



**Rodríguez Garay, Rubén**

**Kobila, María Teresa**

**Morbelli, Claudia**

**Parolín, Marisa**

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

## **CAMBIO CULTURAL EN LA GESTIÓN DE UNA EMPRESA RECUPERADA**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones tienen rasgos particulares que definen su identidad y factores culturales que se determinan y modifican con el transcurso del tiempo, ambos ejercen influencia en los resultados de la organización.

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.

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. Durante esa década, en nuestro país, el desempleo y la destrucción del aparato productivo condujeron a muchas organizaciones al borde de la quiebra. Consecuentemente, la crisis social que afectó a trabajadores de estas empresas, los obligó a reflexionar en cómo o qué hacer para preservar sus fuentes de trabajo.

De este modo, las denominadas "empresas recuperadas" constituyeron un nuevo fenómeno social que cobró importancia en nuestro país. Una gran cantidad de empresas son recuperadas por sus trabajadores con el propósito de mantenerlas en funcionamiento.

Este proceso de cambio organizacional, referido a la autogestión por sus trabajadores, afecta a la cultura y produce cambios en las maneras de relacionarse, de comportarse, de actuar, de percibir y de sentir.

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 cultura empresarial en el ámbito local.

### **2. BREVE RESEÑA HISTÓRICA**

En estos años, numerosas fábricas cerraron sus puertas por su inviabilidad. Las excusas han sido el costo laboral, el costo financiero, la tasa de cambio y la tecnología obsoleta, entre otras.

El Movimiento Nacional de Empresas (MNER) está 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. Lo que lo hace útil.

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.

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. Como tales debería respetar una serie de principios que sostienen el acuerdo de este movimiento.

- 1- Asociación abierta y voluntaria
- 2- Control democrático por los trabajadores
- 3- Participación económica de los trabajadores
- 4- Autonomía e Independencia
- 5- Educación, capacitación e información
- 6- Cooperación, integración y solidaridad entre empresas
- 7- Preocupación e interacción por y con la comunidad.

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. OBJETIVOS Y ALCANCE**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

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

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar que tipo de cultura existe en las empresas recuperadas, objeto de esta investigación.
- Describir la relación y/o influencia que se da entre los factores culturales y el desempeño organizativo.
- Analizar si, a través de la gestión de la cultura organizativa, se puede contribuir al mejoramiento del desempeño organizacional.

#### **3.3. ALCANCE Y LIMITACIONES**

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

1.- Referido a los aspectos legales de la recuperación y los derechos invocados por los distintos grupos de interés que están involucrados en la situación.

2.- En relación a los aspectos económico-financieros y las causas que han llevado a una situación de crisis a la empresa antes de la recuperación.

En el caso en que la declinación haya sido 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.

En el supuesto de que la caída obedezca a causas principalmente endógenas, como errores en la gestión económica financiera, falta de una dirección adecuada, estructuras inapropiadas, costos elevados y otras variables, en principio, controlables, podría analizarse la capacidad de la empresa recuperada para revertir la situación y lograr la sustentabilidad de la nueva empresa con los recursos financieros, tecnológicos, productivos y humanos necesarios.

El análisis de las causas, el diagnóstico de situación y las posibilidades de recuperación responde a la metodología de enderezamiento de empresas en crisis.

3.- Otro aspecto es el que resalta los aspectos sociopolíticos, como 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.

Ninguno de estos enfoques, indudablemente 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 a las técnicas administrativas tradicionales establecidas para recuperarlas y conservarlas.

### **3.4. PALABRAS CLAVES**

Empresas recuperadas. Identidad. Cultura organizacional. Principios del cooperativismo. Autogestión. Cambio cultural.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1. Enfoque metodológico**

Por la naturaleza del problema planteado y los objetivos de la investigación se utilizará metodología cualitativa, con el objetivo de generar teoría relevante y nuevas categorías a partir de la información recabada desde la percepción de los propios actores sociales involucrados.

Acorde a esta metodología se aplicará como método de investigación el estudio de caso, el mismo responde holísticamente a preguntas sobre cómo y por qué acontece un fenómeno contemporáneo captando sus significados en los escenarios de acontecimientos.

En la selección de los casos a analizar, se priorizará que los mismos sean factibles de abordar y dónde la investigación sea bien acogida por las empresas recuperadas, con la finalidad de realizar indagaciones profundas y poder generar teoría relevante.

Las técnicas de investigación empleadas serán 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 abordado.

### **4.2. Aplicación al trabajo de campo**

La investigación de campo se inició en enero de 2007. El equipo de trabajo mantuvo los primeros contactos en tres empresas recuperadas de Rosario. Los casos fueron

seleccionados por tratarse de organizaciones reconocidas por su larga trayectoria en el ámbito local.

Se realizaron entrevistas en profundidad al Sr. Ernesto Servin, presidente de La Cabaña Cooperativa de Trabajo Ltda., al Sr. Carlos Carriaso, presidente del Rich Cooperativa de Trabajo Ltda. y al Sr. Omar Cáceres, presidente de Cooperativa Mil Hojas Ltda., así como a otros asociados de estas empresas recuperadas.

