



Rubén Rodríguez Garay

María Teresa Kobila

Claudia Morbelli

Marisa Parolin

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

COMPLEJIDADES CULTURALES EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS RECUPERADAS

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas recuperadas han surgido en el marco de un contexto afectado por la marginación y exclusión de muchos potenciales trabajadores, sumado a una creciente sensación de inseguridad e indefensión frente a un medioambiente percibido como extremadamente adverso y hostil.

Los trabajadores que impulsaron el movimiento hacia la recuperación de empresas que constituían su fuente de trabajo, conscientes de su carencia de poder político para lograr una protección del Estado tomaron la iniciativa para cambiar su rol de empleados a socios de este nuevo formato de empresas.

Este tipo particular de empresas comienzan a surgir a partir de fines de los años 90, y adquieren relevancia social porque nacen en respuesta a un contexto político-social de crisis, buscando alternativas de gestión para poder continuar y crecer. Esta década se caracterizó por la aparición de una crisis social de gran magnitud reflejada en cortes de rutas, huelgas, movilizaciones, cacerolazos, etc., constituyendo éstos diversas formas de protesta de los grupos afectados.

La autogestión de las empresas recuperadas por sus trabajadores es un proceso complejo que produce cambios en la manera de relacionarse, de comportarse, de actuar, de percibir y de sentir, es decir, en la cultura y en la gestión organizacional.

Las empresas recuperadas de reciente aparición, han motivado la realización de numerosos trabajos referidos a aspectos económicos, legales y sociales, no así a aspectos referidos a la cultural empresarial en el ámbito local.

Este proyecto pretende describir la transición cultural en las "organizaciones emergentes" de las empresas recuperadas y analizar los cambios culturales producidos en el camino a la supervivencia.

2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

El modelo político-económico instaurado en la década de los '90, donde la acumulación de capital y la preponderancia del capital financiero por sobre el económico productivo condujeron a muchas empresas a una crisis de producción y de empleo, agravado por las nuevas medidas económicas de esa época, fundamentalmente la apertura de la economía y la desregularización de los mercados.

Situación que desembocó en una paralización total de la actividad económica del país a principios del año 2002.

Esta crisis política y económica conllevó a numerosos reclamos sociales que se manifestaron a través de cortes de rutas, huelgas, cacerolazos y diversas movilizaciones en diversos puntos del país, potenciándose la crisis social. No sólo las autoridades políticas fueron cuestionadas, sino que algunos dirigentes empresariales comenzaron a incumplir con sus empleados, agravándose el contexto específico de algunas organizaciones productivas.

“Más allá de la centralidad de los procesos macroeconómicos y el contexto específico de cada rama en la crisis de las compañías, el modo en que las entidades empresariales existentes asumen este contexto no es homogéneo: en algunos casos, fueron errores de gestión los que condujeron a la crisis terminal; en otros, predominaron formas de vaciamiento ante la imposibilidad de maximizar la ganancia en la producción.”¹

“De este modo, los procesos de recuperación ocurren no sólo en un contexto general de creciente desocupación, sino también en contextos más inmediatos –en las propias unidades productivas- de expulsión de mano de obra. Las problemáticas surgidas a partir del desempleo formaron parte de las experiencias y vivencias más inmediatas de estos trabajadores que padecieron el proceso de expulsión y el destino de sus propios compañeros. De esta forma, se facilitó un proceso de toma de conciencia sobre las consecuencias sociales de la desocupación”.²

En este contexto surge el Movimiento Nacional de Empresas (MNER) integrado por las empresas autogestionadas recuperadas por los trabajadores. Se define como parte del movimiento obrero argentino, nutriéndose de las experiencias de la clase trabajadora. Forman parte de este movimiento alrededor de 70 empresas de distintos rubros de la producción, agroindustria, metalúrgica, calzado, salud, gastronomía, petroquímicos, plásticos, entre otros.

Uno de los pilares que sustentan la viabilidad de las fábricas del Movimiento lo constituye su cultura organizativa y su modelo de gestión. Este fenómeno ha dado lugar a diversas interpretaciones que conviene aclarar.

Por una parte las fábricas recuperadas no tienen como objetivo crear una red de economía social alternativa al mercado. Las fábricas realimentan su eficiencia en el mercado al competir en él.

Por otra, las fábricas no son capitalistas porque su objetivo no es maximizar el lucro del capital, sino el bienestar de sus trabajadores.

Este modelo se replica en las fábricas del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los trabajadores (MNFRT) porque permite iniciar las actividades con mínimas inversiones de capital y alcanzar rápidamente la sustentabilidad económica.

De esta manera se reduce el tiempo en que los trabajadores sufren las problemáticas derivadas de su situación socio económica y no quedan comprometidos a futuro de las decisiones de inversores.

¹ Rebón, J. y Saavedra, I. (2006); “*Empresas recuperadas. La autogestión de los trabajadores*”, Buenos Aires: Editorial Capital Intelectual, Pág. 26.

² Rebón, J. y Saavedra, I. Op.Cit., Pág. 27.

