

PRIMER PREMIO

CATEGORÍA TRABAJOS

Cooperativismo y Emprendedorismo:

Disonancias culturales en la economía social

Dr. Rubén Rodríguez Garay Mg. Claudia Isabel Morbelli

Mg. María Jeresa Kobila Mg. Marisa Andrea Parolín

ABSTRACT

La Economía Social o Solidaria surge como una alternativa diferente al modelo neoliberal para enfrentar la pobreza, el desempleo y la exclusión social, impulsando a los actores sociales para trabajar activamente en pos de una mayor equidad y solidaridad, abandonando soluciones meramente asistencialistas.

En este trabajo se describe y analiza los factores culturales y su impacto en el desempeño de la gestión organizacional, que presentan algunos actores de esta "nueva economía", tales como cooperativas, empresas recuperadas y emprendimientos sociales.

El enfoque metodológico utilizado es de tipo cualitativo, aplicando la técnica de estudio de casos. Las herramientas empleadas fueron la revisión documental, encuestas, entrevistas y observación personal y directa. Asimismo, se realizó una revisión teórica de "otros casos" de emprendimientos asociativos, recurriendo para el relevamiento de la información a fuentes secundarias.

Como producto de esta investigación, se propone una matriz que combina la cultura emprendedora y la cultura cooperativista. Este modelo permite categorizar a las organizaciones estudiadas, según las posibilidades de compatibilizar las diferentes pautas culturales en los respectivos cuadrantes. También permite identificar los diferentes estilos de gestión y como éstos influyen en la efectividad de su desempeño.



Finalmente, se concluye que estos modelos culturales pueden coexistir y ser consistentes con los propósitos de una organización e integrarse sinérgicamente para incrementar la eficacia y sus posibilidades de crecimiento y desarrollo. El éxito de estos emprendimientos requiere una combinación del empuje e iniciativa de personas emprendedoras con una visión cooperativa que permita la construcción de alianzas con otros actores, en la esfera privada y pública, fortaleciendo el sector productivo local y mejorando las condiciones de vida de los ciudadanos.

0. INTRODUCCIÓN

En respuesta a las transformaciones políticas, sociales y económicas acaecidas en nuestro país en las últimas décadas, la Economía Social tendió a expandirse y diversificarse.

Esta economía emergente presenta rasgos muy claros en cuanto a sus formas de organización empresarial en oposición al modelo competitivo de libre mercado. Esta nueva concepción de la economía enfatiza en las tareas formativas de las comunidades autogestionarias, priorizando las dimensiones sociales del bienestar humano.

Desde la perspectiva socioeconómica, comprende diferentes formas constitutivas: la economía popular solidaria; la iniciativas comunitarias o asociativas de integración social y la organización del trabajo autogestionado bajo la forma de microemprendimientos sociales.

La evidencia empírica nos muestra realidades mucho más complejas y problemáticas, tales como la transitoriedad de ciertos tipos de cooperativas, la diversidad de actores comprometidos, el compromiso con el asociacionismo para desarrollar y expandir a los emprendimientos socioeconómicos; la hibridación en los principios y valores; la combinación entre satisfacción de intereses sociales de sus miembros, el estilo emprendedor, la redistribución de los ingresos, los beneficios para la comunidad y construcción de identidad colectiva.

En función de las problemáticas expuestas fue de nuestro interés explorar las pautas culturales de las diferentes unidades socioeconómicas en este tipo de economía. En este sentido, durante los últimos cuatro años, hemos estudiado diversas organizaciones representativas de la Economía Social, enfatizando en el análisis de sus culturas y sus estilos de gestión, arribando a ciertas reflexiones interesantes que se exponen en este trabajo.



Asimismo, como la realidad es dinámica y cambiante, surgen nuevos interrogantes que dejamos planteados con la finalidad de continuar o iniciar nuevas líneas de investigación en el campo de la Economía Social.

1. PALABRAS CLAVES

Economía Social y/o Solidaria; Cooperativismo; Emprendedorismo; Cultura; Gestión

2. PROBLEMÁTICA

A partir del fortalecimiento de la denominada Economía Solidaria o Social y la aparición de nuevos actores sociales que van adquiriendo protagonismo en la "nueva economía", nace el interés por esta investigación.

Los interrogantes son muchos, si se piensa en los profundos cambios políticos y económicos que impactaron en la estructura social y en el conjunto de individuos que la integran. Esta visión conlleva a preguntas derivadas, tales como: ¿Cómo impactan esos cambios en las organizaciones y más precisamente en los individuos?, ¿Bajo qué modalidades se componen? ¿Qué ventajas y desventajas conllevan la aparición de estos nuevos actores? ¿Qué nuevos desafíos aparecen con esta nueva forma de producir y comercializar?

Sin dudas, el abanico de interrogantes lleva a miradas desde perspectivas diversas: económica-financiera, legal, sociopolítica, etc., aspectos que, exceden los propósitos de este trabajo. No obstante, todos estos enfoques, indudablemente resultan relevantes para la comprensión y explicación del fenómeno.

El interés de esta investigación se centra en aspectos referentes a la cultura y gestión organizacional de determinados actores de la Economía Social y/o Solidaria y su incidencia en el desempeño organizativo. Esto no implica desconocer el análisis microsocial que indudablemente tiene un alto impacto en estas organizaciones, asumiendo que las condiciones de competitividad y rentabilidad están presentes; sino reivindicar la relevancia de una adecuada gestión cultural apoyada en otros valores y principios, que pueden modificar las prácticas administrativas tradicionales generando impactos diferentes.

Se optó por indagar: ¿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?



Estas preguntas guiaron la investigación hacia la descripción y el estudio de las formas de gestión y los estilos directivos y su influencia en las pautas culturales organizacionales. Además, enfocan hacia las relaciones sociales. comunicaciones, la naturaleza de las actividades y formas de trabajo que influyen en los sentimientos, creencias y actitudes que pueden ser compartidas por los integrantes.

3. OBJETIVOS

3.1. General

Describir y analizar los factores culturales que presentan algunas organizaciones componentes de la Economía Social y/o Solidaria y su impacto en el desempeño de la gestión organizacional.

3.2. Específicos

- Indagar el origen y las causas que movilizaron a los individuos a iniciar sus emprendimientos y/o conformar grupos asociativos.
 - Describir los principios y valores que prevalecen en estos actores.
- Analizar las pautas culturales y los estilos de gestión prevalecientes en los distintos actores y/o directivos de la Economía Social y/o Solidaria.
- ➤ Identificar consonancias y/o disonancias prevalecientes entre los distintos tipos de culturas.
- Categorizar los casos estudiados en función de las similitudes y/o diferencias analizadas.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. En relación a la Economía Social

En las últimas décadas se ha producido a nivel mundial, un aumento de la pobreza producto del desempleo y de la exclusión social que no ha encontrado una solución efectiva por parte de la Economía de Mercado. Este modelo es impulsado



por la creación de riqueza, por comportamientos individualistas y utilitarios que se corresponden con la conducta del "homus economicus". "De este modo, las relaciones sociales se reducen a ser instrumentos al servicio de la maximización de las utilidades o preferencias individuales" (Ferullo; 2000, Pág. 132). El paradigma tradicional basado en una concepción mercantilista - donde prevalece el interés por el capital, el beneficio de unos por sobre otros y el espíritu competitivo- resultó insuficiente para atender las crecientes demandas sociales.

Se fortalece entonces, la llamada Economía Solidaria y/o Social que surge como alternativa a este modelo neoliberal. Su filosofía se asienta no solamente en enfrentar la pobreza y la exclusión social, sino también en permitir que los actores sociales asuman un rol activo, abandonando la espera de meras soluciones asistencialistas. En tanto, la Economía de Mercado enfatiza en la maximización de las ganancias y del capital, la Economía Social considera al capital como un instrumento para mejorar la calidad de vida, basada en relaciones de equidad y solidaridad.

Sin embargo, es necesario aclarar que la Economía como disciplina es una sola, se trata de diferentes lógicas dentro del mismo proceso económico. La lógica mercantilista o capitalista hace referencia a determinados métodos de producción, diferentes formas de tomar decisiones y modos diversos de distribución de los excedentes económicos. Mientras, que lógica de la Economía Social y/o Solidaria acentúa en las actividades económicas realizadas por un conjunto de personas que buscan la utilidad social. La Economía Social se asienta en la idea de solidaridad, opuesta al individualismo utilitario que caracteriza al comportamiento predominante en la Economía de Mercado.

"El capitalismo es el modo de producción en el cual los medios de producción y de distribución, así como el trabajo, se vuelven mercancías apropiadas de forma privada. Los medios de producción y distribución se vuelven capital a medida que se concentran en manos de una minoría, mientras la mayoría se limita a la posesión de su capacidad individual de trabajo"..."La economía solidaria surge como un modo de producción y distribución alternativo al capitalismo, creado y recreado periódicamente por los que se encuentran, o temen quedarse, marginados por el mercado de trabajo" (Singer; 2007, Pág. 60).

No obstante, es ingenuo afirmar que el capitalismo separa lo económico de lo social y que está desprovisto de valores, ni suponer que lo social es absolutamente solidario y justo.

La Economía Solidaria o Social, sustentada en la solidaridad, la equidad y la responsabilidad empresaria, implica un cambio de paradigma fomentando una economía más justa, donde las organizaciones persiguen no sólo rentabilidad económica sino también rentabilidad social que dignifica a las personas en su comunidad.



En diferentes países se utilizan indistintamente diversas denominaciones para hacer referencia a la Economía Social, tales como: Economía Solidaria, Sector no lucrativo, Sector voluntario o Tercer sector. En América Latina se suele usar los términos de Economía popular o Economía Solidaria, en tanto que Economía Social es más usada en los países latinos de Europa. En Argentina, se habla indistintamente de "Economía Social y/o Solidaria".

Precisamente, como consecuencia del modelo neoliberal imperante en la década del 90, en Argentina se produce una profunda crisis política, económica y social que condujo a muchas empresas a una crisis de producción y de 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 produciéndose numerosos reclamos sociales manifestados a través de cortes de rutas, huelgas, cacerolazos y diversas movilizaciones en diversos puntos del país.

"La Economía Social crece siempre en épocas de crisis. En toda Economía de Mercado, la solidaridad en materia económica se manifiesta cuando es necesario un agrupamiento de personas, con sus capitales, sin lo cual, en circunstancias críticas es imposible que un emprendimiento económico funcione. Cuando el ciclo económico está en alza, en general, los espacios que no son marginales son ocupados por el capital lucrativo que permanentemente está especulando sobre cuáles serían los lugares en dónde le conviene actuar. Esta es la primera dificultad que tiene la Economía Social, es una dificultad de tipo cultural, ya que las personas y los capitales deberían agruparse por convicción de hacer las cosas de la mejor manera y más equitativa y no agruparse solamente cuando existe la necesidad o cuando no queda otra alternativa. La tarea educativa que se requiere para doblegar esta actitud es inmensa y no por casualidad el cooperativismo tiene, como uno de sus principios básicos, la Educación Cooperativa" (Bragulat, 2011)

Por ese entonces, 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.¹

En este contexto, se generaron y multiplicaron numerosas iniciativas económicas populares con diversas modalidades organizativas y con características bien definidas, que fortalecieron el sector de la Economía Social o Solidaria. El principal propósito de estas iniciativas estuvo centrado en la revitalización de las economías regionales, el trabajo emprendedor y/o autogestionario y el asociativismo a través de la generación de puestos de trabajo decente.

¹ Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo -INDEC-



4.2. En relación a los actores

La Economía Solidaria está integrada por organizaciones e individuos que no persiguen fines de lucro y sus objetivos se orientan a satisfacer las necesidades de sus miembros, mejorando sus condiciones de vida. Las cooperativas de trabajo, empresas recuperadas, mutuales, fundaciones, ferias de productos artesanales, huertas comunitarias, emprendimientos sociales son los principales actores de este sector de la Economía.

En general, presentan algunas características distintivas: control democrático (una persona, un voto), remuneración limitada del capital, distribución de los excedentes entre los trabajadores o asociados, reserva de ganancias para el desarrollo de la actividad o su asignación inmediata para fines sociales, etc. Todas estas prácticas refieren al interés general por sobre el individual y la ganancia material, reflejadas en la socialización de los recursos productivos y en principios de justicia y equidad.

Las cooperativas son formas asociativas voluntarias auto-gestionadas 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.

Se suele distinguir entre las cooperativas de trabajo y cooperativas de producción industrial. Las primeras comprenden la prestación de servicios personales especializados -profesionales de salud, informática, técnicos y obreros de la construcción, etc.- que usan sus propios instrumentos, actuando la cooperativa como intermediaria en la atracción y distribución de servicios. En las segundas, la producción de bienes resulta del trabajo colectivo, es decir que las fábricas, talleres u oficinas son manejados colectivamente. De todos modos, en adelante se utilizará el término cooperativas de trabajo englobando a ambos tipos, teniendo en cuenta que las dos formas de cooperativas consideran al trabajo como elemento de gestión colectiva. Además, en todos los casos las cooperativas detentan como principios fundamentales la democracia, la autonomía, la solidaridad y la igualdad social.