El número de referentes consultados, si bien aún no son considerados suficientes para arribar a conclusiones válidas, ha permitido delinear algunas reflexiones, identificando rasgos culturales distintivos y comunes en este tipo de empresas.

En los relatos se escucharon experiencias contadas por los actores que atravesaron este proceso de transición de empleados a empresarios. También se observó sus lugares de trabajo, oficinas, instalaciones y maquinarias utilizadas.

Del relevamiento efectuado se recabó información sobre la evolución de la organización, la estructura organizativa, la conformación del personal, las tecnologías usadas y otros de utilidad para el estudio, como la historia de estas empresas, desde su creación hasta la actualidad.

## **5. MARCO TEORICO**

### **5.1. La importancia de las pautas culturales**

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.”<sup>1</sup>

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.

---

<sup>1</sup> Schein, E., (1988); “*La cultura empresarial y el liderazgo*”, Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A. Pág. 25

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.<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup>

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 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.

## **5.2. Aspectos culturales a indagar**

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.

---

<sup>2</sup> Drucker Peter, (1992) Cambiar las conductas, no las culturas. En Revista América Economía N° 60 abril 1992, Buenos Aires Pág. 41/42.

<sup>3</sup> Drucker, P. (1992). Op. Cit.

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.

Las creencias y valores “consistentes” en términos de objetivos empresariales claros que permitan la continuidad competitiva de la empresa recuperada son fuerzas poderosas que conducen hacia el éxito.

Algunos de los supuestos o creencias en que descansan las pautas culturales que influirán fuertemente en los comportamientos son:

- El reconocimiento de las jerarquías y la existencia de distintos niveles de competencias para tomar decisiones correctas en la empresa recuperada versus la creencia de igualdad de derechos para dirigir y el reparto más democrático del poder.
- La creencia en la necesidad de tener sistemas de control efectivos para supervisar los comportamientos de los asociados versus la preferencia por un grado elevado de libertad para actuar.
- La orientación hacia la obtención de resultados en el corto plazo versus una visión de largo plazo.
- La justificación de sistemas de remuneraciones que reconozcan las diferencias de desempeño de los integrantes versus la idea de igualdad acerca de la distribución del valor económico agregado.
- La existencia de historias, rituales y otros elementos visibles – como uso del espacio y procedimientos operativos y administrativos – que comunican y refuerzan valores culturales.

Estas creencias determinan valores que definen lo que se considera bueno o adecuado para el funcionamiento de la empresa recuperada.

El grado en que los valores culturales sean compartidos por los integrantes de la empresa está determinado por la cantidad de integrantes que adhieran – amplitud - y por el grado de convicción acerca de su verdad – profundidad - .

Cuanto mayor sea la amplitud y la profundidad de los valores culturales compartidos mayor será la fuerza de la cultura como elemento dinámico de las conductas de los miembros. Y más difícil será intentar cambiarlos si se considera que no son funcionales para la competitividad y para la continuidad del funcionamiento de la empresa recuperada.

### **5.3. La problemática**

Las denominadas empresas recuperadas son aquéllas que no han podido solucionar por sí mismas, situaciones de crisis financieras y/o económicas que han impedido su continuidad.

La regularidad de sus funcionamientos ha sido interrumpida y la declinación de la competitividad puede haberlas llevado a situaciones próximas a la quiebra y/o la desaparición.

En la situación de crisis empresaria quedan atrapados los empleados que no han renunciado o abandonado sus puestos de trabajo en búsqueda de otras actividades.

Los directivos anteriores quizás ya no están para orientar los comportamientos y la percepción de carencia de salidas y alto peligro para la conservación de la supervivencia se agudiza.

Los recursos escasos se han agotado o no son suficientes para las actividades que se requieren para la continuidad.

La incertidumbre es muy alta y es difícil pronosticar la marcha de la organización en el futuro. La sensación de urgencia genera ansiedad, tensiones y conflictos entre los que aún tienen esperanzas en alguna solución.

La capacidad para poder seguir dirigiendo la organización con eficacia y eficiencia parece haber desaparecido, las fortalezas se han perdido y las debilidades son manifiestas.

Las autoridades legales, si aún permanecen en sus cargos han perdido credibilidad y legitimidad.

Los empleados sólo conservan la esperanza de que algún factor externo, casi milagroso, venga en ayuda y traiga alguna fórmula de salvación.

En este contexto, y quizás como única salida, nace la idea de recuperar la competitividad y la rentabilidad de la empresa con el esfuerzo propio. La viabilidad de la continuidad de la empresa recuperada es incierta.

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”<sup>4</sup>. Esto significa transformaciones que pueden afectar los objetivos, los procesos, la estructura y las pautas culturales de la empresa recuperada.

