

# CULTURAS COOPERATIVAS Y EMPRENDEDORAS: UNA FUSIÓN INTELIGENTE

**Rubén Rodríguez Garay - María Teresa Kobila  
Claudia Morbelli - Marisa Parolin\***

**RESUMEN:** Las transformaciones políticas, sociales y económicas acaecidas en nuestro país han modificado las condiciones de vida y trabajo de ciertos actores tales como las cooperativas, empresas recuperadas y emprendimientos sociales, todos integrantes de la Economía Social. Mediante la técnica de “estudio de casos”, con el apoyo de entrevistas, revisión documental, encuestas y observaciones personales y directas se realizó un estudio enfocado en la cultura y gestión organizacional de estos grupos. El posible efecto bisagra entre las nociones de cultura cooperativista y cultura emprendedora fue inspirador y guía del trabajo investigativo donde el proceso socializador y sus actores resultaron claves. Concluimos que, en una sociedad con interconexiones múltiples, ambas culturas no sólo pueden coexistir, sino que el nexo entre ellas puede potenciar los resultados organizacionales -incentivando a sus miembros a emprender juntamente e incorporar los valores de una economía más social e integrada- provocando un efecto sinérgico virtuoso, mejorando las condiciones de vida de los trabajadores y potenciando el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

**Palabras clave:** economía social - valores, gestión - cultura - cooperativas.

**SUMMARY:** *Cooperative and Entrepreneurs Culture: an Intelligent Fusion*

The political, social and economic transformations in our country have changed the lives and work of certain actors such as cooperatives, social enterprises and recovered companies, all members of the Social Economy. Using the technique of “case studies “ supported by interviews, document review, surveys and personal and direct observations a study focusing on organizational culture and management of these groups was performed. The possible effect hinge between cooperative notions of culture and entrepreneurial culture

---

\* *Rubén Rodríguez Garay* es Doctor por la Universidad Nacional de Rosario, Magister en Administración de Empresas, Profesor titular de asignaturas de grado y posgrado en universidades nacionales, Investigador categorizado en la UNR. Autor de diversos trabajos sobre la especialidad. Consultor en Dirección de empresas E-mail: rodgaray@fcecon.unr.edu.ar

*María Teresa Kobila* es Magister en Administración con mención en Dirección General; Investigadora del Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA) y Docente de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la U.N.R. E-mail: mtkobila@yahoo.com.ar

*Claudia Morbelli* es Magister en Recursos Humanos, Master Coach Profesional con certificación en la AAPC, Investigadora del Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA) y Docente de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la U.N.R. Autora de numerosos artículos y publicaciones, expositora en congresos nacionales e internacionales. E-mail: claudiamorbelli@tower.com.ar

*Marisa Parolin* es Magister en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos. Investigadora del Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR. Docente de grado y posgrado de varias universidades nacionales. Autora de numerosos artículos y publicaciones, expositora en congresos nacionales e internacionales. E-mail: marisaparolin@fibertel.com.ar

was inspiring and guide research work where the socializing process and its actors were the key. We conclude that, in a society with multiple interconnections, both cultures can not only coexist, but the link between them can enhance organizational outcomes, -encouraging its members to undertake together and incorporate the values of a more integrated social economy- causing virtuous synergistic effects, improving the living conditions of workers and promoting the development and growth of organizations.

**Keywords:** social economics - values - management - culture - cooperatives

## **Introducción**

En las últimas décadas se ha producido un fortalecimiento de la Economía Social, supuestamente por las fallas del mercado y del Estado, que han provocado un aumento del desempleo, pobreza y exclusión social.

Asumiendo que el análisis microsocioal tiene un alto impacto en estas organizaciones y las características de competitividad y rentabilidad imperan en el contexto actual, se explora otro modelo de cultura y gestión apoyada en otros valores y principios, que altera las prácticas administrativas tradicionales generando impactos diferentes. Este artículo describe y analiza la cultura y gestión organizacional de determinados actores de la Economía Social y/o Solidaria y su incidencia en el desempeño organizativo.