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 cobrar mayor fuerza entre los años 2000 y 2003, continuando hasta nuestros días. "Con el apoyo de sindicatos, partidos y movimientos sociales, los trabajadores han ocupado fábricas en situación de quiebra, buscando garantizar empleos y generar ingresos." (Lima, 2009; Pág. 99). De este modo, estas organizaciones fueron recuperadas por sus trabajadores quienes con



el propósito de defender y mantener sus fuentes de trabajo, tomaron la iniciativa de cambiar su rol de empleados a socios bajo este nuevo formato de empresas.

Efectivamente, a partir de graves procesos de crisis -quiebras, cierres, etc.los trabajadores resolvieron la toma, en forma más o menos pacífica según el caso, con el único objetivo de resguardar el trabajo y mantener en funcionamiento la empresa, evitando acciones de vaciamiento.

Estas empresas reiniciaron sus procesos productivos bajo el mando de sus trabajadores sobre la base de una gestión cooperativa, autónoma y democrática. Pertenecen a muy distintos sectores productivos: metalúrgico, alimenticio, textil, gráfico, hotelería, entre otros y en general, sus trabajadores provienen de diferentes trayectorias laborales, con poca participación gremial y escasa o nula experiencia en gestión.

En este mismo contexto económico-social cobra fuerza la figura de los "microemprendimientos productivos sociales", entendiendo 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 por el mercado de trabajo.

Así, se multiplicaron los emprendimientos -individuales o asociativosdedicados a la fabricación y comercialización de bienes y de prestación de servicios, que nacen con el deseo de conseguir un medio de vida sin relación de dependencia o como consecuencia de situaciones críticas, en el caso de cierres y quiebras de empresas. Entre los emprendedores sociales se encuentran artesanos, modistas, peluqueros, vendedores, cartoneros y prestadores de servicios varios.

El microemprendedor es una persona capaz de llevar adelante sus proyectos, es el gestor de su propio negocio, que va buscando la forma de implementar sus ideas para generar resultados y que realiza una actividad productiva en pequeña escala, generalmente con un modesto capital inicial. Asume riesgos, tiene tiempo y recursos muy limitados y opera en un ambiente altamente impredecible, pero a su vez, es perseverante y contribuye con su esfuerzo personal al crecimiento económico y la estabilidad social.

4.3. En relación a la cultura y gestión

Las organizaciones, en el contexto de Economía Social, presentan pautas culturales distintivas que influyen en el comportamiento de sus miembros. Esto requiere gestionar para institucionalizar una nueva cultura más solidaria que utilitaria, comprometida con la promoción integral del hombre en la sociedad.

De este modo, la 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. Estos valores deben ser realistas, aplicables en la práctica y convergentes con las pautas culturales de la comunidad.

Gestionar requiere de los directivos capacidad de adaptación 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. Ambos tipos de valores integran la cultura organizacional, potenciando el esfuerzo productivo con la cooperación y la identificación de los miembros.

La cultura de una organización, como conjunto de significados compartidos, puede ser aprendida, desarrollada, trasmitida y modificada en la interacción grupal. No obstante, por su naturaleza, los supuestos, creencias, convicciones, valores y actitudes que componen la cultura son persistentes en el tiempo y difíciles de modificar. Otros autores, perciben a la cultura como el modelo mental sobre el que opera la organización. Estos modelos mentales, se originan en la socialización recibida y se integran con formas de percibir, de pensar, de creer, de juzgar, de sentir y potencialmente de actuar en situaciones conflictivas y conforman una especie de "software" mental que es compartido por los miembros del grupo y que forma parte de su cultura (Hofstede, 1999).

La creación de una cultura comienza con la reflexión de aquéllos que conducen la gestión y gobiernan la organización. Es el grupo que impulsa la visión y la misión y comunican los valores, tanto económicos y laborales como éticos. Es la cultura del equipo directivo la que puede llevar a autolimitaciones a la propia libertad para buscar conductas determinadas de gestión. Es el grupo dominante que puede establecer normas internas para adoctrinar y socializar a los demás integrantes, convenciéndolos -más que obligándolos- a crear hábitos de trabajo.

La formación de una cultura fuerte y cohesionada, con símbolos de poder, historias y conductas orientadas prioritariamente a objetivos sociales y comunitarios, tendrá más facilidad para adherir a los principios cooperativos.

La Alianza Cooperativa Internacional -A.C.I.-2 menciona seis valores claves: autoayuda, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad que se

² Alianza Cooperativa Internacional, "Declaración sobre identidad y principios cooperativos", Manchester, 1995.



ponen en práctica a través de determinadas pautas o principios cooperativos: Adhesión voluntaria y abierta, Gestión democrática de los miembros, Participación económica de los miembros; Autonomía e independencia, Educación, formación e información, Cooperación entre Cooperativas y Compromiso con la comunidad.

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

4.4. Culturas cooperativas y emprendedoras

La formación de la cultura es histórica y es preciso ver su evolución para comprender mejor las variables que la conforman. Su construcción es sociológica pues se desarrolla con la interacción de las personas en un grupo social y también individual y psicológico, en cuanto al grado en que se piensa o actúa de acuerdo con las pautas culturales compartidas.

Pero no basta conocer cómo funciona una cultura, es necesario entender cómo actúan las personas que pertenecen a ella en cada situación conflictiva. Las creencias y valores cambian con la evolución de los grupos sociales y con el desarrollo de los individuos.

4.5. Una visión individualista del emprendedorismo

Las teorías que se ocupan del desarrollo afirman que las motivaciones, los valores y las personalidades de las personas evolucionan y se modifican a lo largo de sus vidas. Los cambios de lugar de residencia, de organización, de pertenencia, de ocupación, de roles sociales y de edad son también cambios de socialización y de una posible modificación de pautas culturales.

La literatura se ha ocupado del emprendedor como producto de una personalidad o mentalidad idealista con ganas de probar sus ideas, enfrentando riesgos y con alta capacidad para concentrarse en sus propósitos o proyectos. Las empresas están buscando desarrollar e incorporar esta mentalidad emprendedora a sus culturas de negocios y muchas lo han logrado.

También, se han desarrollado regiones en el mundo en las que el emprendedorismo es una de las pautas culturales compartidas por muchos integrantes de una organización que impulsa las conductas de sus miembros, como puede apreciarse en Silicon Valley, zona ubicada al sur de San Francisco, EEUU.

En el marco cultural de nuestro país, la idea de emprendedorismo, ha sido fuertemente influida por el economista Schumpeter (1934) que veía al empresario innovador como el impulsor de la actividad económica. La toma de riesgos y la



capacidad para la formación de capital eran consideradas como los rasgos distintivos del emprendedor.

Actualmente, en nuestro contexto cultural es considerado como una persona con ideas y ambiciones de crecimiento para generar riqueza y con propósitos de forjar su propio destino. Se comporta de una manera pragmática y acepta que debe recurrir al capital, pero sin perder la iniciativa en la conducción del proyecto. También, ve claramente que para alcanzar el éxito debe proporcionar un servicio a la sociedad y crear fuentes de empleo. Son tan importantes los recursos para alcanzar los objetivos, como los productos de la actividad emprendedora.

Este enfoque del emprendedorismo es, en cierta forma, reduccionista pues enfatiza en los aspectos económicos de creación de riqueza y en racionalidades instrumentales como la eficiencia y la eficacia en el uso de recursos.

4.6. Una visión amplia del emprendedorismo

El extremo individualista de la figura del emprendedor resulta insuficiente para aplicar a emprendimientos de cierta magnitud y requiere de posturas más integradoras con la participación de otras personas y organizaciones.

El emprendedor debe enfrentar 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.

En nuestro marco cultural nacional, la idea de cooperativismo es la de una organización no capitalista que no busca maximizar beneficios. Existen emprendimientos y empresas cooperativas, pero con finalidades excluyentes de servicio para sus socios y extensibles a la comunidad en algunos de sus tipos.

La empresa cooperativa 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, pero los excedentes que produce la cooperativa no son de la empresa sino de los socios cuyas economías y actividades individuales integra.

El emprendedor, en la empresa cooperativa, es el socio colectivo a través de la Asamblea, en las que a través de la interacción y la participación, con transparencia y amplitud de ideas, debate y construye las grandes líneas de actuación dentro de los principios constitutivos.

Esta visión democrática del emprendedorismo, no limita su extensión a los integrantes del órgano de gestión. El Consejo de Administración es, en principio,



responsable de la gestión y de la ejecución de las decisiones asamblearias. También se ocupa de la aplicación eficiente de los recursos y la atención de las demandas de usuarios, asociados o terceros no socios.

Los integrantes del Consejo, deben tener dos competencias básicas para la supervivencia de la empresa cooperativa:

Generar resultados, haciendo realidad la visión de los socios cooperativos, con eficacia y eficiencia en el uso de recursos económicos escasos y generar ideas creativas para el desarrollo y crecimiento de la cooperativa, emprendiendo nuevas actividades dentro de los objetivos constitucionales.

Construir y conservar la cultura cooperativa, formado nuevos dirigentes y socializándolos para su actuación futura al frente de un proyecto social.

Puede manifestarse una tensión o conflicto entre la exigencia de eficacia en las decisiones de gestión y la exigencia de una organización democrática. No se habla de un enfrentamiento o conflicto irresoluble. La empresa cooperativa debe lograr un equilibrio entre dos fuentes del emprendedorismo. Si predomina en exceso que las iniciativas deben surgir del acuerdo de distintas perspectivas en la asamblea de socios, se dificulta la gestión cuando la empresa cooperativa crece. Si predomina en exceso que las iniciativas emprendedoras y la asunción de los riesgos deben surgir del órgano de gestión, se corre el peligro de que se pierda el espíritu cooperativista y sus principios comiencen a ser vistos como un obstáculo para el crecimiento.

Cada empresa cooperativa, deberá resolver esta tensión con flexibilidad y transparencia en la información para lograr una efectiva integración de los socios en una gestión democrática.

4.7. Una visión cooperativa del emprendedorismo

El emprendedorismo, en una versión amplia, comprende toda disposición para tomar la iniciativa y movilizarse con optimismo y autoconfianza para alcanzar objetivos, asumiendo los riesgos asociados por la incertidumbre en las variables contextuales. Debe considerar la necesidad de lograr la coexistencia de aspectos y criterios económicos, políticos y sociales para hacer viable al emprendimiento.

En el aspecto político, debe lograr acuerdos y consensos acerca de los propósitos con los distintos actores interesados. Para ello, si es necesario, el emprendedor se moviliza para alcanzar sus objetivos, buscando alianzas por necesidad pero sin perder su libertad de acción para aprovechar oportunidades (Saporosi, 1991).



La negociación con otros empresarios o con funcionarios públicos es aceptada para poder continuar llevando adelante su proyecto y seguir creciendo. Su capacidad política es esencial para poder ajustar su plan de negocios a los valores de otros participantes, como los socios capitalistas, inversores, proveedores, funcionarios gubernamentales, clientes potenciales y la comunidad en la que se desarrolla el proyecto.

Los modelos mentales del emprendedor, están en la base de la cultura de los grupos sociales en los que actúa. Como sostiene Senge (1994) se trata de imágenes, supuestos e historias que se comparten y que se usan en la lectura de la realidad y en la elección de conductas. De esta forma, la conducta política es incomprensible sin una ideología subyacente.

En el potencial conflicto con otros actores y sus ideologías e intereses, busca utilizar sus bases de poder para acordar acciones alineadas con su visión del negocio y con gran confianza en sus competencias y en su intuición. Esta base ideológica es más pragmática que principista. El camino no es en línea recta y existe una alta posibilidad de tener que volver a negociar intereses.

En el contexto existen pautas culturales construidas, aprendidas o instaladas por mecanismos de poder muy fuertes en cuanto al reconocimiento de la conducción de los negocios.

En los emprendimientos pequeños el rol de "dueño" está reconocido y legitimado como quien tiene derechos para construir, gestionar, transformar productos y procesos, acordar o no formas de conducción en "su" negocio y el rol de "empleado" como quien tiene el deber de aceptar y obedecer sus decisiones y directivas, en la medida que no contradigan otras pautas culturales instituidas.

En emprendimientos mayores también es aceptada la legitimación del poder por parte de la racionalidad dominante, que prioriza algunos intereses y posterga otros para superar conflictos.

En el aspecto social también es importante para la viabilidad del emprendimiento, la aceptación y legitimación por parte de la comunidad. En la ideología del emprendedor siempre hay aspectos morales. La demanda de bienes y servicios de valor, el cuidado ambiental y la continuidad de los puestos de trabajo son propósitos sociales que coexisten con los técnicos, económicos y financieros.

Las exigencias de la competitividad demanda del emprendedor 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).



4.8. Relaciones entre principios cooperativistas y cultura emprendedora

En este marco, se describe la consistencia de los principios del cooperativismo como valores instrumentales coherentes con la cultura emprendedora.

