



**Rubén Rodríguez Garay**

**Marisa Parolin**

**María Teresa Kobila**

**Claudia Morbelli**

**Natalia Chiamoni**

**Florencia Ruiz<sup>1</sup>**

**Gino Zavanella<sup>2</sup>**

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

## **LA FUERZA DEL LIDERAZGO EN UNA EMPRESA RECUPERADA**

### **RESUMEN**

Durante las últimas décadas la Economía Social ha pasado a ocupar un rol dinamizador importante en la economía argentina. Este trabajo tuvo como principal propósito profundizar el estudio del liderazgo y su relación con la innovación y la cultura organizacional en una empresa recuperada, por ser precisamente, este tipo de organizaciones las que han adquirido mayor protagonismo en el campo de la Economía Social.

A partir del estudio de un caso único, se utilizó metodología cualitativa recurriendo a la búsqueda bibliográfica, la revisión de trabajos de investigaciones anteriores y la realización de entrevistas en profundidad con los asociados de la organización elegida para la obtención de información relevante.

La investigación se centró en una fábrica de productos alimenticios que fue recuperada por sus trabajadores constituyéndose como cooperativa de trabajo en el año 2001. Esta cooperativa de trabajo ha logrado mantenerse y crecer gracias al esfuerzo y compromiso de sus asociados, pero especialmente a la capacidad de gestión de su equipo directivo representado por su presidente quien asumió un estilo de liderazgo adecuado en cada etapa del ciclo de vida de la empresa.

Este directivo- líder ha sabido pasar de una forma de conducción autocrática en los primeros años de lucha por la supervivencia a estilos más participativos a partir de la

---

<sup>1</sup> Auxiliar

<sup>2</sup> Alumno



estabilización y posicionamiento de la cooperativa. Hoy, la cooperativa está en una etapa de crecimiento y expansión apuntando a nuevos mercados y con nuevos productos. Es de destacar que el líder siempre mostró un liderazgo positivo y orientado a las personas y transmitiendo confianza y tranquilidad. Conquistó a los otros asociados comprometidos con el trabajo operativo que se esfuerzan por ser eficientes y lograr productividad, pero con escasa visión hacia el largo plazo.

En este entorno, la innovación empresarial resultó un factor clave de éxito. Se destaca una cultura emprendedora que mantiene los valores cooperativos fundacionales, con una clara visión en el sentido de percibir y aprovechar oportunidades, sumado a una alta acción vinculada a la adecuada implementación de esas ideas.

Lo más destacable es el compromiso del grupo directivo y sus aspiraciones de crecimiento. Son conscientes de su absoluta responsabilidad como dueños por la sustentabilidad y expansión de su empresa. La responsabilidad de la conducción del directivo juega un rol trascendente no sólo por los resultados empresariales obtenidos sino por su fuerte impacto en la sociedad.

El interrogante que no pudimos responder ¿quién liderará si faltara el líder?

**Palabras claves:** líder; liderazgo; cultura organizacional; innovación.

## **ABSTRACT**

During the last decades the Social Economy has happened to occupy a revitalizing important role in the Argentine economy. This work had as principal intention deepens the study of the leadership and his relation with the innovation and the culture organizational in a recovered company, for being precisely, this type of organizations those that have become more important in the field of the Social Economy.

From the study of the only case, qualitative methodology was in use resorting to the bibliographical search, the review of works of previous investigations and the accomplishment of interviews in depth with the partners of the organization chosen for obtaining relevant information.

The investigation was focused on a factory of food products that was recovered by his workers being constituted as cooperative work in the year 2001. This cooperative has



managed to support and to grow bolder thanks to the effort and commitment of his partners, but specially to management capacity of his management team represented by his president who assumed a leadership style adapted in every stage of the life cycle of the company.

This executive - leading has could go on from a form of autocratic conduction in the first years of fight for the survival to more participative styles from the stabilization and positioning of the cooperative. Today, the cooperative is in a stage of growth and expansion pointing at new markets and with new products. It has to be emphasized that the leader always showed a leadership positive and orientated to the persons and transmitting confidence and tranquility. It conquered other partners compromised with the operative work who strain for being efficient and achieving productivity, but with a little vision about the long term.

In this environment, the managerial innovation turned out to be a key factor of success. Is outlined an enterprising culture that supports the cooperative founding values, with a clear vision in the sense of perceiving and taking advantage of opportunities, added to a high action linked to the suitable implementation of these ideas.

The most prominent thing is the commitment of the managerial group and his aspirations of growth. They are conscious of his absolute responsibility as owners for the sustainability and expansion of his organization. The responsibility of the conduction of the executive plays a transcendent role not only for the managerial results obtained but for the strong impact on society. The question that we could not answer: who will lead if the leader was absent?