Apoyado en una metodología cualitativa (Sampieri; 2004) y en la técnica de “estudio de caso” (Yin; 2008) se efectuó esta investigación de corte netamente empírico, efectuado en tres cooperativas de trabajo conformadas voluntariamente, ciento ocho emprendedores sociales que concibieron sus microemprendimientos primordialmente como fuente de sustento y cuatro casos de empresas recuperadas, que ante la necesidad de no perder sus fuentes de empleo, debieron constituirse como cooperativas por imposición legal.

Su desarrollo gira en torno a los siguientes interrogantes: ¿Qué valores y principios están presentes en los actores de la Economía Social? ¿Son compartidas sus creencias y convicciones? ¿En qué medida las mismas orientan el accionar de sus organizaciones? ¿Son funcionales esas pautas culturales al logro de los objetivos? Si no es así, ¿qué pautas culturales podrían servir para potenciar el éxito a través de un modo de pensar y actuar diferente? ¿Es posible conciliar una cultura emprendedora con una cultura cooperativista?

## **1.- La Economía Social y su problemática**

La Economía Solidaria o Social, supone un cambio de paradigma fundado en la solidaridad, la equidad y la responsabilidad empresaria, propiciando una economía más justa, donde las organizaciones persiguen no sólo rentabilidad económica sino también rentabilidad social.

En general, se utilizan indistintamente diversas denominaciones para hacer re-

ferencia a la Economía Social, tales como: Economía Solidaria, Sector no lucrativo, Sector voluntario o Tercer sector. En América Latina se suelen usar los términos de Economía Popular o Economía Solidaria, en tanto que Economía Social es más empleada en los países latinos de Europa. En Argentina, se habla indistintamente de “Economía Social y/o Solidaria”.

Justamente, en la década del 90 acontece en nuestro país una profunda crisis política, económica y social que condujo a muchas empresas a serias dificultades en la producción y el empleo. La creciente exclusión traducida en desocupación, subocupación y trabajo informal se transformó en un problema social de relevancia. Esta situación se fue agravando y desembocó en una paralización casi total de la actividad económica del país hacia fines del año 2001. Los índices anuales de desempleo eran muy elevados, registrándose un 15 % de desocupación durante el 2001, elevándose al 25 % anual en el 2002 y mostrando una leve baja en el año 2003, con un 22 % anual.<sup>1</sup>

Por ese entonces, se generaron y multiplicaron numerosas iniciativas económicas populares organizadas bajo diferentes modalidades y con características distintas, que fortalecieron el sector de la Economía Social o Solidaria. El fin de estas iniciativas estuvo centrado en la revitalización de las economías regionales, el trabajo emprendedor y/o autogestionario y el asociativismo.

Este estudio se circunscribe a la problemática local de la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

### **1.1.- Los actores**

La Economía Social está integrada por organizaciones sin fines de lucro y cuyos objetivos se orientan a satisfacer las necesidades de sus miembros, mejorando sus condiciones de vida. Sus principales integrantes son cooperativas de trabajo, empresas recuperadas, emprendedores sociales, fundaciones, mutuales, ferias y huertas comunitarias, entre otros. Si bien, cada uno de ellos tiene características distintas, todos detentan ciertos rasgos comunes reflejados en procesos de decisión democráticos; primacía de las personas y del trabajo por sobre el capital; predominio de la finalidad de servicio a sus miembros por sobre el fin de lucro y autonomía de gestión. Las cooperativas de trabajo, los emprendedores sociales y las empresas recuperadas constituyeron los actores claves del presente estudio.

Las cooperativas constituyen organizaciones asociativas voluntarias autogestionadas por sus propios asociados-trabajadores quienes realizan actividades productivas y de servicios, recibiendo beneficios económicos y sociales proporcionales a su trabajo. La autogestión supone la participación de los trabajadores y garantiza la primacía del trabajo sobre el capital, favoreciendo el desarrollo de las capacidades en un sistema social y cultural alternativo.