#### **5.4. El desafío**

Administrar o gestionar una empresa en situación de crisis, demanda, la mayoría de las veces, lograr 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:

---

<sup>4</sup> Schmitt Guillermo (1994) *La reingeniería de los negocios. Turn-around*. Atlántida, Buenos Aires. Pág. 258.



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.

## **5.5. El factor tiempo**

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

El tiempo se torna en un factor crítico, porque el deterioro crece día a día, 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.

Este activo puede estar formado por las competencias técnicas de la fuerza de trabajo – directivos y operativos -, pero las prácticas de trabajo están afectadas fuertemente por pautas culturales compatibles que pueden transformar niveles normales de eficacia y eficiencia en desempeños superiores.

Las pautas culturales no son visibles. Supuestos, creencias, convicciones, valores y actitudes están en la mente de la gente y movilizan sus energías hacia lo que consideran correcto.

El estudio de la cultura organizacional, se interesa por los elementos que se vinculan estrechamente con las conductas esperadas por la racionalidad económica como:

- Movilización hacia técnicas que mejoren la productividad.
- Orientación hacia los resultados.
- Participación, compromiso e involucramiento con los objetivos organizacionales.
- Iniciativa y creatividad aplicadas al mejoramiento del trabajo.
- Autonomía responsable y disminución de necesidades de supervisión.

- Información compartida.
- Disposición para la colaboración y el trabajo en equipo.
- Apertura al aprendizaje de nuevas habilidades.
- Identificación con la misión de la organización.
- Lealtad.

La respuesta, desde la técnica administrativa, ha derivado en la organización de unidades que se ocupan de los recursos humanos, que tratan de moldear los comportamientos a través de las clásicas funciones de reclutamiento, selección, diseño de puestos, capacitación, evaluación de desempeño, remuneraciones y beneficios, desarrollo de carrera y otras técnicas destinadas a planificar la conducta de la gente sobre una base racional.

El liderazgo, en cambio, opera sobre las motivaciones y valores, pero también impulsando los comportamientos hacia los que la organización desea.

Los líderes fundadores establecen y comunican los valores que se consideran fundamentales para concretar la visión, la misión y las estrategias formuladas.

Estos valores son instrumentales y se ponen en práctica a través de los comportamientos establecidos como funcionales y correctos.

Se reafirman a través de la comunicación intensa, la transmisión a los nuevos integrantes y mediante un sistema de premios y castigos que refuerza algunas conductas y limita otras.

Las actitudes son influenciadas por estos valores, en la medida que haya convicciones y creencias en su verdad y efectividad.

Esto es lo que diferencia los valores “legales” u oficiales de los “legitimados”.

Los primeros son el “deber ser” establecido por quienes detentan el poder de decisión y destaca las obligaciones de los miembros hacia la organización para lograr la competitividad y la supervivencia. Son valores condicionados por la racionalidad económica de la competencia por los mercados.

Los segundos son el “ser” y se establecen por su aceptación voluntaria por los miembros y son compartidos porque favorecen los propios intereses que forman creencias acerca de lo que es justo o injusto, equitativo o no, deseable o indeseable, bueno o malo. Son valores condicionados por las expectativas y deseos de los integrantes.

Una observación sobre lo visible - artefactos culturales – es sólo un indicio de lo subyacente. Las dimensiones más profundas – valores, creencias y presunciones – son las que condicionan la energía de la movilización hacia las conductas y como reglas no escritas establecen lo que está bien y lo que está mal. Las dos dimensiones integran la cultura organizacional.

Pero la aceptación a regañadientes o impuesta no es igual a la conformidad compartida por convicción. Y esto es lo que diferencia a una empresa de otra.

El diagnóstico cultural se propone no sólo describir sus elementos y tipificar la cultura existente. Prepara el camino para cambiar o mejorar a través de procesos de socialización y culturización, creando, difundiendo e internalizando valores y pautas de conducta.

En el caso de las empresas recuperadas, también puede requerirse un proceso que intente modificar pautas culturales que se arrastren de la empresa anterior y que deban adaptarse a la nueva realidad de la organización recuperada.

### **5.6. La economía solidaria**

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.

La comunidad aceptó, en principio, esta reacción en defensa de puestos de trabajo y de rechazo a un deterioro en la calidad de vida, considerando el fenómeno como una respuesta a los efectos de las políticas del modelo liberal de la década del 90, que llevó a muchas empresas a situaciones críticas para la continuidad.

Otras manifestaciones de la economía solidaria, se presentaron en el mismo período, como las ferias sociales, las huertas comunitarias y los clubes de trueque, pero sin las implicancias económicas de este tipo de empresas.

### **5.7. La forma asociativa elegida: El cooperativismo**

La forma jurídica adoptada por las empresas recuperadas fue el de cooperativas de trabajo. En general, descansan en un enfoque de *gestión cooperativista* fundado 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. Este enfoque supone desarrollar la empresa sobre la base del esfuerzo compartido, la colaboración y compromiso de sus integrantes.

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.