Dicho modelo es útil en la formulación de los proyectos de viabilidad económica que se presentan a los juzgados o legislaturas para permitir a los trabajadores el acceso a los medios de producción, porque les da un mayor grado de factibilidad y un menor nivel de incertidumbre que si se formulara bajo otro modelo. Reivindica la ocupación de empresas como nueva forma de lucha contra la desocupación, el hambre y la miseria. La forma jurídica adoptada por estas empresas es la de cooperativas de trabajo.

En cuanto a la mecánica de organización interna del MNER, cada empresa tiene un voto, independientemente del tamaño, poder económico o antigüedad de las mismas. Entre sus objetivos se encuentra el de luchar por una modificación de la ley de quiebras que conduzca a que el trabajo sea considerado un bien social, para que toda unidad productiva que se cierra sea puesta en manos de sus trabajadores.

También, impulsan la creación de un Fondo Fiduciario que surja del aporte de las Empresas Recuperadas que se encuentren en mejores condiciones económicas y de aportes del Estado Nacional, para constituir capital de trabajo para las empresas recuperadas que comienzan a desarrollarse.

El MNER se plantea como independiente de la filiación partidaria. Sostiene la necesidad de generar lazos de solidaridad con los reclamos de todos los sectores populares, orientándose hacia la búsqueda de la unidad de estos sectores como base para comenzar a diseñar un país independiente y soberano, con ejercicio del derecho a la autodeterminación, con políticas de estado como parte de un proyecto nacional y popular.

El MNER demanda al Estado Nacional políticas activas de fomento, capacitación y crédito para las empresas recuperadas, un marco legal que promueva y sostenga el conjunto de la Economía Social y Solidaria.

3. PALABRAS CLAVES

Empresas recuperadas - Pautas culturales - Perfil cultural.

4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La decisión de investigar la importancia de los factores culturales en el proceso de recuperación de la competitividad de empresas en dificultades por la fuerza de trabajo plantea un conjunto de preguntas.

Se clasifican en tres grandes temas a indagar:

1.- ¿Están presentes en las empresas recuperadas los valores y principios del cooperativismo?

Las creencias y convicciones compartidas por los fundadores acerca de la bondad de estos valores, ¿es la que llevó a la elección de esta forma jurídica para las empresas recuperadas?

¿Hasta que punto la postergación, si es que existe, de estos valores y principios, es aceptada y compartida por los integrantes como válida para lograr la viabilidad de la empresa recuperada?

2.- ¿Cuáles son los supuestos, valores, creencias y convicciones que guían actitudes y conductas en las empresas recuperadas? ¿Cuál es el grado de compromiso con estos valores?

3.- ¿Cuáles deberían ser las pautas culturales apropiadas para potenciar la recuperación y lograr el éxito en un ambiente de negocios donde confrontan otras empresas competidoras con pautas del management pragmático centrado en resultados? ¿Cuáles están en la empresa recuperada?

En el corto plazo, ¿es posible recuperar la competitividad y la rentabilidad en un ambiente competitivo aplicando los principios del cooperativismo?

Los valores de solidaridad, igualdad, justicia distributiva, propiedad y dirección conjunta, centrados en lo humano más que en relaciones costo-beneficio ¿son funcionales para la organización de la recuperación?

Los valores e intereses de los integrantes ¿son suficientemente fuertes y convergentes como para lograr un ambiente de armonía y colaboración sin conflictos mayores que atenten contra el proyecto compartido?

Las pautas culturales del cooperativismo ¿son complementarias o limitantes para recuperar la competitividad?

¿Qué pautas culturales de la organización de origen persisten en la empresa recuperada y podrían dificultar o facilitar la viabilidad después del recupero? ¿Cómo podría gestionarse la variable cultural para aumentar sus efectos positivos sobre la recuperación?

¿Hasta qué punto las demandas de la situación, la necesidad de recuperar la competitividad y la de conseguir resultados positivos en el corto plazo, han afectado a los principios del cooperativismo y de la gestión participativa como pluralismo, ayuda mutua, autonomía individual y justicia distributiva?

Estas preguntas orientan la investigación hacia las formas de organización, las pautas culturales y los estilos de gestión de las empresas recuperadas.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Describir y analizar el origen de los factores culturales que se presentan en las organizaciones recuperadas y su incidencia en el actual desempeño organizativo.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la cultura existente en las empresas recuperadas.
- Analizar la relación entre los factores culturales y el desempeño organizativo.
- Construir el perfil cultural de los casos estudiados.

6. ALCANCE

La problemática de las empresas recuperadas puede ser abordada desde distintos puntos de vista:

- Dimensión sociopolítica: el impacto social de la conservación de la fuente de trabajo para los integrantes de las empresas recuperadas, la importancia social de las fuerzas productivas que se conservan, los intereses de los factores de poder y otros similares.

- Dimensión económica-financiera: motivada principalmente por factores exógenos, no controlables, como cambios en las reglas de juego de la economía, de la política, socio cultural o legal, será importante analizar la posibilidad de adaptar la empresa recuperada a la nueva situación y recuperar la competitividad.
- Dimensión legal: aspectos jurídicos y/o normativos de la recuperación y los derechos invocados por los distintos grupos de interés que están involucrados en la situación.