La orientación hacia la acción y la asunción personal de la responsabilidad por el éxito o el fracaso, conducen a un fuerte deseo de independencia del emprendedor y a realizar las cosas "a su manera". Las características personales de "hacedores" reducen la propensión a la consulta y la disposición al uso del tiempo para consensuar su punto de vista con otros. El poder del compromiso personal y la voluntad independiente con el éxito del proyecto relegan los valores de sociabilidad y solidaridad. Entre las características de la solidaridad, se destacan:

No es solamente una actitud personal sino fundamentalmente social basada en la ayuda y el respeto mutuo.

Establece vínculos bidireccionales y paritarios. Hay un permanente ida y vuelta que coloca a las partes en relación de paridad y rotaciones entre quienes dan y quienes reciben. Está basada en la ética de la reciprocidad lo que impide que unos se aprovechen de otros. Se funda en que la infelicidad ajena enturbia la propia por lo que hay que contribuir al bienestar de los otros.

Estas tensiones entre la independencia y la interdependencia y la posible disonancia de valores, ha sido considerada por la literatura especializada. Hampden-Turner y Trompenaars (1995; Pág. 22) consideran siete dilemas en la selección de valores en los conflictos planteados en el comportamiento para generar riqueza. Dos de ellos son pertinentes al tema del presente trabajo:

Individualismo versus comunitarismo

Los emprendedores individualistas se centran en la satisfacción de los intereses, derechos, motivaciones y objetivos propios antes que en los de todas las partes involucradas en una situación conflictiva. El emprendedor es un individuo que tiene libre autodeterminación para perseguir sus objetivos personales y el proceso de negociación es la "tecnología social" o herramienta para alcanzar tales objetivos.

El extremo de esta posición es el denominado capitalismo individualista impulsado por la conducta codiciosa y egoísta de los agentes económicos. El interés económico propio es prioritario al interés social que se satisface como una consecuencia derivada del primero.

Los emprendedores comunitarios, en cambio, procuran encontrar intereses comunes de todas las partes y construir relaciones estables sobre la base de la



satisfacción de los propósitos de todos los grupos interesados en la situación conflictiva.

Igualdad versus jerarquía

Los emprendedores igualitarios incluyen a sus oponentes en la búsqueda de la solución a una situación conflictiva. Consideran todas las opiniones y aprecian la negociación como un proceso político en el que todos deben participar en un plano de igualdad para dar forma a un acuerdo conjunto.

Los emprendedores con visión jerárquica justifican el empleo de las distintas bases de poder como el jerárquico, el de conocimientos o el económico para justificar una contribución asimétrica a la solución del problema.

4.9. Individualismo versus colectivismo

Geert Hofstede (1999) considera la tensión entre el individualismo y el colectivismo. La construcción de valores individualistas se refleja en culturas donde los miembros tienen expectativas de que todos deben cuidarse a sí mismos y velar por sus propios intereses en un entorno de libertad.

La cultura colectivista, por el contrario, valora las redes de relaciones interpersonales a las que se pertenece y predominan los intereses comunes.

Emprendedores con cultura colectivista, probablemente evitarán una confrontación directa y contenciosa y procurarán acuerdos equitativos que no deterioren la armonía de las relaciones. Emprendedores con cultura individualista, probablemente valoran más sus propios intereses que los colectivistas y procurarán alcanzarlos a través de la utilización de tácticas de negociación consideradas como manipuladoras.

Esta tensión es similar al dilema Individualismo versus comunitarismo descripto precedentemente.

4.10. ¿Oposición o complementación de valores culturales?

Los valores del emprendedorismo pueden alcanzarse con los principios del cooperativismo. Igualmente los principios del cooperativismo, pueden convivir y desarrollarse con la aplicación de las pautas culturales del emprendedorismo. No se trata de una oposición entre polos extremos de una misma variable.



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.

De tal forma pueden existir emprendimientos que valoren y adopten las formas cooperativas tanto por necesidad como por convicción en sus principios y también, emprendimientos impulsados por una cultura altamente individualista.

Finalmente, pueden desarrollarse cooperativas que crecen y se desarrollan a partir del impulso de un fuerte y positivo espíritu emprendedor de sus asociados, en tanto, es difícil la continuidad y supervivencia de aquellas que lo han perdido, salvo que los aspectos económicos tengan escasa significación o consigan el sostén político para preservar la imagen del movimiento.

		Cultura Cooperativista	
		ALTA	BAJA
Cultura Emprendedora	ALTA	Empresas cooperativas exitosas	2. Otras formas jurídicas exitosas
	BAJA	3. Cooperativas pequeñas con fuerte convicción en valores de solidaridad y ayuda mutua	4. Emprendimientos con baja viabilidad en el tiempo

Figura 1. Fuente: elaboración propia

La diversidad cultural se manifiesta en el hecho de que cualquier unidad social y cualquiera sea su dimensión, puede desarrollar sus propias pautas culturales.

El ser humano se encuentra así rodeado por un contexto cultural que constituye el marco de referencias culturales que influyen en sus pensamientos y conductas.

La cultura es aprendida de diversas fuentes y evoluciona con nuevas experiencias de interacción con otros miembros de los grupos sociales.

Son muchas las tipologías culturales construidas por estudiosos e investigadores como culturas burocráticas, innovadoras, creativas, comunitarias,



fragmentadas, concentradas, dependientes, empresariales y otras denominaciones adjudicadas a partir de la comprobación de creencias, supuestos y conductas basadas en determinadas variables

El emprendedor potencial va adquiriendo a través de la socialización en estos entornos culturales, creencias que se transforman en valores cuando son percibidos como útiles para la solución de conflictos que se presentan en el desarrollo de negocios. Cuando llegan a establecerse en el inconsciente se vuelven presunciones básicas.

Cuando estos valores y presunciones logran consenso y validación en el grupo social, son utilizados como guías o criterios en situaciones inciertas, complejas y difíciles como pueden ser las negociaciones y reflejan las conductas preferidas entre otras opciones.

Son los líderes empresarios, los que crean la cultura de la organización. Schein (1988, Pág. 20) expresa que la cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda y no pueden ser entendidas por separado. Afirma la posibilidad "de que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura y que su único talento sea su habilidad para trabajar con la cultura".

5. METODOLOGÍA

Se entiende a la investigación como un proceso creativo e interactivo de construcción social donde el empleo de metodología es la manera de lograr la validez interna y externa de los conocimientos.

Para esta investigación se utilizó una metodología de corte cualitativo (Sampieri; 2004) que propone el análisis de situaciones reales y como técnica el "estudio de caso" (Stake; 1994 y Yin; 2008).

Desde una perspectiva que no admite separación entre la construcción teórica del objeto de investigación y los procedimientos prácticos para llevarla a cabo, se optó por el siguiente diseño:

La estrategia se cimentó en base a reuniones del equipo de investigación. Fue preciso establecer una profunda reflexión acerca del enfoque utilizado, puesto que el mismo pone énfasis en la interpretación de los comportamientos y prácticas de los diversos actores, según el significado que ellos le atribuyen como participantes en la Economía Social.

El *esquema metodológico* vertebral se estructuró en sucesivas fases:



- Reflexionar sobre la *problemática* (ver punto 2)
- Definir los *objetivos* (ver punto 3)
- Precisar el *alcance de la investigación* Las restricciones se establecieron en función del factor tiempo y posibilidad de acceso a las fuentes de información. El trabajo de campo se demarcó a cooperativas y microemprendedores situadas en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.
 - Diseñar el procedimiento para el relevamiento:
- a) Abordaje empírico de los casos: como técnica se optó por el "estudio de caso" (Yin; 2008). Se estudiaron diversos casos de empresas recuperadas y cooperativas de trabajos, que fueron abordadas a través de entrevistas en profundidad y observaciones no participantes. La recopilación, procesamiento y análisis de la información se extendió por un período de casi tres años.

Asimismo, se examinaron 108 casos de emprendimientos sociales a través de encuestas, en el marco del Programa Municipal Básico de Formación, Asistencia Técnica y Financiamiento para Emprendedores Locales -PROMUFO³-. La recopilación, procesamiento y análisis de esta información se extendió desde mitad del año 2010 a mitad del año 2011.

b) Otras experiencias de actores de la Economía Social: Con el propósito de aportación de conocimientos se decidió extender y profundizar la investigación a otros casos de alto impacto en el sector. Se llevó a cabo una extensa revisión teórica de "otros casos" citados por autores diversos, primando aquí la fuente secundaria para relevamiento de la información.

Finalmente, se realizó un análisis transversal de información, arribándose a una síntesis de nuevos conocimientos que por ahora se titulan como "conclusiones", porque también se generan "nuevos interrogantes" que sin dudas, son disparadores de futuras líneas de investigación.

³ 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 № 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



6. CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS DE CULTURAS COOPERATIVAS Y **EMPRENDEDORAS**

6.1. Evidencias empíricas de los casos relevados

En el trabajo de campo se compiló apreciable material sobre la práctica de diversos actores componentes de la economía social, cuya información se expone a continuación.

6.1.1. Cooperativas de trabajo

Orígenes y evolución

Debido a la intensificación de la crisis económica y el aumento del desempleo acaecido a partir del 2001, las cooperativas de trabajo, como fenómeno asociativo, han adquirido mayor relevancia. Surgieron a partir de la convicción de sus miembros sobre la existencia de una forma diferente de relacionarse con el mercado, pasando a desempeñarse como responsables directos de su fuente de trabajo. La finalidad primaria fue el auto-sostenimiento de sus miembros.

Se trató de una adhesión voluntaria, normativa y moral, fundada en una sólida ideología basada en principios cooperativistas. 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".

Algunos de sus integrantes habían trabajado como feriantes y/o troqueros; otros eran conocidos o amigos entre sí y habían compartido experiencias laborales.

Decidieron organizarse en para mejorar no sólo sus condiciones de vida sino también, para alcanzar logros que eleven su condición humana. De este modo, emergen como respuesta a la necesidad de ayuda mutua para superar limitaciones difíciles de atravesar de manera individual, constituyendo un fuerte impulso para la solidaridad y un posible cambio cultural en el pensamiento y conductas egoístas de los individuos.

En sus comienzos, tuvieron algunas dificultades no sólo referidas a ciertos aspectos legales, sino también relacionadas a la conformación social del grupo y la puesta en práctica de su ideología. En este sentido, uno de los entrevistados relató: "Se trabajó mucho para armar este grupo cooperativo, leíamos "Economía Popular" de Coraggio. Empezamos a trabajar el tema del acuerdo. Había desconfianza al principio y era comprensible, algunos se fueron, nos costó consolidarnos como grupo...".



Esto muestra que, si bien el comienzo no fue fácil estuvo lejos de ser improvisado. Tenían experiencia anterior y una convicción ideológica que reforzaron con aprendizaje y fortalecieron en el quehacer cotidiano.

En general, los asociados de estas cooperativas de trabajo manifestaron haber hallado soluciones más justas en su lucha contra la pobreza y la exclusión social.

Valores y principios

Los miembros de estas cooperativas adhirieron voluntariamente dispuestos a defender sus valores y principios, asignado una significación social relevante a estas organizaciones asociativas. En general, se percibe la puesta en práctica de la ideología cooperativista lo que deriva en un fuerte proceso de adoctrinamiento y socialización en valores cooperativos apalancados con símbolos y rituales.

Fundados en un espíritu democrático realizan actividades productivas y de servicios, recibiendo beneficios económicos y sociales proporcionales al trabajo realizado, defienden la equidad distributiva.

Los valores de autoayuda y solidaridad se manifiestan cotidianamente en su accionar. En este sentido, los entrevistados dijeron poner a disposición de los asociados bienes personales para uso común dentro de las actividades de la misma.

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, en una de las cooperativas estudiadas. De igual modo, el valor equidad se ve reflejado en la existencia de una cuota, igual para todos, que cubre los gastos fijos de la cooperativa. Otro asociado agregó "Cuando un asociado se le dificulta el pago de la misma, los otros colaboran con ayuda indirecta, por ejemplo, haciendo empanadas para vender en una peña dónde todos tratan de llevar invitados".

La formación continua en valores tales como compromiso, solidaridad, ayuda mutua y autogestión y su transmisión a los nuevos integrantes es considerada como esencial para la supervivencia y desarrollo de estas cooperativas. Así, la capacitación y el entrenamiento en temas de cooperativismo constituyen su filosofía de vida y de trabajo.

De igual modo, a través de diversas actividades, se ocupan de trasmitir 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".



Gestión y cultura

Considerando la filosofía cooperativista, la gestión de estas organizaciones presenta ciertas particularidades.

La gestión es participativa y socialmente responsable, busca la cooperación y la ayuda mutua dentro del pleno respeto de los principios del movimiento cooperativista.

El estilo de conducción autoritario, como posible modalidad de gestión, es descartado en estas organizaciones. Todos los asociados tienen iguales derechos y votan democráticamente; las asambleas son frecuentes y participativas. Una entrevistada afirmó "Me entusiasmé con el funcionamiento democrático dónde todos somos parte, todos somos dueños".

En estas organizaciones se respeta la autonomía individual y la autogestión a través de los mecanismos pluralistas de participación, condiciones fundacionales del management cooperativista (Davis y Donaldson, 2005). Todos los temas son discutidos en Asamblea y las decisiones se toman por votación, pero siempre en un clima participativo, por consenso de la mayoría. La información está disponible para todos los asociados.