### **5.8. Valores y principios del cooperativismo**

Se mencionan algunos principios incorporados y reconocidos en las culturas cooperativistas.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Davis, P. y Donaldson, J. (2005) "Managment cooperativista", Ediciones Granica, Pág. 174

- *Pluralismo.* Implica que hay distintos marcos legales y/o formas bajo las cuales se puede organizar una empresa recuperada. Una visión pluralista intenta resguardar la diversidad en las formas de empresa, porque cada una de ellas se adapta a sus objetivos específicos. El principio pluralista rescata el valor de la diversidad y supone un enfoque contingente que implica aceptar distintas formas de organización según la situación.
- *Mutualidad.* Las personas son mutuamente dependientes y aprenden unas de otras. En las empresas recuperadas en particular, es necesario redefinir funciones y asignar roles en función de las habilidades de cada uno, de modo tal que se satisfagan los intereses de todos.
- *Igualdad:* para establecer la dirección de la cooperativa y el control directo a través del voto de sus integrantes.
- *Autonomía individual.* Tiene que ver con el grado de autogobierno o la facultad de ejercer su voluntad que posee la organización. La autonomía requiere que las empresas estén libres de las regulaciones estatales, excepto cuando estas controlan problemas reconocidos del mercado, tal como ocurre con los monopolios naturales o cuando se han producido crisis inesperadas.
- *Ayuda mutua:* En un ambiente de bastante autonomía de los integrantes e independencia en sus decisiones
- *Justicia distributiva.* Conjunto de principios según los cuales se asigna a las personas la retribución que les corresponde de acuerdo con los costos de las actividades empresariales. Esto es aplicable tanto a la administración de salarios como contrapartida a una relación laboral como a los clientes y proveedores como consecuencia de un intercambio comercial. Se busca la equidad en cuanto a la participación en el valor económico agregado por parte de los miembros.
- *Interés centrado en las personas.* El enfoque cooperativista centra su eje focal en el ser humano y en la actividad creativa. Se destaca la que importancia central de la persona va más allá del empleo y se extiende en términos de la relación con los clientes y proveedores.
- *Papeles múltiples del trabajo.* El trabajo y el consumo están relacionados entre sí en distintos niveles. Se destaca el papel múltiple del trabajo cuando se trata de garantizar el valor de los propietarios, los servicios a los clientes, el crecimiento sostenido para la comunidad y el logro de la justicia distributiva a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.
- *Democracia:* basada en libertad para entrar y salir y membresía abierta a la voluntad de las personas.

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.

## 6. FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

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 en el que predominan los conceptos tradicionales del management con la aplicación de 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 y los estilos de dirección de las empresas recuperadas y su influencia en las pautas culturales de la organización.

También apuntan hacia las relaciones sociales, las comunicaciones, la naturaleza de las actividades y formas de trabajo que influyen en los sentimientos y en creencias y actitudes que pueden ser compartidas por los integrantes.

## **7. Breve descripción de las empresas estudiadas**

### **7.1. Cooperativa de Trabajo La Cabaña 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, 18 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 54 empleados y sólo 43 continuaron trabajando bajo la nueva modalidad.

Las maquinarias fueron adquiridas por ellos mismos con el dinero de la indemnización. A partir de octubre de 2007 deberían entregar el inmueble que fue vendido. Los miembros de la cooperativa están dialogando con la jueza para lograr una “Ley temporaria de Expropiación” que les permita permanecer en el lugar (Balcarce 1046, Rosario) por dos años más, con opción a renovación por otros dos.

Otra alternativa de mediano plazo es el traslado al Parque Industrial de Pérez, gestión que se está realizando con el apoyo de la Federación Argentina de Empresas Recuperadas<sup>6</sup>.

La narración de los entrevistados se presenta influenciada desde sus propias interpretaciones, significados y vivencias. De ellas, destacamos las siguientes declaraciones de su presidente, Sr. Ernesto Servin.

*“Los empresarios funden las empresas, nosotros los obreros las sacamos adelante”.*

*“Nosotros reinvertimos en maquinarias, tenemos claro que son lo más importante para la empresa”.*

Esta empresa recuperada se encuentra en la etapa inicial de su vida como cooperativa y la preocupación principal de sus integrantes es la supervivencia.

### **7.2. Cooperativa de Trabajo El Rich Ltda.**

Este restaurante comenzó a trabajar en el año 1932, es decir tiene 75 años de trayectoria. Siempre fue un restaurante emblemático para la ciudad de Rosario.

Carlos Carriaso, actual presidente de la cooperativa, comenzó a trabajar en el año 1994 como mozo y encargado del salón, pero también hacía tareas de mantenimiento. En ese momento, trabajaban 65 personas.

---

<sup>6</sup> Diario La Capital de Rosario, sábado 28 de julio de 2007.

*“A partir del 2002/03 el restaurante comenzó a decaer, fundamentalmente porque a los dueños no les interesaba el negocio y cada vez había más 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, según relató su actual presidente.