**Keywords:** leader; leadership; organizational culture; innovation.

## INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas la Economía Social ha pasado a ocupar un rol dinamizador en la economía argentina. Actores tales como las empresas recuperadas, los emprendimientos productivos sociales, las asociaciones civiles, las mutuales, entre otros, fueron impulsores para el mejoramiento de nuestra sociedad, instituyéndose como



alternativas posibles frente a la lógica capitalista que, en términos económicos, oprimía a una vasta población de nuestro país.

A lo largo de nuestro camino como docentes investigadores hemos estudiado diversas organizaciones de la Economía Social o Solidaria ubicadas en el contexto local, haciendo foco en el relevamiento, descripción y análisis de aspectos vinculados a su cultura y gestión. A partir de nuestra labor investigativa, hemos presentado múltiples trabajos donde se muestran las causas que movilizaron a los individuos a conformar estos grupos asociativos, los valores y principios prevalecientes en las distintas culturas organizacionales, así como los paradigmas y modelos sobre los que articularon la gestión, entre otras cuestiones.

Nuestras investigaciones, se han publicado y fueron debatidos entre pares de la comunidad científica y, aún así, quedan muchísimos aspectos para analizar y ampliar los conocimientos desde la disciplina de la Administración. En esta oportunidad, ahondamos en el estilo de liderazgo, la cultura e innovación organizacional prevalente en una empresa recuperada que fuera relevada con anterioridad, justamente porque esta organización ha prevalecido en el tiempo y el modo experto de conducirse en la posibilitará reflexionar sobre esa práctica y ampliar el bagaje de saberes teóricos.

El tema es relevante porque quiénes conducen estas cooperativas de trabajo, no han sido partícipes del inicio de la organización, es decir, no fundaron la cultura organizacional, sin embargo las han conducido con talento para llevar adelante la gestión y obtener resultados positivos. Entonces, conocer el estilo de conducción de este directivo es de interés porque hacemos referencia a una organización que ha logrado sostenibilidad y sustentabilidad en el transcurso del tiempo.

Esta ponencia es un producto derivado de un proyecto de mayor alcance denominado "Organizaciones con fines sociales en la ciudad de Rosario", radicado en el Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA) dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario (U.N.R.), argentina.





## **PROBLEMÁTICA**

Hoy en día, ya no se discute que la rentabilidad social es un término opuesto a la rentabilidad económica (Yunus, 2008), ambas se consideran complementarias. Los valores sociales, tales como solidaridad, justicia social, equidad distributiva, participación, etc., entre otros, resultan insuficientes sino se reconoce la necesidad de valores instrumentales, para lograr eficacia y eficiencia. Todos los valores deben ser tenidos en cuenta para no complicar la sostenibilidad de cualquier emprendimiento y/u organización.

En este sentido, es crucial el trabajo de sus directivos y el estilo de liderazgo que asumen. Precisamente, el interés de esta investigación gira en torno a varios interrogantes: ¿Qué aspectos culturales son cuestiones básicas para los líderes y el liderazgo? ¿Cómo actúa el líder en correlación a esas pautas culturales? ¿Qué cambios culturales provocan cambios organizacionales? En ese proceso de cambio cultural ¿Qué actitud y estilo de conducción han asumido quién/es dirigen esta organización? ¿Son considerados líderes el/los dirigentes de esta organización?, entre otras.

En la práctica se puede decir que en la construcción de las preguntas de investigación intervienen dos fases: la de un razonamiento intuitivo y la de un razonamiento teórico y práctico. Este estudio cualitativo se inició desde la experiencia personal compartida por el equipo de investigación y dentro de la línea de investigación en la cual venimos trabajando. Por ello, los interrogantes planteados fueron orientadoras hacia la descripción y el estudio del liderazgo y su incidencia en la cultura e innovación organizacional, palabras claves de este trabajo.

## **OBJETIVOS**

- ✓ Describir los estilos de liderazgos prevalentes en la organización elegida.
- ✓ Referir la correlación entre el tipo de liderazgo y la cultura organizacional.
- ✓ Narrar la relación existente entre liderazgo y la innovación.
- ✓ Reflexionar sobre la influencia de los líderes en la conformación, consolidación y cambio organizacional y la responsabilidad de su gestión

## **METODOLOGÍA**



Orientados en el paradigma cualitativo y, con base a las preguntas precedentes, se planificó el proceso de investigación -interactivo y dinámico- y se diseñó el procedimiento de investigación. Primeramente, el equipo de investigación reflexionó sobre el tema a abordar, eligiéndose profundizar en el fenómeno del liderazgo en una organización de la Economía Social.

Acordamos estudiar el liderazgo en una empresa recuperada del contexto local. La misma había sido relevada hace una década y en este momento se creyó interesante su profundización porque hace referencia a una organización exitosa que logró sustentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Posteriormente, se revisaron diversas fuentes bibliográficas para enmarcar la categoría conceptual de liderazgo desde la perspectiva actual. Asimismo, se revisó la información vertida en trabajos anteriores sobre el mismo caso para ver la evolución y poder comparar las ideas, motivaciones e intereses imperantes en ese momento con la información reciente.