Aunque, la participación democrática no siempre se pone íntegramente en práctica. Las decisiones estratégicas, en ocasiones, son tomadas por los directivos sin la participación de los otros asociados-, quienes no tienen una visión global ni a largo plazo.

De este modo, los directivos se enfrentan a contradicciones, como por ejemplo, aspiran a lograr el compromiso y la participación de todos los integrantes respetando los principios cooperativos, pero exhiben una racionalidad empresarial cuando desean que la cooperativa sea próspera y se desarrolle.

Existe una innegable interrelación entre gestión y 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 comunican los valores, tanto económicos y laborales como éticos.

En ese sentido, se puede decir que los asociados están imbuidos de valores y principios cooperativistas aún antes de su efectiva incorporación a la organización. Tienen como proyecto de vida el trabajo en forma comunitaria, por ende han elegido este tipo de asociación con pleno convencimiento de que es el más adecuado para satisfacer sus necesidades y expectativas.

El proceso de socialización es continuo, ya sea a través de talleres o jornadas internas de las que participan los propios asociados, así como de actividades de transferencia al medio, tales como charlas o cursos a otras organizaciones.



Han logrado conformar una cultura fuerte y cohesionada, con símbolos de poder, historias y conductas orientadas prioritariamente a objetivos sociales y comunitarios. Esto se ve reflejado en sus modos de percibir, sentir, comportarse, relacionarse y de gestionar. También se trata de una cultura "abierta" en el sentido de que son partidarios del ingreso de nuevos asociados en tanto compartan sus principios.

Las principales variables observadas que distinguen a la cultura organizacional de las cooperativas relevadas, se refieren a:

Artefactos. Respecto de los espacios físicos, mobiliario y equipamiento son de dimensiones y características técnicas disímiles, según las actividades desarrolladas en cada una de las cooperativas estudiadas. No obstante, en general se observaron espacios ordenados y limpios, instalaciones sencillas pero funcionales y equipos y herramientas adecuadas. La sencillez de los ambientes y los otros elementos tangibles reflejan, en alguna medida, la filosofía de trabajo reinante.

Lenguaje. Es claro, sencillo y técnico, en algunos casos. En varias situaciones, se notó el uso de una terminología particular con conocimientos sobre cooperativismo, en particular y de Economía Solidaria, en particular.

Rituales. Se destacan las reuniones sociales de camaradería y de debate. En ese sentido comentaron "siempre la comida es motivo de reunión, hacemos bagna cauda, aprovechamos los excedentes de los servicios de catering y con menor frecuencia comemos maricos, que trae un ex asociado que ahora vive en Bahía Blanca". Otra asociada, dijo "todos los viernes organizamos fondas e intensificamos las actividades culturales, ahora por ejemplo un grupo de agronomía sumó un ciclo de cine y eso aporta mucho". Los propios asociados han impulsado voluntariamente actividades de formación, lecturas y debates acerca de la ideología del cooperativismo y de la economía solidaria. En síntesis, estos rituales fomentan la unión del grupo y la satisfacción de las necesidades sociales de los miembros.

Comportamiento: Se observa una conducta solidaria y un clima de confianza entre trabajadores. A su vez, practican el principio de cooperación con otras cooperativas, principalmente a través de la comercialización de productos y/o servicios. "Vendemos productos de otras organizaciones sociales y de emprendedores sociales tanto de Rosario como de otras localidades", comentaron. Además, algunas cooperativas conforman redes sociales en defensa de sus propios intereses y de la comunidad en general, por ejemplo, a través de su participación en la Red de Comercio Justo.

Finalmente, a partir de las manifestaciones de los entrevistados sobre las prácticas que realizan -comidas, reuniones, charlas, formas de distribución del



trabajo, colaboración con otras cooperativas, etc., se deduce que los principales valores que sustentan su cultura se relacionan con la solidaridad, la equidad, la libertad y la confianza.

6.1.2. Microemprendimientos sociales

Origen y evolución

La investigación intenta analizar las causas que movilizaron a las personas a iniciar sus propios emprendimientos, su espíritu asociativo, los valores que detentan y sus estilos de gestión. Muchas personas, desocupadas, subocupadas o simplemente cansadas de no conseguir un trabajo digno recurren a emprender actividades, ya sea de manera individual, familiar o asociándose con otras personas, por la creciente necesidad de generar ingresos.

En este orden, el desarrollo de microemprendimientos productivos aparece como el camino de esperanza, ya sea como autoempleo o como forma asociada. Los microemprendimientos, tanto unipersonales como familiares, constituyen una vía para aminorar uno de los efectos perversos del desempleo y por ende, la pobreza.

Los gobiernos, desde siempre, han promovido el desarrollo de emprendimientos productivos sobre la base de subsidios, por un lado, para quienes representan el sector de pobres estructurales, y por otro, a través del crédito, con acciones de capacitación y asistencia para los grupos con mayor capacidad de inserción en el mercado formal.

En particular, la Municipalidad de Rosario ha venido acompañando este proceso con diversas iniciativas de apoyo y promoción de estos emprendimientos por el impacto social que poseen, y con el propósito de promover el desarrollo integral de la persona, el espíritu de solidaridad, la cooperación y la autogestión.

De acuerdo a lo citado en el punto 5 de metodología, en el relevamiento realizado a 108 emprendedores (Figura 2), se desprende que si bien es cierto que muchos de ellos, inician su emprendimiento por necesidad de subsistencia (31%), diversos son los motivos que les da origen. Un 37% se vio impulsado a iniciar su emprendimiento por su espíritu emprendedor, quienes mostraron que se fundan en razones superiores ligadas no sólo a lo económico sino a otros aspectos que les permite recuperar la autoestima laboral, lograr un empleo estable autogestionado y elevar su calidad de vida. Otros (32%), en cambio, lo hicieron porque poseen habilidades, recursos y conocimientos (un saber hacer experto) con las que pueden dar respuesta a las necesidades y desafíos del mercado al que atienden.

Generalmente, los microemprendimientos constituyen una organización, que tiene su origen en la cercanía residencial, permitiéndoles una adaptación a los



cambios económicos y sociales de su localidad. Pero, en muchos casos, se observó, que no es sólo un factor el que dio origen, sino la combinación de varios de ellos.



Figura 2. Fuente: elaboración propia

Cuando hablamos de microemprendimientos sociales nos referimos a aquellas actividades económicas, en las que sus miembros trabajan en la producción de bienes y servicios para incorporar o ampliar un ingreso a la familia, para cubrir las necesidades, acumular capital, y para permitir a través de la relación con otros la integración en el contexto social.

Los emprendimientos incluyen una gran diversidad de actividades productivas y de servicios vinculadas, a la Economía Social. En el relevamiento encontramos en su mayoría textil, herrería, marroquinería, peluquería, servicios de informática, gastronómicos, entre otros.

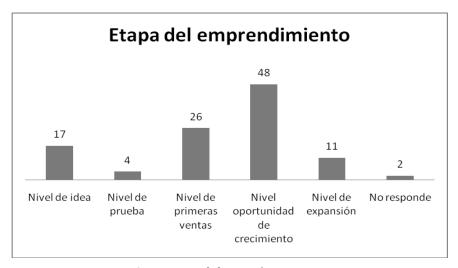


Figura 3. Fuente: elaboración propia



Para comprender mejor esta figura, veremos qué significa cada nivel de la escala a la que hacemos referencia en el gráfico.

- ✓ *Nivel idea*. Nuevo, comienza desde cero
- ✓ *Nivel de prueba.* Ya se construyó el prototipo del producto o servicio, pero no se ha lanzado al mercado.
- ✓ *Nivel de primeras ventas*. Ya se lanzó al mercado y se requiere capital para equipamiento y materiales
- ✓ *Nivel oportunidad de crecimiento*. Se requiere capital para poder mejorar calidad y servicio para consolidarse en el mercado
- ✓ *Nivel expansión*. Posibilidades de expansión en otros mercados o nuevos productos

De la Figura 3, se observa que un 55% (o sea 59/108), conformado por 48 emprendedores transitando una etapa de crecimiento y 11 en etapa de expansión, han logrado consolidar su negocio en forma autosustentable.

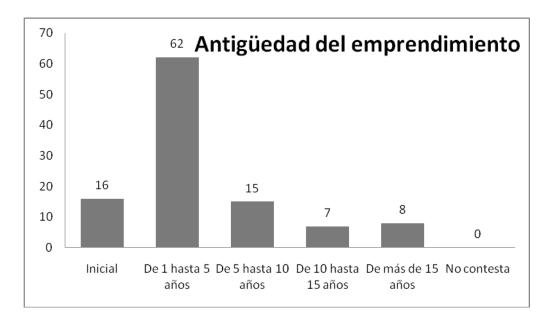


Figura 4. Fuente: elaboración propia



Por otro lado, como se ve en la Figura 4, considerando la antigüedad promedio de los emprendimientos, el 57.40% de los casos analizados (62 de 108), tienen entre 1 a 5 años.

Relacionando ambos, podemos inferir que:

En la etapa inicial, menos de un año, los emprendedores se encuentran en un nivel de idea del emprendimiento.

Quienes se encuentran en el rango de uno a cinco años de actividad, algunos pocos (4) están en el nivel de prueba, otros (26) en el nivel de primeras ventas, y los 32 restantes, ya están consolidando su emprendimiento.

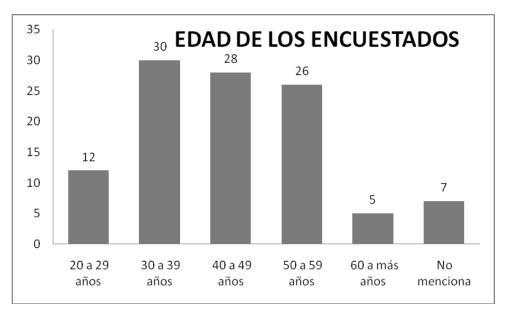


Figura 5. Fuente: elaboración propia

Con respecto a la edad de los microemprendedores, no se ha podido establecer ninguna correlación representativa con la antigüedad, ni con etapa del emprendimiento. Los valores arrojados del relevamiento, se exponen en la Figura 5.

Valores y principios

Desde el griego, valor (axios) significa lo que es estimable o digno de ser honrado. También significa 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 (la eficiencia, la calidad, la honestidad, la cooperación, etc.) y proveen una base estable o guía sobre la cual se toman las



decisiones y se ejecutan las acciones. Son como cartas de navegación, que dirigen los esfuerzos hacia el norte deseado.

Estas "normas éticas" que influencian el comportamiento de gestión y para cada microemprendedor suelen ser diferentes, como asimismo su aplicación e identificación. Se crea así, una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos para cada uno.

Pero, en general las respuestas obtenidas de este grupo de emprendedores, Fig. 6, fueron bastante coincidentes, se refirieron mayoritariamente señalando en primer lugar a la calidad, y luego, a la productividad como los valores sobre los que fundan.

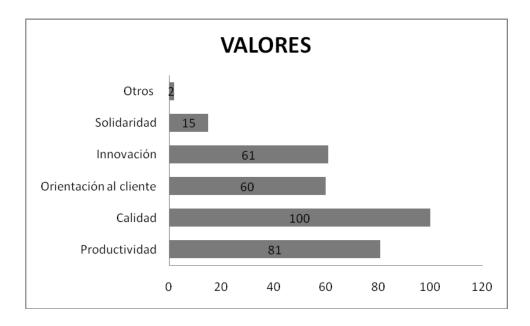


Figura 6. Fuente: elaboración propia

Ciertos valores como la solidaridad, las acciones comunitarias y el bien común, se ven poco representados, en la gente de un rango etario mayor a cincuenta años, lo que muestra un exacerbado espíritu individualista y actitud de desconfianza. Estos no creen conveniente asociarse a otro/s emprendedor/es, o conformar alguna alianza para realizar compras comunitarias o compartir espacios o servicios, o realizar alguna otra actividad y sólo un pequeño número realiza alguna actividad con fin social relacionada al emprendimiento o participa de alguna feria de emprendedores. No obstante, el resto de los encuestados, ven de buen agrado la posibilidad de asociarse a otros emprendedores para diversos fines, principalmente para un mejor aprovechamiento de los escasos recursos disponibles.



Cultura y gestión

El "saber hacer", competencia práctica adquirida a través del tiempo, aparece en la mayoría de los casos analizados como la fortaleza principal y no adquirida por la educación formal.

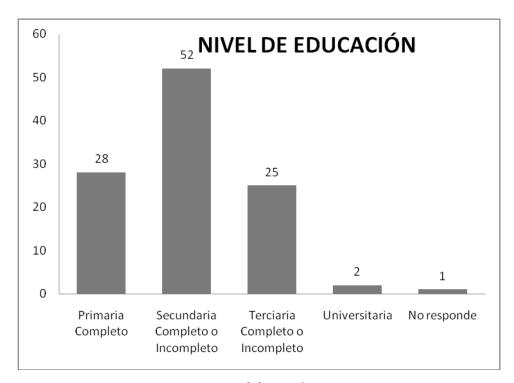


Figura 7. Fuente: elaboración propia

Del análisis de la Fig. 7, surge que el 25 % de los encuestados, tienen estudios primarios, el 48% hicieron la secundaria, aunque no todos la han finalizado y sólo el resto han pasado por algún estudio terciario, aunque muchos inconclusos y que refiere generalmente a la especialidad de la actividad elegida.