La noche del 24 de marzo del 2006, le avisaron a Carriaso que los entonces propietarios estaban “vaciando” el local. Todo fue *“imprevisto”*. Carlos Carriaso y otros compañeros se presentaron en el lugar de trabajo para evitar el vaciamiento. La toma fue *“violenta e inmediata”*. El lunes siguiente, presentan un petitorio ante el Juzgado.

La mayoría de los empleados coincidían en seguir trabajando. Se reunieron alrededor de 50 personas y finalmente, quedaron 40 quienes decidieron formar una cooperativa. *“Era la única salida”*. Eligieron reabrir sus puertas el 1 de mayo de 2006.

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.

*“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”*, relató Carriaso al comentar sobre las exigencias del liderazgo.

El Rich Cooperativa de Trabajo Ltda. festejó su primer año como empresa recuperada. Hoy, su mayor preocupación es no ser desalojados de la propiedad de la calle San Juan 1031, lo que garantiza la supervivencia y continuidad del negocio.

### **7.3. Cooperativa de Trabajo Mil Hojas Ltda.**

La fábrica se inició en 1972, alcanzando su mayor producción desde 1984 a 1992, llegaron a ser 52 empleados. Elabora una amplia gama de productos, tales como: tapas para empanadas, pastelitos, tartas, fideos frescos, pre-pizzas y milanesas de soja.

Entre los años 1997 y 2001, esta organización vivió un proceso muy duro. Era una empresa familiar y fallecieron dos de sus dueños, había 15 empleados y 12 administrativos.

Omar Cáceres, su actual presidente dijo: *“Todos los días había discusiones. Hubo despidos, no nos pagaban, nos humillaban, nos jodían y a pesar de ello, agachábamos la cabeza y trabajábamos, no sé si por miedo o respeto al jefe”*.

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.

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-, a pesar que no teníamos ni idea de lo que era una cooperativa”. “Nosotros fuimos asimilando y adoptando los principios del cooperativismo con el tiempo”; pero cambiarle a la cabeza a un tipo con 20 años de trabajo bajo otro modelo y aceptar ciertas cosas no es fácil”.*

*“Transitar el cambio no fue fácil, el cambio de mentalidad resultó muy fuerte fundamentalmente porque hay mayores responsabilidades”.*

*“La mayoría de los socios trabajamos juntos más de 20 años, nos conocíamos bastante. Sentíamos orgullo, y bronca, pero la peleamos duro”.*

*“Fui muy difícil pagábamos las cuentas, comprábamos materias primas y lo que quedaba lo repartíamos”.*

*“Nosotros le decíamos a los que nos querían opinar para no asumir responsabilidades, hacete el dueño vos también”:*

*“Los tres primeros años todos ganábamos igual, retirábamos la misma suma, después establecimos una escala, teniendo en cuenta el tiempo que trabaja cada uno”.*

Después de los tres primeros años de dificultades, esta empresa recuperada ha superado la etapa de supervivencia y se encuentra en un período de expansión.

## **8. Primeras apreciaciones sobre los avances de la investigación**

### **8.1. Contexto situacional de las empresas recuperadas**

Las empresas recuperadas, como cualquier otra organización operan en una sociedad plural en la que existen diversos grupos organizados que representan distintos intereses.

No sólo la producción de bienes y servicios y los resultados económicos preocupan a la comunidad donde operan, sino, principalmente el “derecho al trabajo”.

Por ello, su carácter distintivo se apoya en una misión socialmente reconocida y aprobada para atender a necesidades sociales más apremiantes.

El encuadre situacional debe contemplar los momentos diferentes atravesados por las empresas recuperadas, en los que los valores que sustentaron las conductas de sus integrantes fueron cambiando en cuanto a prioridades.

Así podemos distinguir:

- Situación de empleados que trabajan en empresas que se enfrentan con dificultades que amenazan su supervivencia.
- Situación de subempleo e incumplimiento de obligaciones laborales por parte de la empresa en dificultades, con suspensiones y acumulación de salarios adeudados
- Situación de desempleo por concurso preventivo, quiebra o cierre de empresas, e incertidumbre acerca de una reinserción laboral en el futuro.
- Situación de lucha por la conservación de la fuente de trabajo, con movilizaciones reclamos ante diarios y televisión y ocupaciones de inmuebles



- Situación inicial de la recuperación de la fuente de trabajo, a través de la superación de las restricciones normativas y cambio de rol de empleados a socios en cooperativas de trabajo.
- Situación de expansión y prosperidad.

En cada uno de estos momentos las actitudes y valores pueden haber variado.

Las pautas culturales existentes en el momento de la investigación, no se podrían comprender en su integridad, sin considerar el proceso de la recuperación en el cual se fueron conformando. No podría ignorarse el objetivo esencial de su creación y su “razón de ser”.

El análisis diacrónico a través del tiempo permite apreciar la continuidad o desaparición de pautas culturales

Por estas razones, el “encuadre” contextual de las empresas recuperadas analizadas – tiempo y espacio- se hace necesario para el entendimiento de cada caso y la obtención de conclusiones y categorizaciones culturales válidas.

