

El desarrollo organizacional sustentable de una empresa recuperada: procesos de resiliencia, identidad cooperativa, eficiencia e inclusión social

The sustainable organizational development of a recovered business: processes of resilience, cooperative identity, efficiency and social inclusion

Gilda Cecilia Chosco Díaz¹, Claudio Fardelli Corropelese² y Mirtha Anzoátegui³

Resumen

El estudio de las empresas recuperadas ha sido de interés en diversos debates académicos, como así también producto de múltiples construcciones colectivas y de gestión organizativa. En Argentina, dicho fenómeno emerge como efecto de las transformaciones coyunturales, gubernamentales y empresariales, a partir de la década del noventa. Mediante el estudio de caso de la empresa recuperada Textiles Pigüé, se evidencia un modelo de gestión y desarrollo basado en valores cooperativos, procesos de resiliencia, eficiencia productiva e inclusión social. Los trabajadores, que refundaron la empresa en el año 2004, decidieron romper con los parámetros tradicionales de las empresas de capital, y generar una cooperativa de trabajo. En dicho contexto, el presente artículo, propone explicar cómo es el proceso de recuperación y gestión de una empresa que superó una quiebra. Los principales aportes de la investigación demuestran que durante el desarrollo organizacional sustentable, las empresas atravesaron situaciones de incertidumbre, crisis, ruptura y nuevo comienzo. Simultáneamente, entre los trabajadores generaron y compartieron conocimientos, es decir, saberes sobre cómo autogestionar una empresa.

Palabras clave: Desarrollo Organizacional Sustentable; Identidad; Resiliencia;

Abstract

The study of the companies recovered has been of interest in various academic debates, as well as the product of multiple collective constructions and organizational management. In Argentina, this phenomenon emerges as an effect of the conjunctural, governmental and business transformations, starting in the nineties. Through the case study of the recovered Textiles Pigüé company, a management and development model based on cooperative values, resilience processes, productive efficiency and social inclusion is evident. The workers, who re-founded the company in 2004, decided to break with the traditional parameters of the capital companies, and generate a work cooperative. In this context, the present article, proposes to explain how is the process of recovery and management of a company that overcame a bankruptcy. The main contributions of the research show that during the sustainable organizational development, the companies went through situations of uncertainty, crisis, rupture and new beginning. Simultaneously, among the workers they generated and shared knowledge, that is, knowledge about how to self-manage a company.

Keywords: Sustainable Organizational Development; Identity; Resilience.

Recibido: 9 de septiembre de 2017. **Aceptado:** 25 de noviembre de 2017.

¹ Licenciada en Administración Pública, Universidad Nacional de General Sarmiento 2005. Email: cdiaz@ungs.edu.ar

² Decano del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Email: ccorrope@ungs.edu.ar

³ Docente en la Universidad Nacional de Moreno (UNM) y en la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). Email: mmiranz@gmail.com

INTRODUCCIÓN

A varias décadas de la emergencia de las empresas recuperadas por sus trabajadores, el análisis de los procesos de gestión y desarrollo resulta un desafío en el campo de los estudios organizacionales. Siguiendo este supuesto, se propone en este artículo analizar las instancias de transformación y desarrollo organizacional sustentable, a partir de la comprensión de las diversas identidades y de la resiliencia alcanzada por una empresa recuperada ubicada en la Provincia de la Buenos Aires, Argentina. En consecuencia, el interrogante que orienta este artículo reside en conocer cómo es el proceso de recuperación y gestión de una empresa que logró superar una quiebra y actualmente compete en el mercado.

Estudiar dicha experiencia permite conocer cómo una organización viene a romper con el modelo de producción jerarquizada de la empresa tradicional y del management empresarial, siguiendo a Boltanski y Chiapello (2002), como así también la forma en que se distancia de la perspectiva clásica de la administración y del movimiento de relaciones humanas, en el sentido que señala Ibarra Colado (1991). A su vez, propone pasar a constituirse en una organización democrática, social y sustentable, donde prevalece la gobernabilidad democrática del sistema organizacional y la responsabilidad social (Etkin, 2007); además de sostener una gestión del negocio que resulte beneficiosa y equitativa, con inserción en el mercado y atendiendo a los lineamientos del management cooperativista, basado en valores (Davis y Donaldson, 2005). Finalmente, la organización se propone ser un actor político y técnico capaz de incidir en el debate sobre la autogestión democrática, constituyéndose de este modo, en un mediador entre la sociedad y el Estado en la causa de las empresas recuperadas (Vitoli, 2015; Ruggeri, 2012).