En tanto, las llamadas empresas recuperadas, constituidas bajo la forma jurídica de cooperativas por imposición legal, aparecen en nuestro país a partir de los años 90, constituyendo un nuevo fenómeno social de importancia. Los procesos de recuperación de empresas toman mayor impulso entre los años 2000 y 2003,

continuando hasta nuestros días. Estas empresas, pertenecientes a distintos sectores productivos - metalúrgico, alimenticio, textil, gráfico, hotelería, etc.-, reiniciaron sus actividades bajo el mando de sus trabajadores, en general poseían escasa o nula experiencia en gestión y se desarrollaron sobre la base de una administración cooperativa, autónoma y democrática.

También, por ese entonces, se fortalecen los “*microemprendimientos productivos sociales*”, entendiéndose por tales a aquellos que son asistidos desde distintos programas sociales del Estado destinados a las poblaciones más vulnerables, como alternativa al desempleo, falta de ingresos y marginación social. Es así que surgen numerosos emprendedores sociales: individuales o asociativos, tales como artesanos, costureros, peluqueros, vendedores, cartoneros y prestadores de servicios varios. Su intención es conseguir un medio de vida sin relación de dependencia y así ser el gestor de su propio negocio, buscando la forma de implementar sus ideas para generar resultados. El microempendedor inicia su empresa en pequeña escala, posee recursos limitados y opera en un ambiente altamente impredecible, pero a su vez, asume riesgos, es perseverante y aporta su esfuerzo personal para el desarrollo económico, contribuyendo a la estabilidad social.

## **1.2.- Cultura y gestión organizacional**

Los actores de la Economía Social detentan pautas culturales propias que los distinguen de otras organizaciones empresariales e influyen en el comportamiento de sus integrantes. Esto implica gestionar de una manera diferente, para institucionalizar una cultura más solidaria, comprometida con la promoción integral del hombre en la sociedad.

La cultura organizacional supone aprendizaje mediante la suma de nuevos conocimientos, implica un proceso de entendimiento e imitación por los miembros del grupo social. La misma 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*” (Schein, 1988, p. 25)

Por tanto, una gestión efectiva de estas organizaciones debería basarse en una cultura integrada por valores que todos los participantes identifiquen como propios y que orienten el funcionamiento integral de la organización. Desde el griego, valor (*axios*) significa lo que es estimable o digno de ser honrado. También simboliza el eje alrededor del cual giran elementos esenciales. Los valores de una organización son la convicción que los miembros tienen en cuanto a preferir ciertas cosas por encima de otras y proveen una base estable o guía sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones.

La gestión demanda capacidad de adaptación por parte de sus directivos a un ambiente externo altamente competitivo y a un ambiente interno con posibles tensiones y contradicciones. La “adaptación externa” privilegia la creación y difusión

de valores condicionados por la necesidad de competir en el mercado fortaleciendo la eficacia y la eficiencia que deben alcanzar los integrantes, la dedicación al trabajo y el respeto a las normas establecidas para lograr y conservar ventajas competitivas. La “integración interna” resalta valores 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.

La comprensión de la cultura organizativa y su adecuada gestión es clave para alcanzar la eficiencia económica y social.

### **1.3.- Dos dimensiones de la cultura organizacional: emprendedora y cooperativista**

Es importante comprender como funcionan las culturas para entender cómo actúan las personas que pertenecen a ella.

El emprendedor es considerado como una persona con ideas y ambiciones de crecimiento para generar riqueza, con propósitos de desarrollar su propio proyecto y de forjar su destino. No obstante, emprendimientos de cierta magnitud requieren de posturas más integradoras con la participación de otras personas y organizaciones. El emprendedor debe afrontar el desafío de encontrar acuerdos, enfrentando y gestionando las contradicciones que plantean las relaciones de poder entre diversos grupos con ideas e intereses diferentes.

Una de estas formas es la empresa cooperativa. La misma es un emprendimiento de sus socios para disminuir debilidades individuales pero, en principio, sin finalidades de lucro. La gestión en beneficio de sus socios, requieren valores de ayuda mutua y solidaridad, los excedentes que produce la cooperativa no son de la empresa sino de los socios cuyas economías y actividades individuales integra.