La cultura en los momentos actuales, es emergente y su formación se ha producido a lo largo del tiempo, a medida que se logró sobrevivir, reorganizarse y gobernarse.

En tanto, durante este transcurrir se fueron modificando los factores del contexto existentes en el origen.

En el análisis de la cultura de estas empresas, se encontraron los siguientes factores contextuales condicionantes de los supuestos, creencias y valores que hoy comparten sus integrantes.

Estos factores 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 culturales.

### **8.1.1. Factores políticos-legales**

El modelo capitalista impulsado durante la década del los noventa culminó con cierres y quiebras de empresas locales y con el consiguiente incumplimiento de las relaciones salariales por despidos y pérdidas de puestos de trabajo.

En diciembre de 2001 se produjo una crisis de gobernabilidad que desencadenó la caída del gobierno y el cuestionamiento y descrédito del sistema institucional.

Esto impulsó fuertes reclamos que llevó a intervenciones de políticos, legisladores, gobernadores y jueces y derivó en leyes, reglamentos y mandatos judiciales, diseñados para proteger las fuentes de trabajo en las empresas en dificultades que estaban al borde de la desaparición.

Situaciones de quiebra y de abandono de los propietarios de las empresas en crisis, favorecieron el traspaso a sus trabajadores sin una fuerte oposición.

La forma adoptada de cooperativas de trabajo fue percibida como una vía que permitió alcanzar la tenencia colectiva, por medio de leyes de expropiación y también el dictado de resoluciones judiciales favorables a la recuperación con bajo costo político para los funcionarios involucrados.

En este aspecto contextual, se apreció una fuerte incidencia ideológica a través de la intervención de referentes con experiencia anterior en luchas y reclamos colectivos.

Esto derivó en la formación de organizaciones que proporcionaron los fundamentos ideológicos e intelectuales que sustentaron las recuperaciones. Entre ellas, se puede mencionar el Movimiento de Empresas Recuperadas y el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores.

El mantenimiento en funcionamiento de empresas en dificultades y la defensa de las fuentes de trabajo se constituyeron así, en el sustento moral de todo el proceso de recuperación.

El reconocimiento social del valor de las fuentes de trabajo y la necesidad de acciones concretas orientadas a su conservación motivaron:

- Nueva interpretación de la ley de Concursos y Quiebras con arreglos judiciales que permitían la tenencia colectiva de las unidades colectivas por parte de los trabajadores. En este sentido, se aplicó el criterio de continuidad laboral – previsto en la ley- otorgándose a cooperativas de trabajo, el usufructo económico de la empresa en situación de quiebra, hasta tanto se sustanciara el remate.
- Declaraciones de utilidad pública de inmuebles en los que funcionaban las unidades productivas.
- Expropiaciones temporales y definitivas.
- Subsidios estatales y condiciones crediticias favorables para facilitar la transferencia de bienes a favor de las cooperativas de trabajo constituidas.

### **8.1.2. Factores socio-culturales**

Las condiciones sociales existentes al momento de la aparición de las empresas recuperadas reflejaban creencias, actitudes y expectativas orientadas a la preservación de las fuentes de trabajo, en un contexto de alta desocupación que empujaban hacia estados de pobreza a los trabajadores de empresas en dificultades.

Las presiones sociales, basadas en estos valores originaron los procesos reactivos e impulsaron la aparición de un marco normativo y jurídico creado para estas empresas, ya comentado.

La institución “derecho al trabajo digno” agrupó a distintas fuerzas sociales, como asambleas vecinales y agrupaciones estudiantiles que participaron activamente en acciones solidarias, como la reunión de fondos para comida o sostenimiento de trabajadores en huelga.

La difusión a la sociedad de estas medidas contribuyó a la formación de una red social entre las cooperativas de trabajo, organismos estatales, sindicatos, universidades, sectores intelectuales y otras organizaciones civiles, que fueron desarrollando debates acerca de la solidaridad social y la nueva categoría de empresas.

### **8.1.3. Factores económicos y tecnológicos**

La finalización de la convertibilidad y un tipo de cambio favorable a la producción local fueron factores que ayudaron a la viabilidad económica de las empresas recuperadas.

No se debe olvidar que en una economía de libre mercado, la condición de viabilidad económica-financiera es imprescindible para la continuidad y el éxito.

Las empresas recuperadas, como cualquier otra, necesitan clientes y no podrían sobrevivir sin ellos.

Las necesidades de capital, maquinarias, herramientas y equipos y materiales para operar se tornaron en críticas al comienzo de la actividad y demandaron del apoyo legal para su satisfacción.

Las tecnologías, en cuanto a conocimientos y habilidades para diseñar, producir y comercializar en condiciones competitivas, debieron ser analizadas para evaluar las posibilidades de competir en el sector de negocios.

Un aspecto favorable fue la desaparición de los costos financieros devengados por las deudas contraídas por las empresas en dificultades. Asimismo desaparecieron algunos costos laborales e impositivos y el riesgo empresarial.

