empresarial"*. Idea, Buenos Aires.
- Habermas J. (2000); La costellazione post-nazionale. *"Mondo globale, nazioni e democrazia"*, Feltrinelli, Milano.
- Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA); (2001) *"Responsabilidad social empresarial"*; Buenos Aires.
- Johnson, G y Acholes, K. (2001); *"Dirección Estratégica"*; 5ª Edición; Prentice Hall; México.
- Kliksberg Bernardo (2007); *"Las empresas son decisivas en la lucha contra la pobreza"* En Revista Fortuna 24 de febrero de 2007 pp. 9-12, Buenos Aires.
- Mintzberg H (1991); *"Diseño de estructuras eficientes"*, Prentice Hall; México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010); *"Administración"*; Prentice Hall, México.
- Rosembuj, T. (1982); *"La empresa cooperativa"*. Biblioteca CEAC de Cooperativismo. Barcelona.
- Scheid, Jean-Claude; (1986), *"Los grandes autores en Administración"*, Biblioteca de la empresa, Ediciones Orbis SA.
- Schein, E., (1988); *"La cultura empresarial y el liderazgo"*, Barcelona; Plaza & Janes Editores S.A.
- Schvarstein Leonardo (2004) *"La inteligencia social de las organizaciones"*, Buenos Aires, Paidós.
- William R.M. (1977); "Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales", Volumen 10. Aguilar, Madrid
- Zamagni, S. (2004) *"Desarrollo sustentable, la lucha contra la pobreza y las nuevas estructuras de gobernabilidad en la era de la globalización."* En Revista Valores en la sociedad industrial. Año XXII N° 60; Buenos Aires.
- Zamagni, S. (2005) *"Un modelo de democracia para la sociedad post-industria"*. En Revista Valores en la sociedad industrial Año XXIII N° 63, agosto 2005, Buenos Aires.
- Zamagni, S. (2007); *"Economía civil: eficiencia, equidad y felicidad pública"*. En Boletín Informativo Techint N° 323 Mayo-Agosto 2007, Buenos Aires.