Otra manera de desafiar la competitividad es desarrollando el estilo emprendedor que demanda inteligencia social para lograr acuerdos más cooperativos que puedan atender las múltiples necesidades, expectativas e intereses de los grupos participantes sin exclusiones injustas (Etkin; 2000). Los valores del emprendedorismo pueden alcanzarse con los principios del cooperativismo. Asimismo, los principios del cooperativismo pueden convivir y desarrollarse con la aplicación de las pautas culturales del emprendedorismo. No se trata de una oposición sino de una complementación.

Tanto las pautas del cooperativismo como las del emprendedorismo constituyen valores instrumentales para alcanzar otros fines de mayor nivel en la escala, como el bienestar y la felicidad.

## **2. Evidencias empíricas de los casos relevados**

El material fue recopilado a través de un intenso trabajo de campo, en torno a la práctica de diversos actores componentes de la Economía Social, y a continuación se expone una síntesis de los resultados obtenidos.

### **2.1. Cooperativas de trabajo**

Estas formas asociativas cobraron un mayor impulso en nuestro país a partir del 2001 como un modo alternativo de relacionarse con el mercado y de afrontar problemas económicos, sociales y laborales. Sus miembros se agruparon voluntariamente, pasando a ser los responsables directos de su propio trabajo, con la finalidad primaria del auto-sostenimiento. La mayoría de sus asociados trabajaron como feriantes o pequeños emprendedores, mientras que algunos eran amigos entre sí y ya habían compartido experiencias laborales. En este sentido, algunos asociados de estas cooperativas, manifestaron: “la ayuda mutua y la solidaridad han cobrado fuerza ante la insuficiente respuesta del modelo neoliberal”.

Si bien los comienzos no fueron fáciles, pudieron organizarse y crecer. Tenían considerable experiencia en sus respectivos sectores productivos y una convicción ideológica que reforzaron con aprendizaje, capacitación y fortalecieron en el quehacer cotidiano.

Sus asociados están inspirados en los valores y principios cooperativistas aún antes de su efectiva incorporación a la organización. Defienden y respetan la equidad distributiva, la autoayuda y la solidaridad. La capacitación y el entrenamiento en temas de cooperativismo constituyen su filosofía de vida y de trabajo.

Se observa la puesta en práctica de la ideología cooperativista en un continuo proceso de adoctrinamiento y socialización en valores cooperativos apalancados con símbolos y rituales. La solidaridad se manifiesta cotidianamente en su accionar. Así, los entrevistados dijeron poner a disposición de los asociados bienes personales para uso común dentro de las actividades de la misma. En una de las cooperativas estudiadas, el clima de confianza se refleja a través de hechos tales como el manejo indistinto de las cobranzas y/o de la comercialización de los productos por cualquiera de los miembros.

De igual modo, a través de diversas actividades, se ocupan de transmitir estos valores a otras cooperativas y a la comunidad en general, poniendo así en práctica los principios que refieren a la “cooperación entre cooperativas” y “preocupación por la comunidad”.

El grado de compromiso de los miembros es alto conformándose una cultura fuerte que influye en las maneras de percibir, de sentir, de relacionarse, de comportarse y de gestionar. Si bien todos los asociados tienen derecho a votar y participar de las asambleas, en algunas ocasiones, las decisiones estratégicas son tomadas por los directivos quienes tienen una visión más global.

Se perciben ciertas dualidades, como por ejemplo, aspiran a lograr el compromiso y la participación de todos los integrantes respetando los principios cooperativos, pero muestran una racionalidad empresarial cuando desean que la cooperativa sea próspera y se desarrolle.

La gestión está necesariamente relacionada con la cultura organizacional. La creación de la cultura comienza con la reflexión de aquellos que gestionan y gobiernan la cooperativa. Es el grupo que impulsa la visión y la misión y comunica los valores, económicos, laborales y éticos.