Aún con estas circunstancias favorables, las condiciones económicas de inicio fueron muy dificultosas por la falta de recursos, la alta incertidumbre jurídica legal de los emprendimientos y la necesidad de recuperar la confianza de clientes y proveedores.

La obsolescencia tecnológica, la escasez de recursos y la falta de competencias empresariales, son factores que amenazan la viabilidad económica de las cooperativas de trabajo, de la misma manera que lo hacen respecto a otros formatos existentes en una economía de mercado en la que todas las empresas compiten y conviven

## **8.2. Impacto de los factores institucionales sobre la cultura**

Los aspectos contextuales considerados, reflejan los valores de la sociedad en la que operan las empresas recuperadas.

La institucionalización operó así como una instalación de valores aceptados que las empresas emergentes tomaron como parte de su carácter distintivo.

De esta forma, en estas organizaciones existe un marco normativo jurídico integrado por resoluciones judiciales, reglamentaciones y leyes, así como un marco cultural propio formado por costumbres, creencias, convicciones, valores y presunciones que determinan las formas de actuar y las pautas de comportamiento esperadas.

La conducta de los integrantes está regulada por esta normativa instituida que señala lo que está permitido y lo que está prohibido en función de las expectativas sociales.

Las instituciones sociales, tanto leyes y reglamentos, como usos y costumbres, operan sobre las singularidades y valores propios que se crean y difunden en cada empresa recuperada, conformando una cultura singular con relación a otras.

Por ejemplo, el marco jurídico-legal establecido en la constitución como cooperativas de trabajo, tiene un peso relativo considerable en los comportamientos, limitando las posibilidades de cambios internos.

Como este caso, existen otras prescripciones y restricciones que condicionan el quehacer de las empresas recuperadas y limitan su autonomía.

La construcción de nuevas pautas culturales por parte del grupo fundador, con puntos de vista, expectativas e historias diferentes conduce a pensar en la imposibilidad de evitar conflictos, contradicciones y tensiones en las interacciones de los integrantes.

La forma de resolución de estos conflictos, es uno de los aspectos importantes a indagar, porque es la que va configurando las pautas culturales y establece la jerarquía de valores reconocida.

Esta jerarquía debería reflejar la prioridad de los valores sociales de solidaridad sobre los económicos y tecnológicos, por ser los primeros la esencia de la creación de estas organizaciones.

En este sentido, las pautas culturales de las empresas recuperadas deberían responder a una racionalidad ideológica más que a una económica, por que ha sido ésta la base de su "razón de ser".

El valor del trabajo para la sociedad, permite comprender su nacimiento y su forma de organización. El primer objetivo a alcanzar, se limitó al mantenimiento de la fuente de trabajo, sin pretensiones de lucro o de rentabilidad sobre el capital invertido.

También fundamentó las prácticas de socialización o culturización de los integrantes en los principios del cooperativismo, para lograr que quienes fueron trabajadores en empresas al borde de la desaparición adquirieran nuevas competencias sociales como socios en el emprendimiento de la empresa recuperada.

Pero la economía de mercado y el fin de lucro para sobrevivir, es también una institución social. La necesidad de ser competitivas y rentables para conservar los puestos de trabajo recuperados es también un condicionante de las pautas culturales a instalar.

La difusión y promoción de valores por parte de los líderes-directivos de estas empresas es esencial porque señala las conductas a seguir y la ideología que las sustenta.

Valor es entendido en este trabajo, como una creencia y convicción sólida sobre lo que está bien y es apropiado y lo que no lo es, en cuanto a conductas de los integrantes en el desempeño de sus funciones y roles en la empresa recuperada.

## **9. Reflexiones finales**

1. La cultura organizacional de las empresas recuperadas está integrada por distintos elementos:

- Las pautas culturales del contexto en el que actúan como organizaciones abiertas, como la legitimación de la defensa del derecho al trabajo
- El marco normativo jurídico instituido, como el que rige para las cooperativas de trabajo con modalidades propias para la toma de decisiones y principios de igualdad, unidad y solidaridad.
- La tecnología propia del sector, hábitos y costumbres que influyen en los comportamientos aprendidos en la vida cotidiana organizacional
- La valoración social que los propios integrantes efectúan de los roles, puestos de trabajo y su estratificación.

- El sistema de supuestos, presunciones, creencias y valores compartidos por los miembros
- Los actos simbólicos, como reuniones, asambleas y otros rituales.
- Las redes comunicacionales, tanto técnicas como afectivas, que relacionan a los integrantes.
- La existencia de subculturas con diferentes perfiles de valores.

El sistema cultural es así comprensivo de diferentes componentes que deben percibirse e integrarse para poder ser reconocido y categorizado.

2. La cultura organizacional de las empresas recuperadas, es producto de intercambios recíprocos de cada organización con el contexto más amplio en el que opera.

También de las interacciones entre los integrantes en las actividades cotidianas.