A lo largo de varios años de labor investigativa, se recopiló, procesó y analizó abundante información correspondiente a empresas recuperadas. En su momento fueron abordadas a través de entrevistas en profundidad, encuestas y observaciones no participantes, ahora se adoptó el mismo criterio para el relevamiento y procesamiento de la información.

Las investigaciones previas fueron un insumo clave para el avance del trabajo y la elaboración de este informe. La justificación de un estudio cualitativo no consiste en hacer una revisión exhaustiva, es más bien selectiva. Se realizó un "estudio de caso" (Yin, 1995) en la unidad seleccionada. Logramos algunas reflexiones acerca del liderazgo sobre el caso estudiado, sin pretensión de hacer generalizaciones sobre otras organizaciones de la economía social.

Finalmente, se dejan planteados nuevos interrogantes que servirán como disparadores para futuras investigaciones y ampliación del conocimiento.

## **MARCO TEÓRICO**



### **Miradas acerca del liderazgo**

Thomas Tierney (2007) opina que el sector lucrativo se encuentra frente a un déficit de liderazgo y se necesita una infraestructura diseñada para asegurar que ese talento sea visible y móvil. Los ejemplos prometedores también existen. Las organizaciones están creciendo y las demandas sociales aumentando, entonces se necesitan a los mejores líderes.

Ponchita Pierce (2007) cree que el líder del futuro se enfrenta a nuevos desafíos, mientras el contexto es cada vez más complejo. En este sentido, se necesitan líderes honestos, que entiendan y respeten las culturas diversas y que se comprometan a reducir las desigualdades.

Shinseki (2007) también se pregunta acerca del líder del futuro y juzga que los valores -lealtad, obligación, respeto, servicio desinteresado, honor, integridad, etc.- son básicos para generar confianza y la organización se basa y desarrolla en base a la confianza.

### **El líder y los estilos de liderazgo**

Es indiscutible y trascendental la figura del líder organizacional. Los líderes motivan a la fuerza de trabajo proponiendo interesantes perspectivas de futuro. Keith (2001) define al liderazgo como el catalizador que transforma la potencia en realidad. Es un acto que conlleva actividades que implican identificar, desarrollar enriquecer y canalizar el potencial que tienen los miembros de una organización. Es una función muy importante tanto para las grandes como para las pequeñas, para las organizaciones públicas, privadas o de la Economía Social.

La combinación de conductas, funciones y habilidades conforman diferentes **estilos de liderazgos**. Estos estilos contemplan habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Los **estilos conductuales** se centran en el estudio de los comportamientos o la conducta del líder. En la actualidad, hay variedades de estudios que avalan que es importante motivar a través de un **liderazgo positivo** que tiende a conseguir mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño. Por el contrario también se observa el **liderazgo negativo** que enfatiza en las sanciones, tomando una actitud dominante y de





superioridad con las personas. Los administradores hacen uso de estilos de liderazgos desde los intensamente positivos hasta los negativos y de la combinación de los mismos.

Otra clasificación, refiere a los líderes **autocráticos que** concentran el poder y la toma de decisiones, estructurando el trabajo de los empleados y asumiendo toda la responsabilidad y autoridad, por lo general se identifican con un estilo de liderazgo negativo. Los **líderes participativos** descentralizan la autoridad y participan al grupo. Los **líderes permisivos** son estilos que evitan el poder y la responsabilidad y delegan gran parte de la toma de decisiones en sus seguidores.

Los **líderes estructurados** que están orientados a la tarea en tanto que, los **líderes considerados** son aquellos que están interesados en las necesidades humanas de sus empleados, favorecen el trabajo en equipo, ayudan y contienen al grupo. Otros autores (Davis y Newstrom, 2001), refieren al **liderazgo de contingencias** que supone que el líder toma en cuenta diversas variables para dirigir, tales como: los liderados, el tipo de cultura organizacional, el tipo de tarea, la presión del tiempo y otros factores contextuales.

### **El liderazgo y la cultura**

Como se viene mencionando los autores refieren a ciertas actitudes y habilidades que deberán tener los líderes para conducir a las organizaciones en los próximos años y coinciden en poner énfasis en aspectos humanos y personalidad carismática. Se sabe que cada persona desarrolla un estilo de liderazgo en función de su actitud y capacidad que guía el rumbo de la organización. La cultura y el liderazgo son conceptos principales dentro del campo organizacional.

Todas las definiciones acerca de la cultura organizacional refieren al conjunto de creencias, valores y actitudes compartidas por un grupo de individuos que componen una estructura social. Schein (1985) considera que la cultura es inherente a cualquier grupo humano y contribuye a resolver problemas externos -con el entorno- e internos -en la coordinación del grupo-, en este sentido se puede considerar que la cultura determina el tipo de liderazgo o a la inversa.