Se nota una cultura fuerte reflejada en símbolos de poder, historias y conduc-

tas orientadas prioritariamente a objetivos sociales y comunitarios. La cultura es abierta, admite el ingreso de nuevos asociados, en tanto compartan sus valores.

Los principales aspectos que caracterizan la cultura organizacional de las cooperativas analizadas, se refieren a ambientes ordenados y limpios, instalaciones y herramientas acordes a las actividades de cada cooperativa. El lenguaje es claro y sencillo, con fuerte impronta de terminología cooperativista. Son frecuentes las reuniones sociales, las actividades de formación y debates sobre la problemática e ideología de la economía solidaria, en un clima de confianza y solidaridad.

## **2.2. Microemprendimientos sociales**

En situaciones de crisis económica y altos niveles de desempleo, los gobiernos promueven y apoyan a través de distintos programas y subsidios el desarrollo de microemprendimientos productivos. Tal es el caso de la Municipalidad de Rosario que lo hace asistiendo a los emprendedores tanto con capacitación para la autogestión de su negocio, como con créditos para apuntalar el crecimiento e impulsar el desarrollo de los mismos.

Algunas personas ven en los microemprendimientos productivos una forma de autoempleo que da solución a la necesidad de generar recursos para su subsistencia, y es así como, con sus familiares o en forma asociada, dan forma a sus proyectos.

Del relevamiento realizado a 108 microemprendedores<sup>2</sup>, se desprende la siguiente información:

### *Motivos que dan origen al emprendimiento:*

- 31% por necesidad de subsistencia
- 37% por su espíritu emprendedor y razones que se relacionan con la dignidad humana que van más allá de lo económico
- 32% porque poseen un saber-hacer experto y recursos con las que pueden responder a las demandas del mercado.

En muchos casos, el motivo que les dio origen, era una combinación de varios de estos factores.

### *Etapa del emprendimiento en la que se encuentran:*

- 15% en nivel de idea
- 27% en etapa de primeras ventas
- 55% se encuentran en la etapa de crecimiento y expansión, habiendo ya fortalecido su microemprendimiento en negocio en forma sostenible.

### *Antigüedad de los emprendimientos*

- 57.40% entre 1 a 5 años.

En cuanto a la edad de los microemprendedores, no se encuentra ninguna relación representativa con la antigüedad, ni con etapa del emprendimiento.

*Valores y principios con los que gestionan su negocio:*

Los valores con los que se identifican son diferentes y únicos en cada microemprendedor, como así también en la manera de implementarlos y se refieren fundamentalmente a valores personales.

Se observa una fuerte orientación a la calidad y a la productividad, mientras que las acciones comunitarias y solidarias muestran muy bajos guarismos. Especialmente en la gente de un rango de edad mayor a cincuenta años, que signados por un espíritu individualista, no creen beneficioso agruparse entre ellos para realizar compras comunes o compartir conjuntamente espacios o servicios. Sólo unos pocos participan en ferias de emprendedores o en actividades comunitarias o con fines sociales, con el fin de aprovechar mejor los escasos recursos disponibles.

*Nivel de educación formal y estilos de gestión*

- 25% estudios primarios
- 48% algún nivel de estudio secundario
- 23% estudios terciarios, muchos no concluidos, en general vinculados a la actividad del negocio.

Todos coinciden en que la mayor fortaleza es su “saber hacer”, como el conjunto de conocimientos adquiridos por la práctica que les permite ser eficaces en las tareas productivas y que fueron incorporando durante el trascurso del tiempo.

Su mayor debilidad, no poseen conocimientos formales para gestión, su manejo intuitivo y reactivo en el día a día no les permite una visión global e integradora para diseñar estrategias que minimicen las debilidades que atentan contra su supervivencia y aumenten la capacidad de desarrollo. No existe la sistematización de información para hacer análisis previos a la toma de decisiones. No disponen de los medios, ni de los conocimientos necesarios que los habiliten para acceder a la información básica sobre el mercado que atienden y de potenciales compradores, con el fin de lograr acceso a otros mercados, o solidificar el actual.