Por lo tanto las pautas culturales dominantes de forman y varían a través del tiempo.

Las pautas culturales se comparten a través de la interacción, la imitación, el aprendizaje y la convicción, por tanto requieren tiempo para ser reconocidas y aceptadas.

La historia de cada empresa recuperada tiene momentos similares a las de otras pero también cada caso es único y singular.

La intensidad del conflicto desatado en cada situación es distinta y los impactos emocionales de los “momentos” recorridos en cada recuperación conducen a perfiles de valores compartidos también diferentes.

3. La configuración y fortalecimiento de una nueva cultura organizacional, es uno de los desafíos más críticos para los líderes formales de estas organizaciones, en el marco de aspiraciones, expectativas e intereses distintos y quizás hasta contradictorios existentes en el momento de la constitución.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Abarbanel, Allaire y otros, (1992), *“Cultura Organizacional”*, Colombia, Legis.
- Babor, S., (2003); *“Cultura corporativa. Un abordaje antropológico de la organización empresarial”*, Buenos Aires, Managment Herald.
- Davis, P. y John, D. ; (2005), *“Managment cooperativista. Una filosofía para los negocios”*, Buenos Aires, Granica.
- Davis, K.; Newstrom, J; (2002); *“Comportamiento humano en el trabajo”*, México, Mac Graw Hill.
- Deal, T. y Kennedy, A., (1985); *“Culturas corporativas”*, México, Fondo Educativo Interamericano.
- Etkin, J.,(2000); *“Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones”*, Chile, Pretince Hall.
- Etkin, J. y Schavarstein, 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.
- Goffe, R. y Jones, G. (2001); *“El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios”*, Barcelona, Granica
- Hofstede, G., (1999); *“Culturas y organizaciones. El software mental”*, Madrid, Alianza.
- Krieger, M., (2001); *“La auditoría de la cultura. Sociología de las organizaciones”*. Madrid, Pearson.
- Mintzberg, H., (1991); *“Diseño de organizaciones eficientes”*, Buenos Aires, El Ateneo.
- Morgan, G., (1991); *“Imágenes de la organización”*, México, Alfaomega.
- Schein, E., (1988); *“La cultura empresarial y el liderazgo”*, Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- Schvarstein, L. (2004); *“Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas”*, Buenos Aires: Paidós.
- Taylor, C. (2006); *“La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios”*, Buenos Aires, Aguilar.

### **Trabajos presentados en Congresos, Seminarios y Conferencias**

- Davolos P. y Perelman L., (agosto 2003); *“La intervención sindical en las empresas recuperadas. Un estudio de caso”*, ponencia presentada en 6º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo realizado en Buenos Aires.
- Davolos P. y Perelman L., (2002); *“Las Empresas Recuperadas, un estudio exploratorio”*.
- Kobila, M., Morbelli, C., Parolín, M. y Rodríguez Garay, R. (2006); *“Activos Culturales”*, trabajo presentado en el 16º Congreso Nacional de Ciencias Económicas, Rosario.
- Morbelli, C; Parolín, M. y Rodríguez Garay, R. (2006); *“Cultura organizacional. Análisis de los factores culturales de un hospital público”*, trabajo presentado y premiado con Mención especial en el área de Administración del 16º Congreso Nacional de Ciencias Económicas, Rosario.
- Kobila, M., Morbelli, C., Parolín, M. y Rodríguez Garay, R. (2007), *“La importancia de la cultura en la gestión de las empresas recuperadas”*, trabajo presentado y seleccionado en primer lugar para su exposición en las II Jornadas Nacionales en Administración, Rosario.
- Rodríguez Garay, R., Kobila M., Morbelli, C., Parolín, M. (2007), *La cultura: un intangible estratégico en la gestión de las empresas recuperadas”*, trabajo expuesto en XII Cumbre de alta Gerencia Internacional en Administración, Marketing y Estrategia, Villa Gesell, Argentina.

- Spaltemberg R. (2000); “*Cambio y Continuidad en el conflicto laboral. Un análisis sectorial*”, trabajo presentado en el seminario organizado por el PESEI-IDES, Buenos Aires.

### **Publicaciones**

- Drucker Peter, (1992); “*Cambiar las conductas, no las culturas.*” En Revista América Economía Nº 60 abril 1992 pp 41.42, Buenos Aires.
- Schmitt Guillermo, (1994); “*La reingeniería de los negocios*”.Turn-around. Atlántida, Buenos Aires.
- Etkin, Jorge, (2005); “*Cultura de empresa y capital social de la organización*”. En Revista Enfoques. Págs. 89-94.

### **Sitios web**

- <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/apuntoemprerecp.htm>
- [http://www.monografias.com/trabajos901/argentina-empresas-recuperadas-protesta-social/argentina-empresas-recuperadas-protesta-social.shtml#\\_Toc134332627](http://www.monografias.com/trabajos901/argentina-empresas-recuperadas-protesta-social/argentina-empresas-recuperadas-protesta-social.shtml#_Toc134332627)