Ninguna de estas dimensiones de gran importancia para la integral comprensión y explicación del fenómeno, serán abordados en la presente investigación. Por consiguiente, los aspectos económicos, como el mercado, la estrategia competitiva, los recursos disponibles, la posibilidad de contar con ventajas competitivas sostenibles, la rentabilidad, el capital necesario, los intereses políticos, el aspecto jurídico, el encuadre legal y otros aspectos que afectan directa o indirectamente la competitividad no serán abordados en el presente estudio.

Nuestro propósito es centrarla en los aspectos referidos a cultura organizacional y su influencia en los esfuerzos para lograr la continuidad de las empresas recuperadas estudiadas.

Esto no significa desconocer que sin competitividad y rentabilidad de nada valen las pautas culturales compartidas. Pero también se propone postular que la cultura puede ayudar o dificultar; retrasar o potenciar las técnicas administrativas tradicionales establecidas para recuperarlas y conservarlas.

7. ENFOQUE METODOLÓGICO

Esta investigación fue abordada por una metodología cualitativa con el propósito básico de generar teoría relevante y nuevas categorías a partir de la información recabada desde la percepción de los propios actores sociales involucrados.

Como técnica de investigación se utilizó el “estudio de caso” y en cuanto a la misma suele haber un error conceptual. Por un lado, se la concibe como una herramienta simplista, creyendo que seleccionado “uno o un par de casos” como objeto de estudio se simplifica la tarea investigativa; muy por el contrario requiere de un diseño de investigación particular que a su vez demanda un gran esfuerzo de elaboración. Por otro lado, es común escuchar que es una herramienta adecuada para una investigación sólo de tipo exploratoria.

Por ello, es conveniente recordar lo que indica Platt³ “Nosotros, en otro tiempo, fuimos enseñados a creer que el estudio de casos era apropiado para una fase exploratoria de una investigación, que observaciones e historias fueron apropiadas para la fase descriptiva, y que los experimentos fueron la única manera de hacer preguntas causales o explicativas. La jerarquía vio reforzada la idea que el estudio de casos era solamente una herramienta exploratoria y no podía ser usada para describir o probar proposiciones (...) Cada estrategia puede ser usada para los tres propósitos: exploratorio, descriptivo o explicativo”⁴

³ Yin, R; “Investigación sobre estudio de casos”, Sage Publications, 2da. Edición, 2004, Pág.6.

⁴ Op Cit ; Pág. 7.

Esta investigación se encuadra en el estudio de cuatro casos, empresas recuperadas de la ciudad de Rosario reconocidas por su larga trayectoria en el ámbito local, en la selección de los mismos se priorizó la posibilidad de abordaje y la factibilidad de ser recibidos por los asociados de las distintas cooperativas con el propósito de poder realizar indagaciones profundas y generar teoría relevante a partir de la voz de los propios actores.

Toda la estrategia investigativa se diseñó a partir de la situación problemática, el siguiente paso fue delimitar el objeto de estudio lo que contribuyó con la selección de los casos. Las herramientas de investigación que apoyaron a la estrategia fueron la revisión documental, las entrevistas en profundidad y las observaciones participantes en las organizaciones seleccionadas con el propósito de reconstruir el sentido que los actores le otorgan a sus prácticas y que las mismas permitan profundizar en la complejidad del tema.

El relevamiento efectuado permitió información sobre la historia de estas empresas desde su creación hasta la actualidad, la estructura organizativa, su sistema socio técnico, las tecnologías de gestión usadas y otras consideraciones claves para los objetivos propuestos. El trabajo de campo se inició en enero de 2007 y finalizó en abril de 2008.

Del análisis e interpretación de la información recopilada se definieron nuevas categorías conceptuales estructuradas en un “perfil cultural” de los casos estudiados y se determinaron conclusiones apreciables que permiten ampliar el conocimiento, ambas pretensiones de esta investigación.

8. MARCO CONCEPTUAL

Cada organización tiene su identidad y en función de ella se generan sus significados.

La identidad de la organización refiere a los rasgos que la diferencian, la cohesionan y le dan continuidad, manteniéndose en el tiempo. Hace referencia a rasgos invariantes en el sentido que no tienen que ver con los procesos de adaptación, no son políticas o estrategias cambiantes. Frente a las perturbaciones del contexto, la estructura se modifica pero la identidad permanece. Conocer los rasgos de identidad es un camino a la comprensión del contexto de significación que comparten los integrantes en cada organización, que se mantiene y refuerza en las prácticas y relaciones cotidianas⁵.

La cultura supone aprendizaje mediante la suma de nuevos conocimientos, implica un proceso de entendimiento e imitación por los miembros del grupo social, mientras que la identidad detenta rasgos que permanecen en el tiempo y no requiere ser o no comprendida por los participantes.

La cultura organizacional puede tener elementos contradictorios en sí mismos -subculturas- y ello no ocurre respecto de los rasgos básicos de la identidad. Estos rasgos atraviesan la organización y caracterizan al conjunto, no a un grupo específico. En el concepto de cultura organizacional se incorporan elementos del medio social más amplio, tales como factores religiosos, educativos y nuevos símbolos de prestigio, apreciados y reconocidos por la comunidad.