Sólo aquellos emprendimientos en donde su ciclo de producción y/ venta es marcadamente cíclico, se plantean en complementar financieramente los meses del año “sin actividad”, para lo cual requieren un horizonte de pensamiento más largo en el tiempo.

El estilo de gestión dominante en los microemprendedores es paternalista y centralizado en el dueño fundador. En el 85% de los casos, delega puestos claves a familiares, lo que permite cierta flexibilidad manteniendo el control. Rara vez contratan personal en forma continua, prefieren en un 6% contratar personal transitorio cuando hay picos estacionales en la demanda.

### **2.3. Empresas recuperadas**

Para poder funcionar debieron constituirse como cooperativas de trabajo, única forma jurídica admitida para estas situaciones. A fin de obtener la personería jurídica, los asociados a estas empresas recuperadas debieron realizar cursos de capacitación de carácter obligatorio sobre los principios y valores del cooperativismo. No obstante, se observó que la adhesión a los mismos fue disímil.

Efectivamente, a partir del relato de los miembros asociados a las distintas cooperativas relevadas, se hallaron ciertos aspectos particulares según las etapas del ciclo de vida por las cuales las mismas estaban atravesando. Por tanto, para entender la cultura de estas organizaciones es necesario conocer su origen y evolución.

Inicialmente, dónde la supervivencia de la empresa estaba en juego, la cooperación y la solidaridad aparecían como valores fuertes. Más tarde, superada la crisis y la incertidumbre, se tornó imprescindible competir en el mercado y algunos valores, tales como la equidad y la solidaridad, quedaron relegados, primando en ocasiones, actitudes centradas en intereses individuales y económicos. Finalmente, en las etapas de crecimiento y expansión, la rentabilidad económica primó sobre la rentabilidad social que caracterizó la recuperación inicial.

De este modo, se evidenció que los valores que sustentaban las conductas y comportamientos de los individuos fueron modificándose en cuanto a intereses y prioridades, a través del transcurso del tiempo.

Al mismo tiempo, la gestión para iniciar una empresa fue una tarea dificultosa para personas que siempre pensaron y actuaron como empleados. Se debieron constituir y administrar bajo las disposiciones legales que regulan las cooperativas, o sea, por un formato jurídico impuesto. La distribución de roles está determinada legalmente, lo cual no implica rigidez absoluta ni desempeño único en una tarea o función. Las decisiones estratégicas se toman en Asamblea, cada asociado tiene derecho a un voto. Aunque el grado de participación varía, mientras algunos participan activamente otros no opinan porque no saben sobre cuestiones de gestión o bien, no quieren asumir responsabilidades ni compromisos más allá de su trabajo operativo. No obstante, en general, se trata de una gestión participativa donde nadie asume un poder absoluto sobre el control de la empresa.

“Asimismo, las prácticas de socialización de los asociados en los principios del cooperativismo resultaron inexcusables para lograr que, quienes fueran trabajadores en empresas al borde la desaparición, adquirieran nuevas competencias como socios, y para legitimar esos valores debieron hacer una socialización secundaria a través de la práctica del cooperativismo” (Rodríguez Garay y otros; 2011)

La articulación sinérgica de cultura y gestión lleva tiempo dado que, por un lado, hay que abandonar patrones culturales de la anterior empresa, a la vez que construir nuevos modelos culturales acordes a nuevas maneras de ver, sentir y pensar que permitan una gestión exitosa de la nueva empresa recuperada.

Los artefactos constituyen el aspecto visible de la cultura conformados por instalaciones, maquinarias, muebles y útiles, que son más relevantes en el sector producción que en el de administración o la sala de reuniones, que parecen casi relegadas. Para muchos de los asociados, la “cultura de trabajo” es sinónimo de “trabajo operativo” y eso se evidencia en el uso que dan a sus instalaciones. En cuanto al uso del lenguaje, prevalece el de carácter técnico propio de cada sector productivo, en tanto en las áreas administrativas se emplean términos más vinculados a la gestión del negocio. En cualquier caso, el lenguaje es claro, directo y sencillo. Los relatos se vinculan a múltiples historias relacionadas al nacimiento de la empresa recuperada y a los sacrificios hechos por sus familias y por ellos mismos. El clima de trabajo es cordial y colaborativo, las relaciones son horizontales y los controles, flexibles.