El presente trabajo pretende aportar conocimiento específico sobre las limitaciones de las empresas de capital, a nivel global y latinoamericano, ya que históricamente las teorías sobre el desarrollo organizacional basadas en propuestas de referentes de la administración norteamericana, no dan cuenta de los procesos

históricos, gubernamentales, económicos, políticos y sociales ocurridos en Argentina.

De manera alternativa a los enfoques manageriales, Petit Torres (2012), desde su perspectiva crítica, propone el enfoque del desarrollo organizacional innovador que reemplazaría la visión capitalista donde predominan las relaciones de producción dispares, por una lógica que impulse el desarrollo integrado: humano, endógeno y sustentable. Esta resulta ser una estrategia para generar, desarrollar y sustentar capacidades societales de innovación que fomenten el empoderamiento de los ciudadanos, así como su participación en políticas públicas y empresariales en Latinoamérica.

La autora sostiene que para ello, se torna necesario contar con una serie de políticas organizacionales y del sector que propicien la generación de una organización obligada a repensar el contexto social de las necesidades humanas de un modo radicalmente diferente de cómo ha sido pensado. Ya no se trata de relacionar las necesidades solamente con los bienes y servicios que presuntamente las satisfacen, sino de vincularlas además con prácticas sociales, tipos de organización, modelos políticos y valores que repercuten sobre la forma en que se expresan las necesidades. La organización innovadora en Latinoamérica, requiere la transformación cultural de la sociedad, un cambio de mentalidad en los sujetos sociales y sus acciones basadas en prácticas de inclusión social y cooperativas, y de lucha por los derechos.

Al respecto de la cuestión metodológica, cabe señalar que el presente trabajo sigue las pautas del enfoque cualitativo y etnográfico, tal como lo plantea Guber (2001) y del estudio de caso extendido (Guizardi, 2012). Para el análisis de la transformación, consolidación organizacional y de las identidades se utilizó información obtenida de las entrevistas realizadas a diversos integrantes de la empresa, en el mes de noviembre del año 2016. La selección de los entrevistados fue pautada y planificada, a fin de relevar material específico. Se trabajó con entrevistas semiestructuradas, a efectos de ir orientando las preguntas según la intensidad y

confianza generada en esa conversación, tan particular, desarrollada entre el investigador y su informante. Por otra parte, se tuvo en cuenta la metodología de fases en situaciones de crisis propuestas por Schlemenson (2007).

En relación a la estructura del artículo, en primera instancia se presentan los antecedentes sobre la cuestión social y organizacional de las empresas recuperadas. Luego, se aborda el marco de interpretación teórico conceptual, se presenta el encuadre metodológico, el análisis del caso y por último, las conclusiones y la bibliografía.

LA NUEVA CUESTIÓN SOCIAL Y ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS RECUPERADAS

En Argentina las empresas recuperadas emergen en los años noventa, debido a las políticas recomendadas en el marco del Consenso de Washington. Por un lado, en el contexto de la globalización, se pusieron en marcha un conjunto de reformas administrativas y gubernamentales que originaron cambios a nivel nacional. El mayor impacto en el sector empresarial fue ocasionado por el régimen de convertibilidad de la moneda, la apertura comercial, las desregulaciones y la flexibilización laboral. La apertura a la competencia externa, había sido iniciada a mediados de los ochentas, luego del Plan Austral. En los años noventa, las rebajas arancelarias impactaron en el antiguo esquema proteccionista y produjeron un importante ingreso de productos extranjeros; a lo que corresponde añadir el efecto de la suspensión de planes de promoción industrial y el cierre del Banco Nacional de Desarrollo (Schvarzer, 1996).

Unido a la coyuntura económica, desde el sector privado, distintas decisiones empresariales confluyeron en el cierre de empresas, en algunos casos, y en la desestabilización de muchas de ellas, en otros.