Este autor (Schein, 1985:20) argumenta que "*cultura y liderazgo...son dos caras de la misma moneda*", por ello los líderes que guían las conductas de los miembros de la



organización son responsables por la creación, conducción y hasta la destrucción de esa cultura. Bajo esta mirada, resulta interesante analizar los cambios culturales que provocan cambios reales en la organización y el rol que asumen sus líderes. Un directivo que advierte una oportunidad diseña una estrategia para aprovecharla o bien sigue con ciertas rutinas y sólo se modifican algunas pautas o transforma la organización existente. En cualquiera de los casos la actitud y estilo de conducción de sus líderes son clave.

En una organización que se halla en fase de crecimiento *“la cultura constituirá un aglutinante necesario, los más importantes elementos de la cultura se hallan ahora institucionalizados o implantados en la estructura y en los procesos básicos de la empresa”* Schein (1985:278), sin embargo toda transformación requiere ciertas bases que garanticen estabilidad. Por lo tanto en un contexto cambiante, decidir qué cosas no se modificarán, qué se resguardará y consolidará porque es útil y seguirá siéndolo a pesar de que otras cosas cambien. Respetar ciertas pautas que funcionó en el pasado puede seguir siendo válido.

Schein (1985) ejemplifica dos tipos de empresas que tienen estilos de liderazgo diametralmente opuesto que se correlacionan con características culturales diferentes. En un enfoque se priorizan pautas constructivas, sin planificación previa, amplia circulación de la información, disposición al cambio constituyendo un **paradigma cultural más innovador**. El otro, se orienta en una planificación detallada, limitada circulación de la información, respecto por la jerarquía y la autoridad, cambio planificado y dirigido constituyendo un **paradigma cultural más conservador**.

### **El liderazgo y la innovación**

Jim Selmán (2008), en el prólogo de su libro Liderazgo menciona que *“el liderazgo es la habilidad que tiene cada persona de crear contexto y elegir la manera en que se relaciona con las circunstancias. Los líderes y sus seguidores eligen una relación con sus circunstancias que puede ser una fuente de innovación y poder. En cambio, aquellos que no lideran ni participan con los líderes, eligen un contexto en el que las circunstancias son mayores que la capacidad que tiene el ser humano de inventar y crear el cambio. En efecto, se tornan adictos a sus explicaciones y eligen ser víctimas”*



La manera en que nos relacionamos con las circunstancias no solo es el fundamento de la manera de ser líderes sino que además es lo que abre o cierra las posibilidades de innovar y crear un futuro diferente.

Innovación y liderazgo se relacionan entre sí y están íntimamente vinculados. En el liderazgo se pone el foco en crear un futuro diferente, y en la innovación en “*producir un cambio*” que tenga un valor práctico, nuevos productos, nuevos procesos, nuevas herramientas. Ambos conceptos tienen en común la “*ruptura del status quo*”. Son diferentes aspectos de un mismo fenómeno. Ya sea que hablemos de liderazgo o innovación, siempre se trata de lograr un cambio que sea sostenible. La intención de romper con el statu quo es producir un resultado sin precedente. Otro punto en común es que tanto los líderes como los innovadores tienen inquietudes y competencias para hacer posibles “*nuevas realidades*”.

Cuando aparece un problema o un quiebre, es ahí, de acuerdo a la manera de responder, lo que nos determina como líderes e innovadores. A partir de ello, Jim Selman distingue distintas maneras o estados diferentes en las que nos relacionamos con el mundo, y algunos matices que toma esta relación, mencionando al respecto:

La **resistencia**, oponiéndose a las circunstancias, consiste en no aceptar como son las cosas, dado que según nuestro juicio las cosas no son como deberían ser. Esta manera de resistir, da poder a la inercia cultural, quedando atrapados en una visión negativa que dificulta la oportunidad de cambio e imposibilita la innovación.

La **adaptación**, ajustando las acciones a lo que las circunstancias permitan. La innovación en este caso es una reacción positiva como respuesta al contexto, pero no es una relación con el cambio como una fuerza genuinamente innovadora.

La **aceptación**, abrazando y haciéndose cargo de las circunstancias. Esto significa, aceptar completamente como son las cosas, sin ningún tipo de resistencia. Es aquí, que comienza la innovación en forma natural y el liderazgo comienza a hacer un proceso creativo.

La **creación de circunstancias**, rompiendo con los marcos de referencias convencionales. En esta instancia, se generan nuevas oportunidades y los líderes son



talentosos, visionarios, carismáticos y tienen competencias para hacer posibles nuevas realidades.

Jim Selman nos muestra una visión novedosa de entender el liderazgo y como la innovación sucede en distintos niveles de acuerdo a la manera en que nos relacionamos con el mundo y las circunstancias.