⁵ Etkin, J. y Schavarstein, L., (2000); *“Identidad de las organizaciones”*, Buenos Aires, Pág.135.

La cultura refiere a un “modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.”⁶

Por su naturaleza, los supuestos, creencias, convicciones, valores y actitudes que componen la cultura son persistentes en el tiempo y difíciles de modificar.

Existe un amplio acuerdo, en que una de las más importantes fuentes de la cultura organizacional está en los líderes fundadores. Es por ello, que es en la etapa inicial de la nueva organización -donde se debe salir de la crisis-, es fundamental el talento de los líderes, ya que éstos son quienes establecen y comunican los valores que se consideran fundamentales para concretar la visión. Ellos son quienes operando sobre las creencias, actitudes, valores marcan el desarrollo de una nueva cultura a partir de un conjunto de significados previos, impulsando los cambios de comportamientos hacia la formación de una fuerza de trabajo apropiada para la nueva situación competitiva.

Algunas pautas culturales contribuyen al desarrollo y crecimiento de la nueva empresa, y merecen ser preservadas, mientras que otras, al ser disfuncionales, se convierten en un componente que dificulta y retrasa el proceso de reconversión.

Sin embargo, no todos los tratadistas del tema, coinciden en la posibilidad de un cambio cultural en la etapa de desarrollo de la empresa recuperada.

El cambio cultural requiere tiempo y la organización está atravesando un difícil período de recupero de la competitividad y articulación de las relaciones entre los miembros.

Los líderes sólo podrían cambiar algunos hábitos disfuncionales en función de los resultados buscados. En las empresas recuperadas podrían existir hábitos arraigados en los antiguos empleados – hoy asociados – que quizás, deberían cambiarse rápidamente. Un cambio cultural demanda tiempo y en estas empresas es un recurso muy escaso. El cambio de conductas podría lograrse cambiando simplemente los hábitos dentro de la cultura existente.⁷

En tanto, para otra corriente del pensamiento administrativo, liderada por Edgar Schein, puede haber una evolución dirigida de las pautas culturales a través de una dirección y un liderazgo inteligente que combine procesos de reorganización, motivación y persuasión coercitiva.⁸

Todo el cambio deberá realizarse y conducirse respetando la responsabilidad comunitaria, la solidaridad interna y las ideas de ayuda mutua, colaboración y justicia distributiva, que dieron origen al emprendimiento conjunto.

En las empresas recuperadas existen complejidades y ambivalencias en la gestión directiva. La necesidad de “adaptación externa” puede privilegiar la creación y difusión de valores condicionados por la necesidad de la nueva empresa de lograr la supervivencia y competir en el mercado. En este

⁶ Schein, E., (1988); *“La cultura empresarial y el liderazgo”*, Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A. Pág. 25

⁷ Drucker Peter, (1992) Cambiar las conductas, no las culturas. En Revista América Economía N° 60 abril 1992, Buenos Aires Pág. 41/42.

⁸ Drucker, P. (1992). Op. Cit.

caso, los valores destacarán la eficacia y la eficiencia que deberán alcanzar los integrantes, la dedicación al trabajo y el respeto a las normas establecidas para lograr y conservar ventajas competitivas.

La necesidad de “integración interna” puede priorizar valores que quizás han sido el punto de partida de la empresa recuperada como la solidaridad, la igualdad, la cooperación, la tolerancia, la importancia de un trabajo digno, la participación y el crecimiento conjunto. Estos últimos pueden ser los valores legitimados que sostienen el esfuerzo asociativo de los integrantes.

Ambos tipos de valores deberían integrar la cultura de la nueva empresa, para potenciar el esfuerzo productivo con la cooperación y la identificación de los miembros.

Describir y comprender la cultura en las empresas recuperadas es primordial para interpretar las conductas de los miembros. Por ello, el propósito de esta investigación es indagar que conductas, actitudes, valores, creencias y otros elementos culturales son percibidos como consistentes por los miembros de las empresas recuperadas.

Es posible, que la situación crítica, los recursos disponibles y la presión del tiempo, hayan llevado a una visión pragmática propia del management e impulsados valores y estilos de dirección, considerados apropiados para la racionalidad de las estrategias de recuperación, pero no compatibles con principios cooperativos de otros integrantes.

Las creencias, convicciones y valores acerca del mundo de los negocios – desde la óptica de asociados – pueden llevar a apreciaciones diferentes acerca del comportamiento empresario en determinadas situaciones. Los factores culturales influyen fuertemente en los comportamientos individuales y grupales que conforman la empresa recuperada.

La cultura puede ser así un importante activo estratégico, si sus pautas guían las conductas de manera funcional a los resultados buscados, sin necesidad de una supervisión y control constantes.

Administrar o gestionar una empresa en situación de crisis demanda, la mayoría de las veces, pasar de una situación deficitaria y de escasa competitividad a otra de rentabilidad a través de ventajas competitivas sostenibles.

Generalmente, es la pérdida de la competitividad y la falta de viabilidad económica-financiera, la que impulsa a sus directivos a asumir nuevos riesgos y sacrificios y/o abandonar la lucha por los mercados.