Muchos de ellos, no poseen competencias de gestión, formalmente adquiridas y esto se percibe como su mayor debilidad. Algunos de ellos lo reconocen; otros en cambio, ni siquiera lo advierten.

La mayoría de los microemprendimientos, son unidades económicas que manejan con eficacia las tareas productivas pero no siempre, los titulares que están a cargo de la conducción y toma de decisiones, tienen los conocimientos esenciales sobre gerenciamiento más efectivo, para comprender mejor las variables que operan en el desarrollo de sus emprendimientos, minimizar las debilidades que amenazan su supervivencia y aumentar la capacidad de su negocio.



En general carecen de las herramientas necesarias para, a través de un enfoque global e integrador, sistematizar la información, hacer un análisis de prefactibilidad o un plan de negocios y una planificación financiera que permita hacer análisis previos a la toma de decisiones.

La realidad muestra que se manejan informal y espontáneamente, sin demasiada planificación, más que la que requiere la operatoria semanal. Las estrategias son reactivas y de corto plazo. Sólo aquellos que tienen actividades cíclicas, se plantean como cubrir complementariamente los períodos del año "sin actividad", para lo cual prevén "informalmente" un horizonte de planeamiento más amplio.

Frecuentemente atienden un mercado en la cercanía residencial y no manejan información básica sobre tamaño del mercado, niveles de ingreso de los potenciales compradores, otras prácticas comerciales, precios de la competencia, canales de distribución, hábitos de consumo y preferencias del mercado con el fin de lograr acceso a los otros mercados, ya que no cuentan, con los recursos necesarios, ni disponen de tiempo, ni conocimientos que los habilite para acceder a éstos.

Los microemprendimientos muestran (Fig. 8 y 9) una estructura centralizado en el fundador y con un estilo personalista de gestión, con familiares en los puestos clave (85%). En la mayoría de los casos, no contratan personal permanente y alrededor de un 6% toman personal estacional, cuando la época o la demanda lo requieren. Esto le permite flexibilidad sin perder la centralización, así los dueños gestionan de manera muy personalizada asegurándose la consistencia entre de las decisiones y acciones.



Figura 8. Fuente: elaboración propia



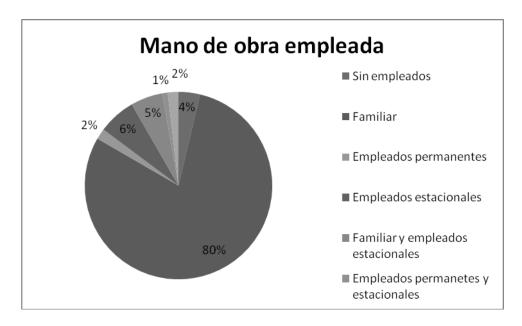


Figura 9. Fuente: elaboración propia

6.1.3. Empresas recuperadas

Origen y evolución

Estas formas asociativas autogestionadas por sus trabajadores, surgieron a partir de la crisis y posterior quiebra de las empresas anteriores. El término "recuperada" alude a aquellas empresas y/o fábricas en crisis, en las que sus ex empleados se proponen continuar con sus actividades, fundamentalmente para preservan sus fuentes de trabajo.

Un rasgo característico en su origen es la constitución en "cooperativa de trabajo" como imposición legal y única vía de solución para alcanzar la tenencia colectiva de la empresa, es decir una adhesión coercitiva a un formato jurídico impuesto. Así, algunos entrevistados comentaron: "En su momento, para nosotros, fue la única salida a fin de no perder nuestra fuente de trabajo"; "Nosotros pusimos toda nuestra fuerza para salir adelante, no teníamos otras opciones".

A partir del relevamiento efectuado en diferentes empresas recuperadas y poniendo énfasis en las narraciones de sus asociados, se notaron rasgos distintivos según las diferentes etapas del ciclos de vida organizacional. Así, se comprobó que la evolución de las mismas presentaba particularidades interesantes a tener en cuenta, en especial porque los valores que sustentaron las conductas y comportamientos de sus integrantes fueron cambiando en cuanto a sus intereses y prioridades, a través del tiempo, así se pueden distinguir diversas fases.



En un momento inicial, donde las dificultades amenazaban la supervivencia de la empresa, la cooperación y la solidaridad emergen como valores claves. Con el transcurso del tiempo dónde la constitución estaba garantizada y la consolidación de la empresa era el siguiente objetivo, era básico poder competir en condiciones de mercado libre y afrontar otros competidores, entonces algunos valores cooperativistas como la equidad y la solidaridad empiezan a ser cuestionados por algunos asociados. Por último, en la etapa expansiva, de mayor crecimiento y prosperidad los supuestos, creencias y valores iniciales del cooperativismo son postergados, básicamente porque comienzan a primar los intereses económicos por encima de los sociales.

En el origen y evolución de las empresas recuperadas las variables espaciotiempo son imprescindibles para entender las pautas culturales.

Valores y principios

Como requisito de su constitución legal los asociados de las empresas recuperadas debieron realizar obligatoriamente cursos de capacitación sobre los principios y valores del cooperativismo. No obstante, la adhesión a los mismos fue disímil según la fase del ciclo de vida por la que surcaba la empresa recuperada.

En la etapa inicial de lucha por la supervivencia y preservación de la fuente de trabajo, dónde "la unión hace la fuerza", la solidaridad y la cooperación eran valores indispensables. Cuando la situación se tornó más estable debido a la recuperación de la empresa en crisis, la cooperación, responsabilidad e involucramiento de los trabajadores asociados se consolidó, adquiriendo notabilidad la igualdad y justicia distributiva, aunque las decisiones estratégicas no siempre se toman democráticamente.

En la fase de consolidación y crecimientos algunos valores tales como igualdad, democracia y equidad comienzan a ser cuestionados. Si bien, se trata de organizaciones autónomas y autogestionadas, sustentadas en la participación democrática de la gestión, la propiedad y los beneficios, emergen actitudes individualistas y competitivas que modifican las pautas culturales inaugurales.

Cultura y gestión

Aún antes del nacimiento de estas cooperativas, es decir, a partir de la crisis y posterior quiebra -en su caso- de empresas anteriores, sus trabajadores fueron empujados a diseñar una estrategia. Aunque, al poner en marcha la empresa recuperada la gestión se mostraba como el principal inconveniente porque los actuales dueños, en la mayoría de los casos, seguían pensando como empleados.



La estructura responde a las disposiciones legales que rigen la constitución de cooperativas. La asignación de funciones está claramente definida lo cual no obsta a la flexibilidad y disposición para el desempeño de otras tareas en función de las necesidades que surgen. Las decisiones importantes se toman en la Asamblea en forma democrática. Todos tienen un voto independientemente del cargo ocupado. No todos los asociados tienen participación activa en la Asamblea, prefieren guardar silencio para no involucrarse responsabilidades. Otras decisiones se toman en forma conjunta en reuniones informales ante cuestiones rutinarias. "Nadie monopoliza el poder", afirmó el presidente de una de las empresas visitadas.

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.

Este proceso de construcción conjunta de cultura y gestión no se puede implantar de la noche a la mañana. Por un lado, el des-aprender pautas culturales propias del modelo tradicional de la empresa anterior y por otro, el aprender nuevos modelos de relaciones de la nueva empresa.

En la práctica, la cultura de una organización es consecuencia de las maneras de actuar y pensar combinadas de las personas que participan en la misma, suele decirse que "es el modo de hacer las cosas", la cultura no es un listado de valores ni un manual de comportamiento. La cultura es algo que se puede ver, sentir y escuchar. En ese aspecto se observó que:

Los artefactos: los aspectos visibles como instalaciones, oficinas, maquinarias, muestran aspectos, que pueden comentarse son más relevantes en los sectores de producción. La indumentaria y prolijidad en esos sectores parecen tener mayor consideración que los sectores administrativos y salas de reuniones, que parecen casi olvidadas.

En una de las empresas visitadas, se observó que lo que antes -para la empresa anterior- era sala de reuniones, ahora se utiliza como depósito de cajas con mercaderías. Un entrevistado explicó: "Falta espacio, por eso pusimos las cajas allí, además nosotros nos reunimos en cualquier lado, esta sala casi no se usaba".

Para muchos de ellos, la "cultura de trabajo" es sinónimo de "trabajo operativo" y eso se refleja en el uso que dan a sus instalaciones.

La conducta: fue variando en directa relación a las etapas por la que fue atravesando la empresa recuperada. En este sentido, se refrenda, las pautas culturales referidas a las normas y principios cooperativistas fueron impuestas y las exigencias -de competitividad y rentabilidad- fueron surgiendo en el devenir



organizacional. Esta realidad indujo a buscar una armonía entre una gestión "correcta" en términos de principios cooperativistas y una "adecuada" en términos de mercado. La conducta, se fue "moldeando" a través del tiempo, con distintos valores dominantes.

El lenguaje: que se habla en estas organizaciones, también es producto de la cultura existente. Por un lado, prevalece un lenguaje ejecutor, enfocado en el trabajo operativo, que prioriza la calidad y la eficiencia de las actividades, quizás poco comprometido con la gestión. Por otro lado, quiénes desempeñan tareas vinculadas con la administración utilizan un lenguaje más comprometido con los resultados, centrándose en el negocio y remarcando valores de innovación, crecimiento, logros y competencia, interesados por lograr mayor rentabilidad.

En general, aplican un lenguaje con énfasis en lo operativo, así manifestaron: "Los empresarios funden las empresas, nosotros, los obreros, la sacamos adelante", "El estar sentado no es trabajar". Estas expresiones reflejan la existencia de dos sub-culturas: la prevaleciente, enfocada en lo operativo y derivada de una forma de pensar y actuar como empleado y otra, emergente, con ciertas debilidades en su accionar e instaurada, en algunos casos, entre una racionalidad ideológica y una racionalidad económica.

Asimismo, en relación a las etapas del ciclo de vida de las empresas recuperadas, se evidenció que en las fases iniciales el "lenguaje cooperativo" aparecía con más ímpetu, en tanto que con el tiempo fue cambiando. Así declaró un asociado: "Nosotros tuvimos que constituirnos en cooperativa por necesidad -era la única salida legal- Recibimos charlas sobre el cooperativismo cuando empezamos". Agregan: "sentamos precedentes de lucha pero no de cooperativismo. La solidaridad siempre estuvo presente entre nosotros. También brindamos apoyo a terceros, no nos olvidamos nunca de dónde vinimos. Valoramos todo lo que recibimos y por eso sentimos como obligación ayudar a otros contando nuestra experiencia. En nuestro país no hay cultura cooperativista. Hay muchos intereses políticos y lucha por el poder en torno al fenómeno de empresas recuperadas."

Los rituales: todas las culturas tienden a desarrollar ciertos ritos o tradiciones. La multitud de historias están relacionadas con un fuerte "sentido de pertenencia y amistad" en la cooperativa. Casi todos los asociados, destacan el apoyo familiar como un aspecto básico para quedarse -en la empresa recuperaday seguir. Esto hace que muchos de los asociados, según afinidad, extiendan sus relaciones fuera del ámbito laboral para compartir comidas o festejar eventos sociales.

Algunos de ellos, recordando la etapa difícil por la que atravesaron tiempo atrás, declararon: "A nosotros, nuestras mujeres e hijas nos ayudaron a hacer los repartos y a buscar clientes para venderles la mercadería, en cambio a otros



compañeros, sus mujeres les decían: sos un pelotudo, como aguantás eso, te tenés que ir, búscate otro trabajo".

Asimismo, el clima de trabajo es distendido pues la no presencia del "jefevigilante" favorece la conversación espontánea entre los trabajadores mientras cumplen sus tareas y se permiten ciertas interrupciones para tomar mate.

6.2. Descripción de experiencias de otros actores de la Economía Social

6.2.1. Emprendimientos exitosos bajo formas cooperativas

En los dos casos que comentaremos, pudieron compatibilizarse y potenciarse las culturas emprendedora y cooperativista. Ambos pueden considerarse casos exitosos, pero muestran crecimientos dispares.

6.2.1.1. "La Corporación Mondragón"

Es un grupo de cooperativas y empresas originario del País Vasco y actualmente extendido por el resto de España y por los cinco continentes. Constituye el primer grupo empresarial del País Vasco y el séptimo de España, así como el mayor grupo cooperativo del mundo. A finales de 2010 contaba con 83.859 trabajadores. Su sede central se ubica en la ciudad de Mondragón, en la industrial comarca del Alto Deba.

La Corporación Mondragón está compuesta actualmente por 256 empresas y entidades distribuidas en cuatro áreas: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento.

Los vínculos que unen a las Cooperativas del grupo Mondragón son profundos, ya que son emanados de una concepción humanista de la empresa, y por una filosofía participativa y solidaria.