En el marco de estos antecedentes, es posible señalar que la emergencia de las empresas recuperadas deviene de los procesos propios de esos años, amparados por la Ley de Concursos y Quiebra N° 24522. Esto configura

la nueva cuestión social de las organizaciones. La vieja idea de la cuestión social que remitía a las disfunciones de la sociedad industrial y sus soluciones a través de mecanismos productores de seguridad social se fue transformando a medida que avanzaba el capitalismo. La nueva cuestión -mucho más amplia- devino luego en la ruptura de la relación laboral y en la disputa por la propiedad de los medios de producción. Frente a este contexto, las empresas recuperadas, de algún modo, transforman el orden simbólico impuesto por la producción capitalista al apartarse de ciertos lugares sancionados como correctos (Retamoso, 2011).

Por lo expuesto se propone, como punto de partida, correr el foco de la mirada ideal del equilibrio que históricamente fueron promovidos por el paradigma del management y de la administración clásica, para pasar a la mirada real de las organizaciones de Latinoamérica, sujetas a permanentes desequilibrios e inestabilidades, riesgos y crisis que definen un tipo singular de gestión.

En este sentido, la mirada de Schvarstein (2006; 2017), quien trae la discusión desde la psicología organizacional, aporta un enfoque particular alrededor de la resistencia organizacional a los modelos hegemónicos. Eso se refleja en las estrategias, las políticas, las prácticas, y por ende, mediante el esfuerzo mancomunado, la capacidad de implementar agendas de gestión que satisfagan las necesidades sociales de sus integrantes y de los miembros de la comunidad inmediata. Ahora bien, otro autor que ayuda a comprender las situaciones de desequilibrio y crisis es Schlemenson (2007), quien construye un modelo conceptual para que los "tomadores de decisiones" remonten las crisis de sus organizaciones. Para dicho autor las crisis son:

"Un conjunto de hechos que comprometen una serie amplia de sistemas vinculados entre sí por relaciones sucesivas de inclusión y/o interdependencia: personas, grupos, organizaciones, instituciones, países, regiones, mundo insertos en un momento histórico y un medio ambiente cultural y político particular. No obstante su imprecisión y la multiplicidad de ámbitos a los cuales se refiere, este concepto evoca

a experiencias y hechos que todos conocemos y que nos involucran emocionalmente” (Schlemonson, 2007, p.20).

El proceso en estudio emerge de las crisis capitalistas que en su propio funcionamiento generan pequeñas grietas desde las cuales surgen estas nuevas experiencias. Las fábricas recuperadas por gestión obrera son un ejemplo de ello. En ellas, las crisis ponen en juego dos discusiones. Por un lado, la cuestión de la ruptura de la alienación del trabajador que despojado de su rol, busca una resignificación en la práctica organizacional. En este punto cabe preguntarse si esa ruptura se condice con la situación de los distintos miembros de la empresa recuperada o si allí, también, se reproducen algunos aspectos de las relaciones capitalistas. Por otro lado, se crea la necesidad de una comprensión integral del proceso productivo administrativo (Lucita, 2009). En este punto, la discusión está puesta en las nuevas y más sofisticadas formas de explotación mediante las cuales los trabajadores adoptan características multifuncionales, al hacerse responsables de la producción, pero también, de la administración. Así, la crisis como pasaje de lo viejo a lo nuevo, promueve cuestionamientos a los sistemas de producción y administración vigentes, que en algún sentido, quiebran la dicotomía de la perspectiva clásica del saber, que enfrenta al planificar- ejecutar.

Finalmente, el estudio de la cuestión de las empresas recuperadas y su comprensión para sobrellevar situaciones críticas, conduce a enfoques modernos que estudian la resiliencia organizacional. Desde el punto de vista biológico:

“Se entiende a la resiliencia como la propiedad de los ecosistemas para responder al estrés provocado por la depredación, o la perturbación proveniente de fuentes externas (desastres naturales, actividades humanas, etc.)” (Pengüé, 2005, p. 17).

Un ejemplo de la naturaleza que ayuda a la comprensión del concepto dice que cuando un bosque sufre un incendio, muchas de las especies resultan afectadas. Es allí cuando se pone en juego la capacidad de resiliencia de cada una de ellas para retornar o no a las condiciones previas al incendio.