En una economía de libre mercado, la competitividad no depende sólo de la voluntad directiva, sino del reconocimiento, aceptación y preferencia de los clientes del valor calidad-precio de los productos y servicios ofrecidos.

Las causas de la pérdida de competitividad pueden ser:

Internas o endógenas: recursos y competencias insuficientes, mala asignación de los mismos, conflictos entre los integrantes no resueltos y en general ineficacia de la administración que puede haber llevado a la empresa a la situación de crisis.

Externas o exógenas: condiciones competitivas desfavorables, cambios negativos en las variables contextuales – económicas, legales, tecnológicas, socioculturales – y otras modificaciones de las variables no controlables – posicionamiento- que la empresa no puede revertir.

La nueva gestión puede llevar a:

- Imposibilidad de recuperar la competitividad y la rentabilidad perdida.
- Supervivencia en condiciones precarias de marginalidad.
- Recuperación sustentable en el tiempo y posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Gestionar una empresa recuperada implica realizar una “reingeniería empresarial”⁹. Esto significa transformaciones que pueden afectar los objetivos, los procesos, la estructura y las pautas culturales de la empresa recuperada.

La pérdida de competitividad y la posible insolvencia ocasionan quebrantos económicos y se pierden recursos de valor, trabajadores que buscan otros empleos o clientes que eligen otros proveedores.

El tiempo se torna en un factor crítico, haciendo más difícil la recuperación. La oportunidad de las acciones, es decir el cambio “a tiempo” cuando aún se conservan algunas fortalezas, es fundamental. Esto es así, porque el “recupero” de una empresa en dificultades, no es una medida que pueda ser utilizada en las primeras etapas de la declinación, sino que aparece como factible y como “último recurso” cuando otras posibilidades se han agotado y es la única vía que ven los trabajadores para conservar sus fuentes de trabajo.

Si la declinación está muy avanzada, menores serán las posibilidades para poder revertir la situación y mayores los cambios a realizar en los aspectos estratégicos, estructurales, tecnológicos, financieros y operativos.

Probablemente, las pocas fortalezas que perduran son las competencias y la voluntad de los trabajadores, marcas reconocidas y preferidas por los clientes que se conservan, algunos recursos tecnológicos productivos aptos para la nueva gestión con niveles de costos y calidad compatibles con las expectativas del mercado.

En este marco, los recursos humanos constituyen un activo estratégico fundamental para recuperar la ventaja competitiva que anteriormente la empresa construyó y sostenerla en el tiempo.

La forma jurídica adoptada por las empresas recuperadas fue el de cooperativas de trabajo. Este enfoque de *gestión cooperativista* se funda en el respeto a los valores sociales y en principios de solidaridad, equidad y justicia, tanto hacia el interior de la organización en el ámbito de las relaciones laborales, como hacia el exterior en el desempeño de su responsabilidad social.

A quienes les corresponde gerenciar estas empresas emergentes -anteriormente empleados- les cabe una importante responsabilidad pues son los que tienen colectivamente el poder para efectuar el cambio y reunir a aquellos grupos de interés (clientes, proveedores, etc.) sin cuya colaboración no es posible hacer sustentable el mantenimiento ni el progreso de las mismas. La función de estos *nuevos directivos* es primordialmente asegurar la cooperación de todos los que están involucrados en la creación de riqueza y en garantizar que los intereses de todos los grupos de interés -internos y externos- sean contemplados.

⁹ Schmitt Guillermo (1994) *La reingeniería de los negocios. Turn-around*. Atlántida, Buenos Aires. Pág. 258.

Las empresas recuperadas no sólo brindan una oportunidad de negocio para sus ex trabajadores, ahora devenidos en dueños, sino también a diversos actores que interactúan con ellas en los mercados de consumidores y en la cadena de proveedores.

9. RESULTADOS

Del relevamiento de la información surgen las principales características de las cooperativas de trabajo seleccionadas.

1. La Cabaña Cooperativa de Trabajo Ltda.

Es una industria láctea con más de 55 años de experiencia en la producción de manteca y crema de leche para panaderías, confiterías y uso familiar. Cuentan con moderna tecnología y controles de calidad que posibilitan la producción de 3.500.000 kilos de manteca anuales.

Sus dueños se presentaron en convocatoria de acreedores en el año 2001 y en junio de 2006 se decretó la quiebra de "La Cabaña"; pocos días antes, dieciocho personas quedaron en la calle. Los obreros no querían perder sus fuentes de trabajo y recurrieron a la justicia.

Por acuerdo con la jueza, en forma pasiva y consensuada con los anteriores dueños, los operarios se hicieron cargo de la fábrica y formaron la cooperativa. Eran cincuenta y cuatro empleados y sólo cuarenta y tres continuaron trabajando bajo la nueva modalidad.

La propiedad de la marca pasó a la cooperativa y las maquinarias fueron adquiridas con el dinero de la indemnización. El inmueble, que había sido vendido por sus anteriores dueños poco antes de decretarse la quiebra, actualmente es alquilado mediante un contrato renovable semestralmente. La fábrica se encuentra fraccionada en dos inmuebles enfrentados lo cual hace que la distribución física sea poco funcional, complicando la carga y descarga de camiones. Las instalaciones, si bien datan de muchos años, se observan relativamente mantenidas.