## RESULTADOS

La empresa estudiada inició sus actividades en el año 1972. Se trata de una fábrica de productos alimenticios que alcanzó su mayor nivel productivo durante el período comprendido entre 1984 y 1992, llegando a tener cincuenta y dos 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 transitó por una etapa difícil. Surgida como empresa familiar, fallecieron dos de sus dueños. En ese momento, trabajaban quince operarios 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. El responsable del área productiva comentó al respecto: *"Para nosotros la constitución de la cooperativa fue la única salida a fin de no perder nuestra fuente de trabajo. Pusimos todo para salir adelante, incluso con mucho esfuerzo los asociados pagamos el alquiler de la fábrica."* Se percibe que la adopción de este formato jurídico no fue voluntario sino por imposición legal.

En concordancia con las normativas vigentes para la constitución de cooperativas de trabajo, la estructura jerárquica de la empresa está conformada por un Consejo de Administración formado por: presidente, secretario, tesorero, síndico y síndico suplente, vocal y vocal suplente. Las autoridades se renuevan cada tres años por asamblea. La estructura está plasmada en un organigrama y las funciones han sido bien definidas. Inicialmente eran dieciséis asociados, actualmente son quince y dado el incremento en el volumen de operaciones debieron incorporar a diez empleados, teniendo preferencia los familiares de los asociados. También cuentan con asesores externos - contadores y abogados.-.



En el año 2003, los asociados lograron comprar el inmueble y las maquinarias con el dinero de la indemnización que cobraron. En nuestra primera entrevista, en 2007, su 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"*.

Respecto de la distribución de los ingresos, durante los tres primeros años de vida de la empresa recuperada todos los asociados cobraban lo mismo, luego se estableció un sistema diferencial según las funciones y responsabilidades asignadas.

La información económica financiera es transparente y es auditada por el síndico. *"La información está a disposición de todos. El que quiere saber, sabe y el que no, es porque no le gusta comprometerse, hacerse responsable. La mayoría no quiere asumir responsabilidades, no participan, no hablan, no opinan, aceptan los que deciden los otros"*.

Las decisiones importantes siempre se tomaron por consenso. Los acuerdos se logran en reuniones informales, llamadas asambleas extraordinarias. Asimismo, siguiendo las disposiciones legales en las Asambleas anuales ordinarias se tratan la aprobación del balance de la entidad, la distribución de excedentes y la elección de autoridades, entre otros temas de importancia. Además, otros problemas se resuelven a medida que ocurren y no se necesita convocar a reunión ni a asamblea como, por caso, buscar proveedores y negociar precios.

En el 2007, su presidente nos comentaba sobre lo dificultoso que resulta lograr la participación de todos los asociados en la gestión. Expresó: *"participan los que realmente tienen interés, todos son escuchados, pero algunos no alcanzan a entender que ahora son dueños y tienen otras responsabilidades que antes como empleados no tenían."* [...] *"Respecto de la conducción de la empresa fuimos aprendiendo sobre la marcha y continuamos haciéndolo diariamente"*.

La potestad del control público está en manos del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social –INAES- quien supervisa el cumplimiento de las disposiciones legales. En esta empresa *"Estos controles no son rigurosos ya que, por el momento, el INAES deja pasar ciertas cuestiones referidas a la contratación de personal"*. No obstante, el presidente dijo: *"El INAES nos advirtió que debíamos decidimos a incorporar a los empleados como asociados o bien, transformarnos en empresa privada, y*



*estamos evaluando la última alternativa....Nosotros somos una clase nueva de cooperativa. En su momento, la única salida fue optar por una "forma cooperativa", ahora no tenemos deudas, compramos el inmueble, la cuestión legal terminó, no rendimos cuenta a jueces y podemos elegir otra forma jurídica" [...] "ahora que estamos bien, somos un poco egoístas, todo nos costó mucho y hoy no podemos incorporar como dueño a cualquiera".*

El ciclo de vida de esta empresa recuperada por sus trabajadores fue atravesando varias etapas: una primera de lucha por defender y mantener su fuente de trabajo (2001-2002); luego el esfuerzo por lograr estabilidad y posicionamiento en el mercado (2003 – 2007) y a partir de entonces iniciaron un período de crecimiento y expansión.

Más precisamente, en el año 2013 lograron un crecimiento notable y fue en ese momento cuando debieron tomar decisiones trascendentes. Los fundadores coincidieron en que no querían incorporar nuevos asociados y el formato jurídico de cooperativa no permite incorporar personal. Pero necesitaban más mano de obra para atender una demanda creciente. Por ello fue que decidieron constituir una sociedad de responsabilidad -SRL-, independientemente de la cooperativa. Así, la empresa recuperada y la SRL conformaron una alianza estratégica con un convenio de exclusividad para la fabricación de sus productos.