El grupo es un referente internacional de una cultura empresarial compartida que se sustenta en los principios básicos del cooperativismo y en una misión compartida. Su cumplimiento es compatible y se potencia con la aceptación de valores corporativos y de políticas generales de carácter empresarial.

Los diez principios básicos cooperativos, con los que Mondragón construye su identidad son: libre adhesión, organización democrática, soberanía del trabajo, carácter instrumental y subordinado del capital, participación en la gestión, solidaridad retributiva, intercooperación, transformación social, carácter universal y educación.



Esta filosofía cooperativista se complementa con la definición de los cuatro valores corporativos que sintetizan su cultura empresarial: cooperación, actuando como propietarios y protagonistas; participación, que se plasma en un compromiso en la gestión; responsabilidad social, mediante la distribución solidaria de la riqueza; e innovación, dirigida hacia una renovación permanente en todos los ámbitos.

La misión del grupo, exterioriza y aglutina los objetivos básicos de una organización empresarial que compite en los mercados internacionales, con la utilización de métodos democráticos en su organización societaria, la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores y el compromiso de desarrollo con su entorno social.

La conjunción de una cultura cooperativista con una cultura emprendedora ha conformado un marco de creencias y valores que han impulsado el desarrollo del grupo empresario:

- El predominio de la persona sobre el capital, lo que se traduce en una gran implicación del socio en su cooperativa, a través de la participación directa en el capital y la gestión.
- > Un enfoque decididamente empresarial del enfoque cooperativo, asumiendo como cuestión de principio la rentabilidad de la empresa y la eficacia en la gestión, planificada, rigurosa y exigente.
 - Reinversión prácticamente total de los recursos generados.
 - Adaptación permanente a los cambios del entorno.
- Creación de eficaces instrumentos de intercooperación: en el ámbito financiero, de provisión social, de investigación, desarrollo e innovación en la gestión coordinada del empleo y de las situaciones de crisis.
- > Importancia acordada a la formación en sus organizaciones educativas tanto a los aspectos cooperativos como a los de gestión profesional para asegurar la continuidad del modelo.

Esta filosofía empresaria, aceptó la compra y constitución de empresas de capitales como una necesidad impulsada por el propio proceso de internacionalización y por estar centrados en productos como automoción, electrodomésticos y máquinas-herramienta, cuya lógica de supervivencia en el mercado exigió el traslado de actividades al exterior.

En este proceso de expansión, el capital pudo desplazarse sin problemas, pero no así los cooperativistas, por lo que el crecimiento fue acompañado por el incremento de trabajadores por cuenta ajena y no como asociados



La mentalidad emprendedora debió adaptarse a la falta de una cultura cooperativa en muchos países y la carencia de una legislación cooperativa en las regiones de extensión de negocios.

En el año 2003 el órgano superior de gobierno del grupo, aprobó una resolución sobre "Expansión Societaria" para el desarrollo de fórmulas que impulsen la participación en la propiedad y la gestión de sus empleados, dentro de las Sociedades Anónimas en las que trabajan, de una forma similar a lo que ocurre en las cooperativas⁴.

Este caso muestra como puede desarrollarse una organización que se adapta a los modelos de gestión de mercados convencionales, pero sin perder la idea cooperativa de valoración de la persona trabajadora sobre el capital. Este es el principal aspecto diferencial de este grupo empresario, que ha demostrado que el desarrollo económico es mayor con modelos humanizados, participativos y de distribución de la riqueza más igualitaria.

En todos los negocios se han creado fuertemente puestos de trabajo tanto como socios cooperativos o como empleados dependientes, pero con la filosofía de convertirlos en socios.

Un aspecto a destacar es la reducida vinculación política con el sector público. El grupo ha nacido y se ha desarrollado impulsado por personas con cultura cooperativista y emprendedora que han gestionado las empresas con un enfoque solidario.

Las organizaciones de apoyo han sido desarrolladas de manera autónoma tales como la Caja Laboral para los aspectos financieros, la División Empresarial para el asesoramiento en temas de gestión y promoción de nuevos negocios cooperativos y los centros propios de formación profesional y universitaria.

6.2.1.2. Cooperativa "Barrio La Juanita"

Este caso es una evidencia de la viabilidad de los emprendimientos cooperativos en pequeña escala y con posibilidades futuras de supervivencia y expansión.

La cooperativa nació en un barrio pobre del partido de La Matanza, con escasos recursos e impulsada por el Movimiento de Trabajadores Desocupados, en 1995, que decidió generar sus propias fuentes de trabajo y rechazar los planes sociales ofrecidos por el gobierno.

⁴ Fuente: www.mcc.es; www.mondragon-corporation.com; Revista Futuros



Después de varios años de esfuerzos, en el año 2004, con la ayuda de gran número de donaciones pueden llevar adelante varios emprendimientos productivos y comienzan a hacerse conocer como "Cooperativa La Juanita". Una panadería comunitaria es la base de otros proyectos como un Jardín Comunitario, un Taller de Confección Textil - con aportes para la adquisición de telas y maquinarias – y otros proyectos educativos como el Programa de alfabetización de jóvenes y adultos y reciclado de computadoras. También ha recibido colaboración en la venta y distribución de sus productos como guardapolvos y un pan dulce cuya receta aportó Maru Botana.

Su reputación ha crecido por la no aceptación de planes sociales y la creación de fuentes de trabajo con tenacidad y perseverancia para vencer obstáculos y lograr resultados.

La cooperativa tiene 50 socios pero entre 600 y 650 personas en el barrio están involucrados y forman "grupos de interés" de los emprendimientos de la cooperativa.5

6.2.2. Emprendimientos sociales exitosos bajo formas no cooperativas

6.2.2.1. "Pauny S.A."

La firma fabricante de tractores Pauny SA es una de las compañías recuperadas pos devaluación, arrastrando una quiebra y el freno total en sus actividades.

Dos factores determinantes para que la firma volviera a funcionar fueron, sin lugar a dudas, las acciones de sus empleados y parte del personal jerárquico, además del resurgir de la producción agropecuaria con un tipo de cambio mucho más competitivo para la actividad.

El nombre original de la firma era Zanello SA, con más de 30 años de trayectoria en el sector metalmecánico que cerró sus puertas y frenó su planta de producción ubicada en la localidad de Las Varillas (Córdoba).

Tiempo después, operarios y ex gerentes alquilaron las instalaciones y las volvieron a poner en marcha, pero todo muy lentamente: lo recaudado de cada unidad vendida era utilizado para financiar la producción de su siguiente unidad. Todo bajo la razón social de Pauny SA.

⁵ www.lajuanita.org.ar; Silvia Flores Directora Ejecutiva disertación en Primer Foro Regional RSE, Rosario 29-06-2011.



Finalmente, luego de las gestiones llevadas adelante por el gobierno de Córdoba y la municipalidad de Las Varillas, en las que prestaron parte del capital para la cancelación de las millonarias deudas de Zanello, los ex empleados se quedaron con la planta de producción, desembolsando \$24,5 millones luego de pujar en una subasta pública.

Así, la cooperativa de trabajadores es dueña del 33%, otro 33 % está en manos de cuatro ex gerentes, encabezados por Raúl Giai Levra (Ex directivo de Zanello y luego presidente), 31% en manos de otros inversores del sector bancario, y el resto quedó en manos de concesionarias y la municipalidad de Las Varillas. En el año 2004, compra las instalaciones con el aporte de nuevos socios que alcanzan al 31% del capital de la empresa, cedido por los concesionarios.

De esta manera, Pauny no sólo logró salvar su negocio sino que además creció. Hoy la firma posee su fábrica central en Las Varillas, en un predio de doce hectáreas.

Desde 2006 cuenta con una ensambladura en Santiago del Estero, y en 2009 dio el gran salto fronteras afuera, cuando inauguró otra ensambladura en Venezuela. Para este proyecto recibió un apoyo financiero del gobierno de Hugo Chávez: se trata del tractor Pauny-Pedro Cornejo, que sería exportado a otros países de Latinoamérica. Antes, la firma ya había ingresado a este mercado exportando tractores luego de un acuerdo con el gobierno de aquel país.

En el 2010, la empresa supera las 1000 unidades vendidas. En el 2011, se realizan gestiones para ingresar al mercado de Brasil y se estudia un proyecto para elevar la producción a 2000 tractores. La dotación de personal es de unas 410 personas.

En lo que respecta a su negocio global, además de ocupar un lugar fundamental en el rubro tractores, la firma logró diversificar su negocio con la incorporación de otros productos tales como máquinas viales, forestales, acoplados, casillas rurales y tanques de combustible⁶.

Este interesante caso, muestra como una empresa privada, que llegó a tener cerca de 1000 empleados en sus mejores años, logra mantener los puestos de trabajo, después de un largo proceso concursal, constituyéndose como cooperativa de trabajo.

Esta forma jurídica, establecida obligatoriamente por la ley para las empresas recuperadas por sus trabajadores, tuvo escasa participación en el gobierno de la empresa.

Al poco tiempo la cooperativa ingresa como socia minoritaria de una sociedad anónima que es dirigida de la forma convencional.

⁶ Fuentes: La Nación.com, La voz del Interior, El Heraldo (Las Varillas), El Federal, 2011.



El espíritu emprendedor de sus directivos, logra acuerdos con organizaciones del sector privado y del sector público para posibilitar el desarrollo del emprendimiento.

La necesidad de ingreso de capitales genuinos se hizo imposible con la forma cooperativa.

Los socios capitalistas difícilmente habrían aceptado el principio democrático de gestión a través de Asambleas con un voto por cada socio. Tampoco habrían aceptado la gestión en manos de los trabajadores y las funciones del Consejo de Administración limitadas a la ejecución de las decisiones de la Asamblea.

6.2.2.2. Negocios inclusivos

La idea de impulsar las actividades del sector privado como motor para la reducción de la pobreza, fue promovida por C.K. Prahalad (2006) quien sugirió prestar atención al enorme mercado potencial formado por el 80% de la población mundial con posibilidades de mejorar social y económicamente, si sus necesidades eran bien comprendidas.

Este mercado potencial fue denominado "la base de la pirámide" y llamó a las empresas a innovar en sus modalidades de negocios, para adaptar a esta realidad los enfogues tradicionales aplicados en el "tope de la pirámide".

Este enfoque debía ser un trabajo conjunto con los pobres con un criterio de ganar-ganar, para superar las limitaciones de los planes asistenciales de las agencias internacionales y de los gobiernos para erradicar la pobreza.

Estas ideas cambiaron la mirada de los ejecutivos sobre las posibilidades de los mercados en desarrollo y esto superó la creencia de que los pobres son "un problema del Estado" por una visión más amplia del capitalismo al que se lo denominó "inclusivo", por dar la oportunidad de integrar a estas personas superando la perspectiva convencional de precios y costos.

Este concepto ha sido aplicado a diversas modalidades en los que los emprendedores han desarrollado asociaciones estratégicas para combatir distintos problemas de la sociedad.

Los modelos de negocios incluyen cualquier aliado potencial que pueda participar en la creación de riqueza con una visión social. Estos emprendimientos sociales, han permitido la expansión de mercados y el acceso a bienes y servicios a personas que se encontraban excluidas. Pero el desafío fue poder llegar a estos mercados de manera rentable para asegurar la supervivencia en el tiempo.



Por ejemplo, en el caso de servicios básicos, como agua potable, gas o energía eléctrica, sólo se podía lograr el acceso de los ciudadanos de menores ingresos, con fuertes inversiones en infraestructura física a recuperar a lo largo y hacer el emprendimiento sostenible.

6.2.2.3. "Gas Natural BAN"

Este emprendimiento social fue desarrollado por la empresa Gas Natural BAN, perteneciente al grupo Gas Natural SDG S.A. de España que opera en el país desde la privatización de Gas del Estado a fines de 1992.

Viendo que los sectores pobres no tenían posibilidad económica ni financiera de acceder a la conexión e instalación del servicio puso en marcha el programa "Gas para Todos", desarrollado en principio dentro de la línea clásica de una acción comercial. Al poco tiempo advirtió que el emprendimiento debía llegar más allá si se deseaba trabajar con los sectores pobre.

Este enfoque, no fue filantrópico ni un programa tradicional de RSE, sino basado en la cooperación de distintos actores (empresa, proveedores, comunidades, organizaciones de la sociedad civil y gobierno)

En el año 2000, con la Fundación Pro Vivienda Social y la Mutual El Colmenar, los vecinos conformaron un consorcio de 45 organizaciones comunitarias llamado Comunidad Organizada que se encargó de promover y gestionar el proyecto de expansión de la red de gas con la idea de que fuese financiada por los propios vecinos con los ahorros producidos migrando al gas natural y reemplazando el gas en garrafa (siete veces más caro).

Se creó un modelo alternativo de financiación a través de un novedoso esquema de fideicomiso denominado Redes Solidarias con la participación de actores privados y públicos. Se educó a la nueva demanda para un consumo racional del gas con campañas educativas de uso de las instalaciones y de seguridad.