El uso de los espacios y las instalaciones, los uniformes y la asignación de mobiliarios no denotan símbolos de jerarquía.

La información económica financiera está a disposición de los asociados, aunque rara vez, la solicitan. Prevalece la comunicación oral e informal no obstante las decisiones aprobadas en las Asambleas se formalizan en actas.

El clima de trabajo es distendido pues la no presencia del "jefe-vigilante" favorece la conversación espontánea entre los trabajadores mientras cumplen sus tareas

En una primera etapa, al momento de su constitución, el principal propósito fue conservar la fuente de trabajo y asegurar la supervivencia de la empresa. Habiendo superado la etapa inicial, la preocupación por los aspectos productivos y comerciales hizo crecer su producción en cantidad y calidad. Recuperaron el nivel de credibilidad tanto de parte sus proveedores como de sus clientes y se incrementaron las ventas. La incertidumbre sobre la posesión del inmueble constituye su mayor preocupación, pues de ello depende la continuidad de la actividad.

No todos tienen una proyección de la visión de la empresa en el mismo horizonte de tiempo,"a veces, *la gente de mayor edad proyecta a más largo plazo*", así lo manifestó uno de sus asociados.

Existe un fuerte valor de pertenencia dado que "hoy" los asociados se sienten dueños. Los asociados enfatizan en el trabajo operativo, según lo expresado por algunos de los entrevistados: *"Los empresarios funden las empresas, nosotros, los obreros, la sacamos adelante"*, *"La cooperativa floreció rápidamente, los obreros la hacen funcionar"*; *"El estar sentado no es trabajar"*, *"El operario ve todo lo que pasa"*.

Se interpreta que las funciones relacionadas con la gestión no están desarrolladas ni valoradas suficientemente. Un asociado dijo: *"Usted sabe más que yo, si usted estaría sentado de este lado, tendría más capacidad que yo para manejar esto"*.

Los valores destacados por los asociados fueron el respeto por la trayectoria, la antigüedad y la experiencia en el trabajo.

2. Cooperativa de Trabajo El Rich Ltda.

Refiere a un restaurante emblemático para la ciudad de Rosario fundado en el año 1932, con casi setenta y seis años de trayectoria.

A partir del 2002 el restaurante comenzó a decaer, fundamentalmente porque a los dueños no les interesaba el negocio y había desabastecimiento de mercaderías. Cuando los ingresos del restaurante empezaron a disminuir, no quisieron cambiar de estrategia, no querían adecuar los precios y por otro lado, se estaban abriendo muchos restaurantes en Rosario y los clientes –incluso los más antiguos- empezaron a retirarse. Por ese entonces, los propios dueños pidieron la quiebra. En marzo del 2006, los propietarios intentaron vaciar el local. Todo fue imprevisto. La toma por parte de los trabajadores fue violenta e inmediata. Al momento del cierre trabajaban sesenta y cinco personas, la mayoría coincidían en seguir trabajando. Luego, se reunieron alrededor de cincuenta personas y finalmente, quedaron cuarenta, quienes decidieron formar una cooperativa pues era la única salida. Eligieron simbólicamente reabrir sus puertas el 1º de mayo de 2006 por ser el día del trabajador.

Primero obtuvieron el permiso para funcionar como cooperativa por dos meses, luego por seis meses más. De a poco se fueron organizando y armaron equipos de trabajo.

En sus primeras declaraciones un asociado afirmó: *"Hoy la gente que trabaja se siente cómoda, dispuestos a hacer algo más como verdaderos dueños, y yo estoy aprendiendo a la fuerza a negociar, a hablar, a administrar y a tratar con los proveedores"*.

En los comienzos "el sustento" actuó como espíritu motivador de los asociados, apoyados por clientes, proveedores y compañeros de otras cooperativas que habían vivido un proceso similar. Un entrevistado dijo: *"Nosotros hicimos una puesta en práctica del cooperativismo especialmente de la solidaridad."*

Durante las primeras visitas, se observaba un local amplio, limpio y prolijo, personal con uniformes pulcros. Todos prestaban sus servicios con amabilidad y respeto. En esos momentos, el restaurante no estaba ocupado plenamente, ni siquiera durante los fines de semana.

Hacia fines del 2007, debido a conflictos internos agravada por su situación económica-financiera. El fondo de comercio y la marca no les pertenecía. Sólo eran propietarios de cuatro motos 0km. utilizadas para el servicio de delivery.

La gestión estaba relegada y desorganizada se preocupaba sólo por el trabajo operativo.

Hacia principios de 2008, la perspectiva de la posible pérdida del inmueble se convirtió en una amenaza para la continuidad de la empresa. Ante esta situación, comenzó la búsqueda de locales alternativos para alquilar, si bien, eran conscientes de que el cambio de ubicación significaba la pérdida de identidad.

Los problemas económicos se agravaron, declinaron las ventas y los costos de estructura y de servicios eran altos. Esta situación condujo a que los asociados dejaran de percibir sus retiros mensuales.

Finalmente, en abril del 2008, este restaurante cerró sus puertas definitivamente.

