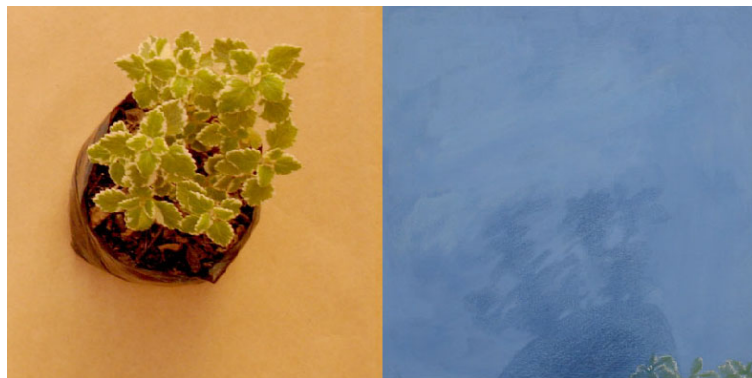


## Investigación en curso: La importancia de la cultura en el marco de la Autogestión productiva de empresas recuperadas

**Equipo de Investigadores:** Maria Teresa Kobila, Claudia Isabel Morbelli, Marisa Andrea Parolín y Rubén Enrique Rodríguez Garay. Investigadores del Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA), Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario.

**Resumen:** Las denominadas “empresas recuperadas” se han establecido en la Argentina a partir de un proceso de crisis que culminó con el abandono y la quiebra de organizaciones, que no pudieron salir de la difícil situación económica-financiera por sus propios



medios. Esta circunstancia, afectó a sus trabajadores que avizoraban la desaparición gradual de sus fuentes de trabajo.

Dichas empresas se constituyeron como cooperativas de trabajo, a partir de resoluciones judiciales y normativas de expropiación que posibilitaron la continuidad a través de la autogestión de sus integrantes.

Este trabajo se centró en el estudio de la cultura organizacional como “recurso estratégico” y su influencia para lograr la continuidad de la gestión de las empresas recuperadas en un contexto competitivo y complejo. Postulamos que la cultura organizacional puede ayudar y potenciar, aunque también dificultar y retrasar a los procesos de recuperación y sostenimiento que utiliza el management tradicional.

El proceso de recuperar una empresa es una experiencia social, novedosa para la sociedad y sobre todo para sus protagonistas. La función de estos nuevos directivos es primordialmente asegurar la cooperación de los involucrados en la creación de riqueza y en garantizar que los objetivos de todos los grupos de interés –internos y externos- sean contemplados.

**Problema de Investigación.** La decisión de investigar la importancia de los factores culturales en el proceso de recuperación plantea diversos interrogantes:

1. ¿Están presentes en las empresas recuperadas los valores y principios del cooperativismo?
2. ¿Cuáles son los supuestos, valores, creencias y convicciones que guían las 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? ¿Cuáles están en la empresa recuperada? 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?

### Objetivos:

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

**Casos Estudiados:** Se indagó sobre el proceso de recuperación de tres empresas de la ciudad de Rosario: Cooperativa de Trabajo la Cabaña Ltda., Cooperativa de Trabajo Restaurante Rich Ltda. y Cooperativa de Trabajo Mil Hojas Ltda., con el propósito de conocer, comprender y analizar la presencia e impacto de sus factores culturales y la construcción conjunta de una nueva cultura.

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. 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.

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.

2. **Cooperativa de Trabajo Restaurante 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, presidente de la cooperativa, manifestó: *"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"*.

El 24 de marzo del 2006, le avisaron a Carriaso que los entonces propietarios estaban "vaciando" el local. Todo fue *"imprevisto"*. 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. Obtuvieron el permiso para funcionar como cooperativa por dos meses, luego por seis meses más. Reabrieron el restaurante el 1 de mayo de 2006. 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” 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.

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 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:

*“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”*.

*“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 ha superado la etapa de supervivencia y se encuentra en una etapa de expansión.

**Resultados alcanzados:** 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.

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.

La construcción de nuevas pautas culturales en las empresas recuperadas, con puntos de vista, expectativas e historias diferentes, muestran permanentes contradicciones y tensiones en las interacciones entre los integrantes. Las mismas deberían responder a una racionalidad ideológica, sustentada en la solidaridad, más que a una racionalidad económica, por que ha sido ésta la base de su “razón de ser”.

El primer objetivo de estas empresas se limitó al mantenimiento de la fuente de trabajo, sin pretensiones de lucro o de rentabilidad sobre el capital invertido. También permitió introducir las prácticas de socialización o culturización de los integrantes en los principios del cooperativismo. 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 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.

El encuadre situacional debe contemplar los distintos momentos atravesados por las mismas, en los que los valores fueron cambiando.

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.
- 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.
- Situación inicial de la recuperación de la fuente de trabajo – constitución de la cooperativa-.
- Situación de realización del proyecto cooperativo empresario.
- Situación de expansión y prosperidad.
  - La transición de una empresa con fines de lucro a una cooperativa de trabajo, provoca una ruptura en los rasgos de identidad y el inicio de la construcción conjunta de una nueva cultura organizacional. Los trabajadores de estas empresas tienen distintos objetivos, intereses, expectativas y valores. Esto conlleva a la necesidad de convivir con diferentes lógicas, algunas contrapuestas, durante la gestión.
- Estas circunstancias y el hecho de que los elementos de una cultura organizacional son difíciles de cambiar, generan ciertas dualidades:
  - Empleados versus asociados.
  - Pertenencia basada en intereses individuales versus pertenencia basada en la solidaridad.
  - Sistemas de retribución diversos versus retribuciones igualitarias.
  - Autoridad patronal versus prácticas asamblearias.
  - Gestión autocrática paternalista versus gestión democrática participativa.
  - Información restringida y confidencial versus información transparente para la gestión colectiva.
  - Sistemas de control impuestos versus autocontrol.
  - Objetivos de crecimiento y desarrollo versus objetivos de conservación de fuentes de trabajo y seguridad.
  - Racionalidad técnica y económica versus racionalidad social e ideológica.

Las características de estos extremos conceptuales son la “complementariedad y la alternancia de su presencia” ( Etkin, J. y Schvarstein, L., 2000, p. 245) en la descripción situacional de estas organizaciones. Cada polo es necesario para explicar al otro y es imposible la percepción consciente y simultánea de ambos.

A quienes les corresponde gestionar estas empresas emergentes -anteriormente empleados- les cabe una importante responsabilidad pues son quienes tienen colectivamente el poder para efectuar el cambio y reunir a aquellos grupos de interés externos – clientes, proveedores, etc.- sin cuya colaboración no es posible hacer sustentable el mantenimiento ni el progreso de las mismas.

En la gestión de las empresas recuperadas, es relevante no sólo pensar en la rentabilidad sino también en los valores claves de su cultura organizacional, tales

como la solidaridad, el compromiso y la equidad que pretenden salvar las desigualdades propias de una economía neoliberal.