La SRL está integrada mayoritariamente por hijos y familiares de los asociados de la cooperativa. Se dedica fundamentalmente a la fabricación de discos para empanadas y tartas - sus productos estrella- y si bien dispone de un local propio, también comparte espacios y maquinarias con la cooperativa.

El secretario de la empresa recuperada comentó: *"Actualmente los hijos se fueron incorporando, mi hija como preventista y la hija del presidente como empleada de la SRL. Es muy importante la participación de los hijos para continuar y seguir llevando adelante el negocio".* Se percibe una cultura consolidada con valores fundados en la unión, la solidaridad y el compañerismo, no están dispuestos a renunciar a los logros alcanzados durante estos años.

Actualmente, la falta de espacio físico en la cooperativa derivado del incremento de la demanda, es uno de los temas que les preocupa. Si bien han adquirido un terrero en las afueras de Rosario, aún no han podido construir por dificultades en la obtención de un crédito. Por ese motivo, además de trabajar en su propio inmueble ubicado en el macro



centro de la ciudad, debieron alquilar otros locales. Nos comentaron: *“Tuvimos que alquilar un galpón para la fabricación, lo adaptamos y acondicionamos que compartimos con la SRL. En este momento estamos fabricando y distribuyendo discos en este galpón que es el fuerte de la cooperativa, luego se irán llevando el resto de la fabricación de pastas y demás productos y el local de origen quedará para la venta de los productos junto con los sándwich, fideos”*. La fabricación de sándwich es uno de los últimos productos que sumó la cooperativa. En estos últimos años tuvieron que alquilar varios locales. Uno para fabricar pastas, otro sándwiches, un tercero para almacenamiento y depósito de productos y otro galpón para guardar vehículos. El terreno propio de la cooperativa lo alquilaron hasta tanto puedan empezar con la construcción de su propia planta donde proyectan concentrar todas las actividades de la cooperativa

Durante estos años han acontecido varios cambios, tuvieron éxitos pero también fracasos. Lanzaron productos que no tuvieron la aceptación esperada en el mercado, por ejemplo los relacionados con la panificación. Lo atribuyen a la falta de una estrategia de marketing adecuada. El secretario dijo *“nosotros no somos empresarios y fuimos aprendiendo de los errores y aciertos pero no nos fue tan mal” [...] “venimos de abajo, estamos acostumbrados a un sueldo, somos empleados y vivimos con un sueldo, no tenemos la ambición empresaria de llevarnos tanta plata. Cuando arrancamos lo más importante era tener la materia prima para producir y después llevarse algo a casa, en cambio un empresario se fija en si es rentable o no, el empresario no se arregla con un sueldo y quiere sacar plata”*. Tal como ellos mismos manifiestan, fueron aprendiendo sobre la marcha, en ocasiones, han actuado por prueba y error.

Otro momento difícil de sortear fue el brusco aumento en el precio de la harina ocurrido en el 2014. El secretario refirió: *“Tenemos un fondo común para imprevistos y con ese fondo afrontamos el aumento ya que el precio de la harina se fue de \$16 a \$60, hasta que pudimos trasladarlo al precio”*.

Hoy, en plena etapa de expansión, se observa una administración ordenada y eficiente, aunque conservan el espíritu de un grupo de compañeros que emprendieron un desafío que dio sus frutos gracias al esfuerzo mancomunado de todos. No obstante, actualmente no todos muestran el mismo grado de compromiso.

Referido a este tema, el presidente se explaya: *“Nosotros, los que estamos en el Consejo de Administración, dedicamos más tiempo, estamos más fuera de casa por viajes*



*de trabajo, participamos de reuniones y charlas para contar la experiencia. Al principio, había mucha solidaridad entre todos y hoy en día hay algunos más comprometidos y otros menos. Tenemos diferencias entre los quince socios pero todos tenemos el mismo objetivo de que el negocio funcione y tratamos de manejarlo entre lo que decide la mayoría y los demás aceptan”*

De este modo, si bien todos pueden participar de la toma de decisiones, un pequeño grupo es el que plantea innovaciones y cambios, tales como la incorporación de nuevas líneas de productos y la distribución en otras provincias. Un representante del Consejo manifestó: *“Queremos seguir creciendo, planificamos incorporar productos nuevos a la marca - fideos frescos, budines y piononos- , tercerizando su producción”.*

La figura del presidente de la cooperativa es fundamental en la conducción de la organización. El presidente es el mismo desde la conformación de la empresa recuperada, pues fue sucesivamente reelecto. Puede inferirse que esta situación es debida a su buena gestión pero también puede suceder que la mayoría no quiera o pueda asumir la conducción de la empresa.