En el barrio La Juanita -antes mencionado-, el socio fue la filial local del combativo Movimiento de Trabajadores Desocupados que integró al proyecto a la mitad de los casi 600 clientes potenciales del barrio. En otros barrios, como en el Tigre, el socio local fue el propio municipio. El vecino cumplió un rol importante al promover el ingreso de otros a la iniciativa. El incentivo económico fue la reducción del costo para cada uno, cuanto mayor fuese el número de vecinos incorporados.

Los fondos del fideicomiso no iban a la empresa, sino a la propia Comunidad Organizada, que era propietaria del fondo, administrado por la Fundación Pro Vivienda Social.



Gas BAN, amplió tramos de la red de distribución con mano de obra de la comunidad atendida y contrató instaladores locales, creando nuevas fuentes de trabajo y dando más legitimidad a la empresa. Al año 2007, más de 2500 familias de bajos recursos pasaron a contar con gas natural corriente considerablemente más económico que el gas en garrafa (Breger y otros, 2007).

Este emprendimiento económico social, se potenció a través de una estrategia de vínculos y conexiones con actores locales y aliados no tradicionales como organizaciones de la sociedad civil, organizaciones de base, cooperativas y municipios. También con la participación activa de los integrantes de los sectores de bajos ingresos, no sólo como consumidores sino como productores y distribuidores, aprovechando sus competencias y conocimientos en la co-creación de valor.

Por tal razón, emprendimientos similares comenzaron a llamarse "negocios inclusivos" (Márquez y otros, 2009) por tratarse de iniciativas orientadas a buscar y aprovechar las relaciones con las comunidades y el involucramiento de organizaciones sociales del entorno para su desarrollo sustentable.

Por tratarse de un concepto en formación y desarrollo, también se ha llamado negocio inclusivo a emprendimientos cooperativos y a los que integran a personas con capacidades diferenciales.

La característica común es la búsqueda de mejoras en la calidad de vida de sectores pobres, a través del aumento de sus ingresos, reducción de sus costos, consolidación de sus derechos, acceso a nuevos bienes y servicios y en general, el refuerzo de sus capacidades de acción colectiva.

6.2.2.5. "Colcerámica"

La empresa Colcerámica (Compañía Colombiana de Cerámica S.A.) perteneciente al grupo Corona, ingresó en el mercado de bajos ingresos para las cerámicas asociándose con Kairos, que trabaja con personas desplazadas por conflictos armados y capacitaron a mujeres para formar una fuerza de ventas destinada a "empujar" el producto sin pasar por los negocios minoristas y reducir los costos de distribución.

Inicialmente la empresa pensó en realizar la comercialización a través de cooperativas formadas "ad hoc" para fines de distribución. Los destinatarios de las comunidades involucradas pensaron que no era necesario crear nuevas organizaciones pues ya contaban con redes sociales con credibilidad y cultura participativa que podían cumplir con esa finalidad.

La empresa pudo así capitalizar la experiencia y conocimiento de las necesidades y complementar las fortalezas potenciales de la comunidad de bajos



ingresos con sus líneas de producción. Las ganancias se distribuyeron entre las promotoras de ventas y los socios de la comunidad.

En la página Web del Grupo Corona, en acciones de responsabilidad social empresaria, la empresa expresa: "Viste tu casa busca llevar a segmentos socioeconómicamente bajo la oferta de un producto de revestimiento cerámico, con buenas características de calidad, precio, diseño y modelo de mercadeo. Se parte del entendimiento de las necesidades y las expectativas respecto a la complementación de viviendas con revestimiento cerámico y de las barreras que impiden su desarrollo, permitiendo la participación activa de las personas de las comunidades, como clientes mejorando la calidad de vida de la población".

El programa "Viste Tu Casa" lanzado en 2006 ha ayudado a más de 28.000 familias a mejorar condiciones de vida y proporcionado trabajo a 179 vendedoras. (Drayton y Budinich, 2009).

Las empresas privadas que intentaron ingresar a los mercados en la base de la pirámide, comprendieron la necesidad de trabajar conjuntamente con organizaciones de la sociedad civil que gozaban de la confianza y de la legitimidad por parte de los destinatarios de los proyectos.

Estas alianzas en emprendimientos desarrollados con la colaboración entre corporaciones y emprendedores sociales para crear y expandir mercados, con costos más bajos y escalas que ninguno de los dos grupos podrían lograr por sí sólo, han sido denominadas Cadenas Híbridas de Valor (CHV).

A través de este concepto se ha podido reemplazar la caridad y los productos y servicios gratuitos por la creación de mercados genuinos.

Las características de estos emprendimientos son:

- ➤ Son negocios en gran escala con alto impacto sobre poblaciones de escasos recursos.
- Los emprendedores con fines de lucro y los emprendedores sociales trabajan en conjunto para la creación de valor social.
- Los consumidores pagan por el producto o servicio que reciben porque la sustentabilidad en el tiempo depende de los resultados positivos. Las utilidades pueden reinvertirse o utilizarse para subsidiar a quienes no pueden pagar el precio total.
- Los proyectos alcanzan a toda la cadena de valor y convierten a los integrantes de las comunidades sociales existentes en comunidades de trabajo integradas a la cadena de valor.

Estas formas complementarias de creación de valor, potencian y complementan fortalezas y capitalizan las experiencias de todos los integrantes



para formar redes sociales en las que los más débiles, crean valor para sí mismos y pueden mejorar sus condiciones de vida. No se trata de lograr solamente productos y servicios más baratos para su consumo sino que al participar directamente en la creación de valor se cambian pautas culturales, valores y fines personales.

7. CATEGORIZACIÓN DE LOS CASOS ESTUDIADOS

En este apartado consideraremos algunas organizaciones y situaciones que muestran la posibilidad de compatibilizar los principios del cooperativismo con los del emprendedorismo en modelos mentales que combinan ambas perspectivas.

A continuación se presenta una adaptación de la Figura 1 citada en el marco referencial del presente trabajo, incorporando los casos estudiados en cada uno de los cuadrantes de la matriz, según la combinación entre cultura cooperativista y emprendedora que muestran cada una de las mismas.

		Cultura cooperativista	
_		ALTA	BAJA
Cultura Emprendedora	ALTA	1. Emprendimientos exitosos bajo formas cooperativas Mondragón (1) La Juanita (2) Empresas recuperadas (8)	2. Otras formas jurídicas exitosas Pauny (3) Gas Natural BAN (4) Colcerámica (5)
	ВАЈА	3. Cooperativas pequeñas con fuerte convicción en valores de solidaridad y ayuda mutua	4. Emprendimientos sociales exitosos bajo formas no cooperativas
		Empresas recuperadas (8) Cooperativas de trabajo (6)	Microemprendimientos sociales (7)

Figura 10. Fuente: elaboración propia



- (1) El grupo empresario Mondragon: Está en el Cuadrante 1 de la Figura 10, combinando y potenciando las culturas cooperativista y emprendedora y estableciendo la mezcla adecuada de sus principios y valores en cada situación.
- (2) La cooperativa La Juanita: Está también en el Cuadrante 1 de la Figura 10, combinando valores de las culturas emprendedora y cooperativa en la promoción de trabajo genuino y autosustentable.
- (3) La empresa Pauny S.A.: Inicialmente ubicada en el Cuadrante 3 de la Figura 10, debió transformarse jurídicamente, condicionada por la necesidad de capital y trasladarse al Cuadrante 2 para lograr escala y viabilidad económica. En este caso predominó la cultura emprendedora por sobre la cooperativista.
- (4) Gas Natural BAN: La filosofía de inclusión de este emprendimiento ganarganar, que muestra el caso comentado, podría tener una orientación excesivamente mercantilista, en cuyo caso, su ubicación estaría en el Cuadrante 2 de la Figura 10. Una filosofía más socialmente responsable basada en la cooperación, solidaridad y ayuda mutua haría que la ubicación se aproximara y hasta se incluya, en el Cuadrante 1 de la Figura 10. En este cuadrante, los negocios se construyen "para" la base de la pirámide, con predominio de fines sociales y a través de la cooperación. En el cuadrante 2, los emprendimientos se construyen "con" la base de la pirámide y las finalidades prioritarias son de índole económica.
- (5) Colcerámica: Estaría incluido en el Cuadrante 2 de la Figura 10, con la misma filosofía de inclusión.
- (6) Cooperativas de trabajo, consideradas en el punto 6.1.1. En el trabajo de campo realizado se evidenció una fuerte convicción en la rentabilidad social por sobre la económica, sustentada en valores y principios cooperativistas.
- (7) Microemprendimientos sociales considerados en el punto 6.1.2. de este trabajo. La investigación realizada en estos sectores ha evidenciado las escasas posibilidades de desarrollo y sustentabilidad de estos negocios. En la mayoría de los casos, la baja mentalidad empresarial, combinada con la baja propensión a asociarse de forma cooperativa para complementar recursos, ha desembocado en negocios por cuenta propia que, en el mejor de los casos, constituyen formas de autoempleo para sus propietarios. Estos negocios estarían ubicados en el Cuadrante 4 de la Figura 10. No



obstante, 15 de 108 emprendedores relevados mostraron una sustentabilidad en el tiempo mayor a 10 años lo cual evidencia un desplazamiento al Cuadrante 2.

(8) Empresas recuperadas constituidas como cooperativas de trabajo. Estos emprendimientos han sido considerados en el punto 6.1.3 de este trabajo. Según su evolución y posibilidades de sustentabilidad en el tiempo a través de la forma cooperativa pueden estar incluidas en los Cuadrantes 1 o 3 de la Figura 10.

8. CONCLUSIONES

Este trabajo, en gran parte exploratorio de organizaciones de la Economía Social, no ha buscado llegar a resultados generales aplicables a todo el universo. Los conocimientos construidos a partir del relevamiento y análisis de la gestión de un grupo representativo de empresas cooperativas, abre nuevas líneas de investigación que pueden ratificar o rectificar algunas de nuestras apreciaciones.

Nuestra premisa inicial es que los modelos mentales del emprendedorismo y del cooperativismo, son sólo creencias y formas de comportamiento basada en valores que pueden ser compartidas por grupos sociales y conformar elementos distintivos de un tipo de cultura.

Estas pautas culturales, pueden coexistir y ser consistentes con los propósitos de una organización e integrarse sinérgicamente para incrementar la eficacia y las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

El éxito de los emprendimientos sociales requiere una combinación sinérgica del empuje e iniciativa de personas emprendedoras con una visión cooperativa que permita la construcción de alianzas con otros actores, en la esfera privada y en la pública.

emprendimientos inclusivos complementan las ideas de emprendedores sociales de las asociaciones civiles con los emprendedores internos de las empresas privadas para crear y desarrollar proyectos cooperativos de valor económico y social.

Este último aspecto, la creación de riqueza tanto económica como social puede lograrse en gran escala como en el caso de servicios públicos básicos, como en pequeña escala en nichos de necesidades particulares.

valores En estos emprendimientos sociales predominan los del emprendedorismo. Los principios y valores del cooperativismo son incorporados como instrumentales para aumentar las posibilidades de éxito.



En los emprendimientos sociales bajo la forma de cooperativas prevalecen los principios del cooperativismo, no como instrumentales sino como esenciales, para asegurar la conducción democrática y solidaria. Los valores del emprendedorismo son instrumentales para la buena gestión y la supervivencia de los proyectos.

En trabajos anteriores este equipo de investigación ha avanzado, parcialmente, en la comprobación o refutación de estas ideas, que merecen su profundización para no incurrir en generalizaciones no correctas.

En trabajos posteriores se intentará avanzar y profundizar en líneas y situaciones problemáticas aún no suficientemente estudiadas.

9. NUEVOS INTERROGANTES

Las cooperativas de trabajo, formadas a partir de empresas recuperadas por sus trabajadores, no tienen una cultura cooperativa en sus inicios, sino una cultura empresarial basada en la eficiencia, el trabajo y la obediencia derivadas del adoctrinamiento y de la socialización recibida de las empresas lucrativas en las que trabajaban en relación de dependencia. Esta cultura ha sido construida por los propietarios directivos con la lógica del mercado y con la primacía de valores de racionalidad económica, predominantes en las estructuras donde desempeñaban su trabajo.

La cultura cooperativa ha tenido que ser desarrollada, desde la constitución, comenzando por la obligación de un curso sobre cooperativismo como condición previa para la aprobación de la forma jurídica y a través del funcionamiento con la práctica de sus principios. La cultura emprendedora se ha desarrollado de manera desigual y ha descansado principalmente en los integrantes de los Consejos de Administración. En algunas de las cooperativas de trabajo investigadas a partir de empresas recuperadas se ha la separación de funciones entre los responsables de la gestión y coordinación y los que ejecutan las decisiones, planes y proyectos.

Las demandas de competitividad para la supervivencia y el crecimiento dificultan el cumplimiento de principios cooperativos como el gobierno democrático a través de Asambleas con la participación de asociados que no siempre poseen competencias emprendedoras o de gestión de negocios. Tampoco siempre desean participar y comportarse de manera activa, involucrándose en los problemas de gestión de la cooperativa. Esto puede llevar al incremento del poder de los Consejos de Administración que pueden llegar a monopolizar la conducción y retener la información necesaria para la toma de decisiones.