3. Mil Hojas Cooperativa de Trabajo Ltda.

Elabora una amplia gama de productos, tales como: tapas para empanadas, pastelitos, tartas, fideos frescos, pre-pizzas y milanesas de soja. La fábrica se inició en 1972, alcanzando su mayor producción desde 1984 a 1992, llegaron a ser cincuenta y dos empleados.

Entre los años 1997 y 2001, esta organización vivió un proceso muy duro. Era una empresa familiar y fallecieron dos de sus dueños, había quince empleados y doce administrativos.

A principios de 2001 se decretó la quiebra, los empleados recurrieron a la Justicia y se les concedió la autorización para continuar trabajando. Conformaron una cooperativa y empezaron a trabajar el 29 de julio de ese mismo año, pagando ellos mismos el alquiler de la fábrica. En junio de 2003, se con la indemnización de todos los asociados compraron el inmueble y después las maquinarias.

El ciclo de vida de esta empresa recuperada atravesó distintos momentos. Primero fue la lucha por mantener la fuente de trabajo; luego, el esfuerzo por alcanzar la estabilidad y posicionamiento en el mercado y en la actualidad, se da un periodo de crecimiento y expansión.

De las entrevistas realizadas, destacamos las siguientes afirmaciones, que reflejan los valores subyacentes de algunos sus miembros:

“Tuvimos que constituirnos en cooperativa por necesidad -era la única salida legal- Recibimos charlas sobre el cooperativismo cuando empezamos”. Agregan: “sentamos precedentes de lucha pero no de cooperativismo. La solidaridad siempre estuvo presente entre nosotros. También brindamos apoyo a terceros, no nos olvidamos nunca de dónde vinimos. Valoramos todo lo que recibimos y por eso sentimos como obligación ayudar a otros contando nuestra experiencia. En nuestro país no hay cultura cooperativista. Hay muchos intereses políticos y lucha por el poder en torno al fenómeno de empresas recuperadas.”

Esta empresa recuperada ha superado la etapa de supervivencia y se encuentra en un período de desarrollo y expansión, la principal preocupación de los asociados es seguir creciendo y definir si

adoptan otra forma jurídica para funcionar como una empresa. Los intereses son más económicos que sociales.

4. Parrilla Lo Mejor del Centro Cooperativa Ltda.

Este caso refiere a una parrilla que fue fundada hace 14 años. Cuando su fundador falleció en el 2005, nadie se preocupó ni se ocupó de la administración del negocio, comenzando un lento pero progresivo declive que se profundizó por conflictos legales entre los herederos del anterior propietario.

Los principales acreedores eran los trabajadores y era muy difícil que los herederos pudieran afrontar las deudas que tenía la empresa. La parrilla entró en quiebra a fines del 2006 y luego de ochenta días de espera, los trabajadores lograron el aval judicial para recuperar el restaurante. Se constituyen en cooperativa de trabajo y abrieron sus puertas el 17 de abril de 2007. Por la falta de capital de trabajo, iniciaron sus actividades con una deuda de treinta mil pesos proveniente de la compra de vajillas, mantelería e insumos necesarios para empezar a funcionar y conservaron el mobiliario. Luego de negociaciones con la inmobiliaria, lograron formalizar el contrato de alquiler para continuar trabajando en el mismo lugar. Si bien no tienen la propiedad de la marca -nombre comercial-, lograron mantener la clientela y mejoraron la imagen del restaurante.

Inicialmente, la cooperativa se conformó con catorce trabajadores. Luego, incorporaron tres más. A la hora de elegir, prefirieron asociar a quienes habían sido antiguos compañeros de trabajo. *"Los incorporamos como asociados para que se sientan dueños y cuiden el negocio como tales"*, comentó un mozo.

Las relaciones entre los asociados son armoniosas y las mismas contribuyen al fin común: llevar adelante la empresa. No obstante a veces "cuesta" consensuar dado que es una manera nueva y necesaria de tomar decisiones.

De la observación directa se destacan los siguientes aspectos: tanto el salón como las instalaciones de la cocina están limpias y prolijas, la mantelería y la vajilla lucen impecables. Los mozos están muy bien vestidos -pantalón azul y camisa blanca con dos bolsillos bordados, uno con el nombre del restaurante y el otro con el del auspiciante-. La calidad de atención es excelente, los mozos se muestran muy diligentes, están atentos a las solicitudes de los comensales y se comportan como "dueños". La información que muestra los resultados de la gestión está a disposición de quién la solicite. La ética y el profesionalismo se resaltan como valores claves de los asociados.

Después de superar los avatares del primer año y luchar por la supervivencia del negocio, hoy el objetivo es el crecimiento y desarrollo. La política adoptada con respecto a los excedentes no es la distribución sino la capitalización.