De las entrevistas mantenidas, se nota un reconocimiento generalizado a la labor del presidente, todos destacan su capacidad de conducción y liderazgo. Al respecto, varios asociados, afirman: *“Es una persona muy comprometida con la cooperativa, es participativo, encara las situaciones y también delega. Es una persona muy capaz para resolver” [...] “con respecto a las personas no comprometidas, él hace más grupal las decisiones, es participativo, nos pregunta ¿qué hacemos? frente a las distintas situaciones y que decida la mayoría, así logra que las demás personas no lo vean como patrón, más allá que tiene la autoridad porque fue elegido pero no quiere ir al choque”.* Comentarios similares los escuchamos respecto de algunos otros integrantes del Consejo de Administración.

La capacitación es otro de los aspectos valorados por los asociados. Durante estos años todos han asistido a cursos de cooperativismo. La gente del área productiva prioriza las capacitaciones en higiene y seguridad, en tanto el equipo directivo se capacita en liderazgo, trabajo en equipo y negociación, entre otros temas.

También realizan acciones vinculadas a la responsabilidad social empresarial, fundamente vinculadas al cuidado del agua, la energía y el tratamiento de residuos. El apoyo a otras empresas recuperadas mediante visitas, charlas e intercambio de





experiencias es otro de sus aportes. Entienden estas acciones como un compromiso con la comunidad a la vez que contribuyen a instalar una buena imagen en la opinión pública.

Al interior de la cooperativa, se percibe un buen clima laboral, las relaciones interpersonales son cordiales, las diferencias se resuelven rápidamente y las comunicaciones son mayormente informales y fluyen libremente en todas las direcciones. El uso de uniforme es obligatorio en el área productiva, donde se observan carteles indicativos. Los espacios aparecen muy reducidos para el actual volumen de producción. Se observa inversiones en tecnología y maquinarias.

## **REFLEXIONES FINALES**

Muchas organizaciones de la Economía Social han sido sostenibles gracias a la gestión talentosa de sus líderes. Un buen ejemplo de ello lo encontramos en la empresa recuperada estudiada. Su presidente es considerado un líder por los demás asociados. Se destaca su rol de conductor, continuando y profundizando el camino iniciado hace más de una década. Este directivo-líder con una mirada estratégica y claro sentido de misión y visión logró conformar una coalición orientadora con aquellos asociados comprometidos con la gestión. Además, conquistó a los otros asociados comprometidos con el trabajo operativo que se esfuerzan por ser eficientes y lograr productividad, pero con escasa visión acerca del largo plazo. Los valores "compromiso", "solidaridad" y "compañerismo" resultaron claves para salir de la crisis en la etapa inicial.

En este punto de ruptura, que se produjo al tener que constituirse como cooperativa de trabajo, el liderazgo y la innovación se manifiestan conjuntamente. No sólo debían reinventar la fuente de trabajo sino debían reinventarse ellos mismos, no esperando que las cosas sucedan sino "creando nuevas circunstancias" y abriendo nuevas posibilidades. Pero no todos los comportamientos individuales, fueron iguales, cada uno eligió la manera de relacionarse con esa circunstancia de una forma particular.

En tal sentido, el presidente ha sabido conducir a la organización atravesando con éxito las distintas etapas del ciclo de vida de la cooperativa. Inicialmente lograron conservar su fuente de trabajo, luego alcanzaron estabilidad y posicionamiento en el mercado, más tarde continuó una etapa de crecimiento y actualmente, la empresa está en una franca expansión. Para alcanzarla, debieron tomar una decisión que pasa a ser un



hito histórico en esta empresa recuperada: constituir una SRL con convenio de exclusividad para aumentar su capacidad de acción. Una muestra más de que la visión de quien o quienes lideran y la creatividad, trasciende lo que otros podrían ver como problemas o restricciones. El camino que eligen sus líderes es siempre abrir nuevos horizontes y posibilidades.

En el decir de Jim Selman, estuvieron quienes se constituyeron en víctimas de lo que sucedía porque las circunstancias eran mayores que su capacidad de acción. Otros en cambio, sin tener claro que hacer y cuál era el camino encontraron un desafío, una oportunidad de crear un futuro diferente y se pusieron al servicio de lo que sucedía con toda su capacidad para inventar y crear el cambio. Lo que para unos era la "adversidad" para otros se convertía en una fuente de innovación y poder.

Este fue el caso del presidente que desde hace más de diez años lidera este espacio. Efectivamente para lograr la estabilidad y el posicionamiento, la estrategia del líder fue buscar la "adaptación", ajustando las acciones a lo que el mercado demanda. Los cambios que se produjeron fueron una respuesta positiva al contexto. Y se prepararon para dar un paso más hacia la expansión y el crecimiento, incorporando la distribución en otras provincias e incorporando nuevos productos saliendo de las líneas tradicionales de pastas. Es aquí cuando el liderazgo en forma natural comienza a constituir un proceso creativo genuino y en aumento.