Esta falta de transparencia puede llevar a un efecto espiral que disminuye la posibilidad de la participación de los cooperativistas en Asambleas por



desconocimiento de los temas a tratar. La organización democrática directa a través de las Asambleas, se puede transformar en una democracia indirecta delegada en los integrantes del Consejo de Administración que concentra el poder como grupo dirigente.

Si las condiciones del mercado posibilitan el crecimiento se podría cuestionar la forma cooperativa y retornar a la forma natural de gobierno de las organizaciones con fines de lucro cuya característica en economías de mercado es la separación entre la propiedad de la empresa y su gestión. Si el crecimiento, en la industria en la que se desarrollan, demanda inversiones de capital el proceso puede desembocar en el abandono de la forma cooperativa como lo ilustra el caso de la empresa Pauny comentado en el punto 6.2.2.1.

La continuidad de estas cooperativas plantea la necesidad de responder nuevas preguntas a explorar en futuras etapas de estudio.

¿La capacidad emprendedora se concentrará necesariamente en la administración? ¿Los principios igualitarios y democráticos del cooperativismo serán cuestionados por el grupo directivo dominante?

¿Será posible compatibilizar ambas culturas a través de la autogestión directa de las Asambleas?

Las cooperativas de trabajo constituidas por necesidad sentida de mejorar la posición de oferta de las personas en forma individual, ven en la ayuda mutua y solidaridad una vía posible para disminuir las debilidades propias de la escala de actividades. Este mayor valor logrado a través de la asociación puede ser visto como una muestra de un incipiente espíritu emprendedor de la empresa cooperativa e impulsor de un posible crecimiento.

La investigación realizada de pequeños emprendimientos ha permitido apreciar además la extensión de los principios de la cooperación a distintas formas de asociativismo articuladas por los mismos emprendedores. Más allá de formas jurídicas los microemprendedores han buscado formas creativas de vínculos flexibles para un mejor aprovechamiento de los escasos recursos disponibles. La cultura emprendedora se ha potenciado con la cooperación.

La continuidad y el crecimiento plantean algunas preguntas a explorar en el futuro:

¿Será compatible el desarrollo de empresas cooperativas con el espíritu emprendedor individualista que impulsó los emprendimientos en su inicio?

¿Será extensible a otros sectores los éxitos de la empresa cooperativa alcanzados en los sectores apícola y agropecuario?



No existe necesariamente una contradicción imposible de resolver entre la cultura cooperativa y la cultura emprendedora. Importantes emprendimientos han adoptado la forma cooperativa para el desarrollo de sus negocios. Especialmente en cooperativas de servicios múltiples como las desarrolladas en poblaciones pequeñas que han encontrado en la forma cooperativa la vía de solución de los problemas de la comunidad.

El espíritu emprendedor de los cooperativistas se ha apreciado en distintos servicios como la provisión de electricidad urbana y rural, distribución de gas por redes y envasados, la provisión de servicios de televisión por cable, agua por redes, pavimentos y otros demandados por la comunidad como servicios de sepelios, ambulancias y en general, los demandados por la comunidad susceptibles de autoprestación a través de formas cooperativas.

Las preguntas hacia el futuro son:

¿Las condiciones de exclusividad y falta de competencia no afectarán la calidad de la aestión?

¿El espíritu emprendedor impulsará la integración entre cooperativas y la escala de actividades sin afectar los principios del cooperativismo?

Un caso emblemático es el grupo Mondragón, comentado en el Punto 6.2.1.1. Su evolución muestra que la continuidad y el crecimiento de la empresa cooperativa descansan en el respeto e internalización de los principios y criterios de actuación que le dan una identidad y una razón de su existencia basada en el servicio y no en la búsqueda de beneficios o lucro para sus asociados. La obtención de resultados positivos es condición necesaria para su supervivencia pero no suficiente. Para ello es preciso buscar el desarrollo de las personas comprometidas con el proyecto cooperativo y visión emprendedora para proporcionar bienes y servicios de valor para la comunidad.

El gobierno de las cooperativas, como de cualquier otro tipo de organizaciones, debe tener racionalidad política para armonizar la gestión con otras organizaciones y fuerzas de poder en las sociedades donde operan.

Las cooperativas de trabajo constituidas a partir de empresas recuperadas desarrollaron una intensa actividad política a través del Movimiento de Empresas Recuperadas y otras agrupaciones que impulsaron la viabilidad y la cobertura legal para la conservación de los puestos de trabajo.

Los pequeños emprendedores, que inician actividades productivas por su cuenta han articulado relaciones de cooperación y buscado la ayuda estatal para alcanzar la continuidad.



En otra dimensión, la empresa Pauny (punto 6.2.2.1.) obtuvo el apoyo del gobierno provincial y del municipal para salvar el negocio y crecer. La acción política le permitió con la ayuda del Estado lograr financiación y contactos para exportar sus productos.

Los emprendimientos pequeños deben articular con el respaldo del sector público formas asociativas, tanto para operar en los mercados internos como los externos.

Las preguntas de investigación sobre esta problemática son:

¿Cuáles deberían ser las políticas activas para encontrar formas cooperativas que permitan consolidar los emprendimientos?

¿Cómo desarrollar una cultura de confianza para integrar decisiones de emprendedores formados en valores individualistas?

La cultura emprendedora en las cooperativas se manifiesta en las creencias, valores y comportamientos de los integrantes del Consejo de Administración. La mentalidad emprendedora de algunos directivos se traduce en conductas que se comunican al resto de la organización e influyen en la construcción de significados y valoraciones comunes que conformarán la cultura.

La cultura cooperativista se alimenta con resultados obtenidos a través de actividades de interés común y la articulación con intereses de la comunidad.

En una sociedad de interconexiones múltiples, ambas culturas pueden potenciarse a través de políticas activas que logren un efecto sinérgico virtuoso entre las estrategias privadas y las públicas, potenciando el desarrollo y crecimiento del sector productivo local y mejorando las condiciones de vida de los ciudadanos.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Metodológica

- Sampieri Hernández, R. (2004) y otros; "Metodología de la investigación", Editorial Mc Graw Hill, 3ra. Edición: Buenos Aires.
 - Sautu, R, (2003): "Todo es teoría", Lumiere: Buenos Aires.
- > Stake, Robert E, (1994); "Case studies" en Denzin N.K. y Lincoln, Y.S. (eds), Handboolk of f Qualitative Research, Sage Publications: California.
- YIN, Robert K, (1995); "Case study research: Design and methods", United States-London- New Delhi, Sage Publications Inc., second edition.



Temática

- Abarbanel, Allaire y otros, (1992); "Cultura Organizacional", Legis: Colombia.
- Babor, S., (2003); "Cultura corporativa. Un abordaje antropológico de la organización empresarial", Managment Herald: Buenos Aires.
- Bunge, M. (1999);"Las ciencias sociales en discusión", Editorial Sudamericana: Buenos Aires.
- Burkard Hans (1998); "Hacia un futuro sostenible" en Revista Universitaria Oriéntese 1-1998 Fundación Universitaria del Oriente Antioqueño: Río Negro.
- > Bruni Luigino (2000); "Humanizar la Economía. Reflexiones sobre la "Economía de Comunión" - Ciudad Nueva-Buenos Aires.
- Caracciolo Basco Mercedes, Foti Laxalde, M. del Pilar (2005); "Economía Solidaria y Capital Social. Contribuciones al desarrollo local"; Paidós: Buenos Aires.
- Coraggio, J. (2007); "La Economía Social desde la periferia". Editorial Altamira: Buenos Aires.
- Da Silva, Reinaldo (2002); "Teorías de la Administración"; Editorial Thompson: Buenos Aires.
- Davis, P. y John, D.; (2005); "Management Cooperativista. Una filosofía para los negocios", Granica: Buenos Aires.
- Douglas, M. (1986); "How Institutions Think". Syracuse University Press: Nueva York.
- Elgue, M, (2006); "Más allá de lo económico y lo social", Editorial Corregidor; Buenos Aires.
 - Etkin, J. (1996); "La empresa competitiva. Grandeza y decadencia".
- Etkin, J., (2000); "Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones", Pretince Hall: Chile.
- Etkin, J. y Schavarstein, L. (2000); "Identidad de las organizaciones", Paidós: Buenos Aires.
 - Etzioni, A. (1965); "*Organizaciones Modernas*"; UTHA, Méjico.
- Fajn, Gabriel y otros, (2003); "Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad", Centro Cultural de la Cooperación: Buenos Aires.
- Ferullo, D. (2000); "El malestar en las economías modernas de mercado", Macchi: Buenos Aires



- ➤ Goffe, R. y Jones, G. (2001); "El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios", Granica: Barcelona.
- Hampden-Turner Charles y Trompenaars Alfons; (1995) "Las siete culturas del capitalismo", Vergara: Buenos Aires.
- Hofstede, G., (1999); "Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia", Alianza: Madrid.
- ➤ Krieger, M.; (2001); "La auditoría de la cultura. Sociología de las organizaciones", Pearson: Madrid.
- Lima, J.; (2009) "Cooperativas de Trabajo" en Diccionario de la otra economía, Editorial Altamira: Buenos Aires.
- Prahalad C.K. (2006); "La oportunidad de negocios en la base de la pirámide", Wharton School Publishing: USA.
- Rosembuj, T. (1982); "La empresa cooperativa", Biblioteca CEAC de Cooperativismo: Barcelona.
 - Saporosi Gerardo (1991) "Pasión entrepreneur", Macchi: Buenos Aires.
- Schein, E., (1988); "La cultura empresarial y el liderazgo", Plaza & Janes Editores S.A.: Barcelona.
- Schumpeter, J; (1934) "The theory of economic development" Harvard University Press: USA.
- Schvarstein, L.; (2004); "Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas", Paidós: Buenos Aires.
- Schvarstein, L.; (2004); "La inteligencia social de las organizaciones", Paidós: Buenos Aires.
- Singer, P.; (2007) "Economía Solidaria. Un modo de producción y distribución" (en Coraggio, J. "La Economía Social desde la periferia, Editorial Altamira: Buenos Aires.
 - Senge, P.; (1994); "La quinta disciplina", Granica: Buenos Aires.
- > Stake, R., (1994); "Case studies" en Denzin N.K. y Lincloin, Y.S. (eds), Handboolk of Qualitative Research, Sage Publications: California.
- Taylor, C. (2006); "La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios", Aguilar: Buenos Aires.

Trabajos y ponencias en congresos, seminarios y conferencias

Davolos P. y Perelman L.; (2002); "Las Empresas Recuperadas, un estudio exploratorio".



- ➤ Kobila, M., Morbelli, C., Parolin, M. y Rodríguez Garay, R. (2008), "Perfil cultural de las empresas recuperadas. Complejidades y tensiones en su gestión", 17º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Córdoba, Argentina.
- ➤ Spaltemberg R. (2000); "Cambio y Continuidad en el conflicto laboral. Un análisis sectorial", presentado en el seminario organizado por el PESEI-IDES, Buenos Aires.

Publicaciones

- ➤ Bragulat, J.; (2011) "La Economía Social tradicional, las Cooperativas de Trabajo y los Sindicatos", consulta en página www.scribd.com/.../Cooperativas-de-Trabajo-y-Sindicalismo-Jorge-Bragulat -
- ➤ Breger G., Blugerman L y Reficco E; (2007) "Gas Natural BAN y la extensión de redes de gas en barrios de sectores de Bajos ingresos". Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- ➤ Drayton Bill y Budinich Valeria; (2010) "*Una nueva alianza para el cambio global*". En Harvard Business Review: Septiembre 2010 Págs. 51-63.
- ➤ Kliksberg Bernardo (2007); "Las empresas son decisivas en la lucha contra la pobreza" En Revista Fortuna 24 de febrero de 2007 pp. 9-12, Buenos Aires.
- ➤ Márquez P., Reffico E. y Berger G; (2009) "Negocios inclusivos en América Latina" En Harvard Business Review Mayo 2009 pp. 26-38
- ➤ Municipalidad de Rosario, (2004); "Cooperativas. Nociones Básicas"; en Dirección de Acción Cooperativa y Mutual, Rosario.
- ➤ Zamagni, S. (2004); "Desarrollo sustentable, la lucha contra la pobreza y las nuevas estructuras de gobernabilidad en la era de la globalización"; en Revista Valores en la sociedad industrial. Año XXII № 60; Buenos Aires.
- ➤ Zamagni, S. (2005); "Un modelo de democracia para la sociedad post-industrial"; en Revista Valores en la sociedad industrial Año XXIII № 63, agosto 2005, Buenos Aires.
- ➤ Zamagni, S. (2007); "Economía civil: eficiencia, equidad y felicidad pública"; en Boletín Informativo Techint № 323 Mayo-Agosto 2007, Buenos Aires.

Espacio Editorial Institucional UCU 8 de Junio 522. CP E3260ANJ Concepción del Uruguay Entre Ríos, Argentina Tel./Fax: 00 54 3442 425606/427721 editorialucu@gmail.com