10. CONSIDERACIONES FINALES

Las conclusiones se resumen en dos ejes principales que al mismo tiempo están interrelacionados e influenciados recíprocamente.

a) Etapas en el ciclo de vida de las empresas recuperadas:

En los casos estudiados se observan momentos diferentes, dónde los valores que sustentan las conductas de sus integrantes fueron cambiando en cuanto a prioridades. Así podemos distinguir las siguientes fases:

1. Amenaza de supervivencia de la empresa de origen.
2. Subempleo e incumplimiento de obligaciones laborales por parte de la empresa en dificultades.
3. Desempleo por concurso preventivo, quiebra o cierre de empresas, e incertidumbre acerca de una reinserción laboral en el futuro.
4. Lucha por la conservación de la fuente de trabajo, con movilizaciones, reclamos y ocupaciones de inmuebles.
5. Recuperación de la fuente de trabajo y cambio de rol de empleados a socios en cooperativas de trabajo.
6. Estabilización, optimismo y confianza en la supervivencia y conservación de la fuente de trabajo.
7. Consolidación, crecimiento y desarrollo.

Para comprender las pautas culturales en su integridad, es preciso considerar el proceso de recuperación por el cual se fueron conformando. Un análisis diacrónico permitió apreciar los cambios producidos en las mismas.

En ese transcurrir también se fueron modificando los factores contextuales condicionantes de los supuestos, creencias y valores que hoy comparten sus integrantes. Los mismos han ido moldeando los valores institucionales, reconocidos y legitimados socialmente como pautas macroculturales que constituyen el marco donde las empresas recuperadas pueden incorporar sus propios rasgos.

b) Perfil cultural de las empresas recuperadas:

Las variables identificadas a través del análisis permitieron construir un "perfil" de los casos estudiados a fin de profundizar en el conocimiento de la cultura organizacional y facilitar la intervención en las organizaciones orientadas al cambio cultural.

El "perfil cultural" se compone de dos niveles, uno visible o manifiesto representado por los estilos directivos, las toma de decisiones, la indumentaria, la distribución física, etc., y otro no manifiesto o subyacente representado por las creencias, valores, convicciones y presunciones o supuestos básicos que orientan el comportamiento de las personas.

Desde una perspectiva sincrónica, el diagnóstico del perfil cultural muestra las relaciones dialógicas y la posición dialéctica en un momento dado. Así, al efectuarse el análisis se pudieron apreciar características opuestas en los elementos culturales vinculadas, entre otras cuestiones, a las etapas por las que estaban atravesando estas organizaciones.

El elemento común en las empresas recuperadas, desde el aspecto visible, es el cumplimiento de las disposiciones normativas. Es un requisito impuesto para su funcionamiento, dentro de las pautas legales establecidas y sujetas a controles externos.

Considerando el plano no visible, se observó que en la empresa que transitaba por la etapa de consolidación y crecimiento, comenzaba a surgir una subcultura que cuestiona el principio de equidad.

En las etapas iniciales de la recuperación, donde “la unión hace la fuerza”, los principios cooperativos, en cambio, mostraron ventajas apreciables. La problemática de la supervivencia era prioritaria.

En las etapas de lucha por la conservación, de recuperación y de estabilización de la fuente laboral predomina el principio de ayuda mutua, pero esto no significa que el egoísmo de la naturaleza humana haya desaparecido sino sólo postergado para la etapa de consolidación.

En este marco la forma cooperativa pareciera responder a razones psicológicas o morales más que a razones administrativas o de gestión.

Finalmente, se concluye que la cooperativa de trabajo únicamente con fines sociales es una utopía, pero, esta no es estéril porque sirve para que la sociedad pueda comprender que la experiencia de las empresas recuperadas resuelve problemas sociales.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Deal, T. y Kennedy, A., (1985); *“Culturas corporativas”*, México, Fondo Educativo Interamericano.
- Druker, P (1992); *“Cambiar las conductas, no las culturas”*, Buenos Aires, en Revista América Economía Nro60, pág 41-42.
- Etkin, J.,(2000); *“Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones”*, Chile, Pretince Hall.
- Etkin, J. y Schvarstein, L.,(2000); *Identidad de las organizaciones*, Buenos Aires, Paidós.
- Fajn, Gabriel y otros, (2003); *“Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad”*, Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación.
- Hofstede, G., (1999); *“Culturas y organizaciones. El software mental”*, Madrid, Alianza.
- Kobila, M., Morbelli, C., Parolín, M. y Rodriguez Garay, R. (2007), *“La importancia de la cultura en la gestión de las empresas recuperadas”*, seleccionado en primer lugar para su exposición en las II Jornadas Nacionales en Administración, Rosario.
- Krieger, M., (2001); *“La auditoría de la cultura. Sociología de las organizaciones”*. Madrid, Pearson.
- Morgan, G., (1991); *“Imágenes de la organización”*, México, Alfaomega.
- Schein, E., (1988); *“La cultura empresarial y el liderazgo”*, Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- Rebón J, Saavedra, I. (2006); *“Empresas Recuperadas La autogestión de los trabajadores”* Buenos Aires, Ed Capital Intelectual
- Schvarstein, L. (2004); *“Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas”*, Buenos Aires: Paidós.
- Schmitt, G., (1994); *“La reingeniería de los negocios. Turn-around”*, Buenos Aires, Atlántida.

- Taylor, C. (2006); *“La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios”*, Buenos Aires, Aguilar.
- Yin, R., (2004); *“Investigación sobre estudio de casos”*, Sage Publications, 2da. Edición.