En efecto, a la luz de los estilos conductuales de liderazgo se observó que el directivo en esta cooperativa de trabajo, desde el comienzo, tomó el timón de la organización que se hundía con un estilo autoritario acompañado por algunos asociados que visualizando la situación comenzaron a verse como dueños, en tanto que otros continuaron en su postura de empleados. El directivo manifestó predominantemente un estilo de liderazgo positivo transmitiendo confianza y tranquilidad al resto de sus integrantes.

El estilo de liderazgo se tornó más participativo a partir de la estabilización y posicionamiento de la cooperativa de trabajo en el mercado, logrando una mayor participación de la mayoría de los asociados en la toma de decisiones, no obstante, las



iniciativas estratégicas se toman en forma colectiva en el Consejo de Administración. Se destaca que el estilo permisivo no se aplicó.

Siguiendo con la categorización, se observa tanto un estilo de liderazgo estructurado orientado a la eficiencia productiva como un estilo considerado orientado a las personas. Estos aspectos dan cuenta de las habilidades directivas de quienes conducen esta empresa recuperada para adaptarse a las condiciones del entorno cambiante.

En este marco, se ha logrado consolidar una cultura organizacional fuerte conformada por los valores cooperativos fundacionales compartidos y con una clara orientación emprendedora que emergió ante la necesidad de cambios y gracias a la acumulación de experiencia, conocimientos y capacidades adquiridas a lo largo de las distintas etapas de vida de esta cooperativa. Así hoy, prevalece una cultura emprendedora con alta visión en el sentido de percibir y aprovechar oportunidades, sumado una alta acción vinculada a la adecuada implementación de esas ideas.

Lo más destacable es el compromiso del grupo directivo y sus aspiraciones de crecimiento. Son conscientes de su absoluta responsabilidad como dueños por la sustentabilidad y expansión de su empresa. Para ello es necesario capacitarse, aprender de los errores, promover iniciativas, pero sobre todo, preservar los valores del cooperativismo que los unieron en su momento así como valores instrumentales relacionados con la eficiencia y la eficacia que les permitan alcanzar la productividad y diferenciación en un mercado altamente competitivo.

Por último, en este caso es destacable la presencia de un líder que apoyó y orientó a la empresa con una mirada puesta en el futuro y con un fuerte compromiso en la dirección e integración entre todos los asociados. La responsabilidad de la conducción del directivo juega un rol muy importante no solo por los resultados empresariales sino por su impacto en la sociedad.

Las preguntas que todavía no tienen respuesta ¿quién/es serán los próximos líderes de esta organización que continúa en la curva ascendente de crecimiento? ¿Podría verse comprometido el futuro organizacional sin la presencia de un fuerte referente en posiciones estratégicas? Concretamente ¿quién liderará si el líder faltara?



## BIBLIOGRAFÍA

- \_ Elgue, M.C. (comp.) (2015). *La Economía Social del Siglo XXI. Ideas y experiencias argentinas y latinoamericanas*. Buenos Aires, Argentina: Corregidor
- Gilli, J. J. (2011). *Ética y empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión*. Buenos Aires: Granica.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid, España: Alianza.
- Keith, D y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- *Liderando líderes*. (2003) .Revista la Nación, febrero 2003, Buenos Aires.
- Mintzberg, H., Kotter J.P, Zaleznik J.L y otros (2004). *Liderazgo*. Harvard Business Review .Buenos Aires: Deusto.
- Ponchitta P. (2007). *Liderar en un mundo de cambios constantes* en: Hesselbein F. y Godsmith M. (editores), *El líder del futuro 2. Visiones, estrategias e ideas para los nuevos tiempos*, Barcelona, España: Deusto
- Sartori G. "Los retos del futuro" en: Gilli, J. J. (2011). *Ética y empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión*. Buenos Aires: Granica.
- Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España: Plaza & Janes Editores.
- Selman, J. (2008). *Liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall. Pearson Education
- Shinseki, E. (2007). *Los líderes del futuro. Creciendo como reyes tuertos*, en: Hesselbein F. y Godsmith M. (editores), *El líder del futuro 2. Visiones, estrategias e ideas para los nuevos tiempos*, Barcelona, España: Deusto
- Tierney, T. (2007). *Entender el déficit del liderazgo en el sector no lucrativo*, en: Hesselbein F. y Godsmith M. (editores), *El líder del futuro 2. Visiones, estrategias e ideas para los nuevos tiempos*, Barcelona, España: Deusto



- Rodríguez Garay, R.; Kobila, M.T.; Morbelli, C.; Parolin, M. (2008) “*Perfil cultural de las empresas recuperada, complejidades y tensiones en su gestión*”. Ponencia presentada en el 17º Congreso Nacional para profesionales de Ciencias Económicas, realizado en Córdoba del 3 al 5 de setiembre 2008.
- Yin, R. K. (1995). “*Case study research: Design and methods*”, United States-London- New Delhi, Sage Publications Inc., second edition.