### 3. A modo de conclusión

Las *cooperativas de trabajo* se construyen a partir de necesidades “concretas y básicas” que no pueden superarse individualmente. La “ayuda mutua y solidaridad” aparecen como valores y principios básicos que se asumen como doctrina y se ponen en práctica en el grupo asociativo. En el origen aparece el “espíritu emprendedor” que se va reforzando en el proceso, aunque el adoctrinamiento de la “cultura cooperativa” siempre está “vigilando” para que la “cultura emprendedora” no “asalte” -por decirlo de algún modo- esos valores y principios básicos que se “pudieron construir” y que en su momento fueron como “tabla de salvación” porque los sacó de la situación de crisis y alcanzar moderado crecimiento. Se identifica una “cultura fuerte” en valores y prácticas comunitarias aunque con ciertas debilidades para impulsar el crecimiento y desarrollo sostenido.

En los *pequeños emprendimientos* sobresalen la iniciativa y el empuje personal como valores instrumentales para garantizar la supervivencia. Pareciera que el “espíritu emprendedor” los impulsó, dado que muchos emprendedores denotan tendencia individualista, aunque la investigación determinó que una minoría de emprendedores representada especialmente por los más jóvenes, evidenció “espíritu cooperativo” que se desarrolló a través de distintas formas asociativas articuladas por ellos mismos. Más allá del formato jurídico, los microemprendedores han buscado formas creativas de vínculos flexibles para un mejor aprovechamiento de los escasos recursos disponibles. En estos casos, “la cultura emprendedora se ha potenciado con la cooperación”. Otros son los casos de las cooperativas que se constituyen por microemprendedores, en donde los valores de cooperación, solidaridad, y dirección democrática no sólo están presentes sino que hacen al espíritu de su constitución.

Los asociados de las cooperativas de trabajo constituidas como *empresas recuperadas*, se conocieron y trabajaron bajo un modelo de eficiencia y la eficacia propia de la cultura empresaria, pero por circunstancias adversas tuvieron que adoctrinarse en una “cultura cooperativa”. La nueva cultura aún guarda resabios de la anterior, donde la lógica del mercado y la primacía de valores de racionalidad económica, subyacen en sus formas de actuar y comportarse aunque no de manera

preponderante. La cultura emprendedora se ha desarrollado de manera desigual y ha descansado principalmente en los integrantes de los Consejos de Administración. En algunos de los casos de empresas recuperadas es más marcada la separación de funciones entre los responsables de la gestión y coordinación y los que ejecutan las decisiones, planes y proyectos. Asimismo, las demandas de competitividad para la supervivencia y el crecimiento dificultan el acatamiento de principios cooperativos, como el gobierno democrático a través de Asambleas con la participación de asociados, que no siempre tienen competencias emprendedoras o de gestión de negocios. Se evidencia un mix de espíritu emprendedor y cooperativo.

#### **4. A modo de reflexión**

La pregunta disparadora de este trabajo ha sido ¿pueden coexistir el emprendedorismo y el cooperativismo, ser consistentes con los propósitos de una organización e integrarse sinérgicamente para incrementar la eficacia, el crecimiento y el desarrollo?

Lo relevante que podemos deducir de este trabajo exploratorio es lo altamente significativo que resulta el “adoctrinamiento” para la conformación de culturas cooperativas, en tanto que la conformación de culturas emprendedoras surge a partir de ideas, que a veces son espontáneas y en otras inducidas por necesidad, pero no conformadas por adoctrinamiento, sino más bien como una forma de encarar la vida laboral. En la cultura cooperativa predominan los valores de solidaridad, equidad y ayuda mutua, en tanto que en la cultura emprendedora predominan la actitud y la aptitud como valores.

Pareciera que la clave de éxito en los emprendimientos requiere de una combinación del empuje e iniciativa de personas emprendedoras con una visión cooperativa que permita la construcción de alianzas con otros actores de la esfera privada y pública. La cultura cooperativista se alimenta con resultados obtenidos a través de actividades de interés común y la articulación con intereses de la comunidad. La conquista de las empresas recuperadas fue posible gracias a la incorporación de principios y valores cooperativos. Las otras cooperativas de trabajo que emergieron a partir de una fuente convicción en valores tales como ayuda mutua, igualdad, democracia, responsabilidad y justicia distributiva, fomentando actividades de interés común y la articulación con intereses de la comunidad, necesitan desarrollar su espíritu emprendedor para crecer y consolidarse en sus actividades.

En una sociedad con interconexiones múltiples, creemos que ambas culturas no sólo pueden coexistir, sino que la conjunción entre ellas puede potenciar los resultados organizacionales -incentivando a sus miembros a emprender juntamente e incorporar los valores de una economía más social e integrada- provocando un efecto sinérgico virtuoso, mejorando las condiciones de vida de los trabajadores y potenciando el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

*Recibido: 03/02/14. Aceptado: 08/04/14*

## NOTAS

- <sup>1</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo -INDEC-. Recuperado el 18 de marzo de 2013, de <http://www.indec.mecon.gob.ar>
- <sup>2</sup> En el marco del Programa Municipal Básico de Formación, Asistencia Técnica y Financiamiento para Emprendedores Locales -PROMUFO- Este Programa surgió como una iniciativa conjunta de la Secretaría de Producción y Desarrollo Local de la Municipalidad y el Concejo Deliberante Municipal de Rosario con el objetivo de brindar aportes referidos a recursos formativos, asesoría y financiamiento económico, tanto para la creación de microemprendimientos como para la consolidación y/o ampliación de los existentes. El PROMUFO fue creado por Ordenanza de la Municipalidad de Rosario N° 8000 del 9 de junio de 2006 y desde entonces, ha beneficiado a más de 500 emprendedores rosarinos de los rubros textil, costura, panificación, marroquinería, joyería, artesanías y otros servicios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abravanel, Allaire y otros. *Cultura organizacional*. Colombia, Legis, 1992.
- Babor, Salomon. *Cultura corporativa. Un abordaje antropológico de la organización empresarial*. Buenos Aires, Management Herald, 2003.
- Coraggio, José Luis. *La Economía Social desde la periferia*. Buenos Aires, Editorial Altamira, 2007.
- Davis, Peter y Donaldson, John. *Management Cooperativista. Una filosofía para los negocios*. Buenos Aires, Granica, 2005.
- Elgue, Mario. *Más allá de lo económico y lo social*. Buenos Aires, Editorial Corregidor, 2006.
- Etkin, Jorge. *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. Santiago, Prentice Hall, 2000.
- Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo. *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 2000.
- Fajn, Gabriel y otros. *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación, 2003.
- Lima, Jacob Carlos. *Cooperativas de Trabajo, en Diccionario de la otra economía*. Buenos Aires, Editorial Altamira, 2009.
- Rodríguez Garay, Rubén y otros. *Cooperativismo y Emprendedorismo. Disonancias culturales en la economía social*. Paraná, (Entre Ríos), Delta Editora, 2011.
- Rosembuj, Tulio. *La empresa cooperativa*. Barcelona, Biblioteca CEAC de Cooperativismo, 1982.
- Sampieri Hernández, Roberto y otros. *Metodología de la investigación*. México, Mc. Graw Hill, 2004.
- Saporosi, Gerardo. *Pasión entrepreneur*. Buenos Aires Macchi, 1991.
- Schein, Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Plaza & Janes, 1988.
- Yin, Robert K. *Case study research: Design and methods*, United States-London- New Delhi, Sage Publications Inc., second edition, 1995.