Ahora bien, desde el punto de vista organizacional, la resiliencia alude a la propiedad de un sistema de recuperarse tras haber sufrido una alteración. Esto se traduce en las capacidades que tiene la organización ante situaciones repentinas, de inestabilidad, transformación, poder volver a su condición, recuperarse y continuar funcionando (Walter, 2016). Efectivamente, de esto se trata el fenómeno de recuperación de empresas por sus trabajadores. Adquirir nuevos modelos que promuevan la salud organizacional resulta indispensable para reforzar los recursos y las fortalezas de las personas y de las organizaciones. Estudiar a las organizaciones como resilientes colectivas ayudaría a dar algunas respuestas que indiquen por qué, a pesar de las dificultades, algunas de ellas alcanzan resultados positivos con mayor facilidad y resurgen de estas dificultades fortalecidas y con una mayor contundencia (Meneghel, 2010). Del mismo modo, es relevante la mirada puesta en la actuación de los trabajadores como seres resilientes que logran seguir adelante, gestionando a su modo, para ir constituyéndose jurídicamente en una cooperativa de trabajo.

LA PERSPECTIVA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SUSTENTABLE Y DE LA IDENTIDAD

Diversos referentes vienen realizando aportes en el tema de la gerencia social y el desarrollo sustentable de las organizaciones. Particularmente, Etkin (2007) escribe sobre la organización sustentable y sostiene que la gestión de una empresa no queda subsumida a los intereses de un grupo dominante, sino que se fundamenta en acuerdos justos y principios compartidos que motivan a los integrantes a coordinar sus esfuerzos y desarrollar nuevas ideas para el crecimiento conjunto. Estos aportes proponen una visión alternativa y superadora a los modelos económicos empresariales basados exclusivamente en la relación costo-beneficio, dado que se postula pensar en resultados sin dejar de lado los valores sociales, ambientales y políticos. Lo sustentable implica que los procesos organizacionales se refuerzan en el tiempo no por controles o sanciones sino porque los integrantes están de acuerdo con los términos de la relación. En

este sentido, es fundamental promover un espacio democrático, donde todos los integrantes participen directa e indirectamente en la toma de decisiones a fin de mejorar entre todos su ambiente de trabajo, y resolver las legítimas demandas y necesidades de la población.

Cabe señalar que un factor decisivo en el desarrollo sustentable es la construcción de la identidad. Siguiendo a Guber (1999), la identidad es coproducida por los actores sociales, y se manifiesta en una específica articulación de atributos socialmente significativos, tornando a dichos actores históricamente reconocibles y coyunturalmente diferenciables. Asimismo, hacia el interior emergen procesos de cierre que le permiten a la organización obtener capacidad de autonomía y de autorreferencia. Esto constituye un fenómeno circular, donde las organizaciones se producen a sí mismas y especifican límites (Etkin, 2017). En el caso de las empresas recuperadas, el conocimiento de la gestión es producido permanentemente, mediante la experiencia, la acción, los conocimientos profesionales y la conversión en asambleas. Según los entrevistados, estas instancias colectivas les permiten a los cooperativistas establecer diálogos, disensos y consensos, situaciones críticas y posibles soluciones⁴.

MARCO METODOLÓGICO

El análisis sobre la empresa recuperada se enmarca en un proyecto de investigación iniciado en el año 2014, denominado: De empresas recuperadas a cooperativas de trabajo. Caracterización de la transición organizacional, realizado por la Universidad Nacional de General Sarmiento, y abarca el estudio de múltiples cooperativas de trabajo de la Provincia de Buenos Aires, Argentina. De todas ellas, Textiles Pigüé, es representativa por su trayectoria y por los hallazgos obtenidos. Es necesario aclarar que el relevamiento empírico se realizó entre los meses de noviembre y diciembre del año 2016, a través de una visita a la cooperativa, previamente pautada con el presidente de la misma.

4 Durante el trabajo de campo empírico, no se tuvo acceso a las instancias de Asamblea. Las mismas son consideradas sólo para los cooperativistas.

En lo referente al trabajo de archivo, consistió en la recopilación de fuentes primarias y secundarias, durante los dos últimos años y aún se continúa en proceso. Entre los documentos académicos se tuvieron en cuenta: publicaciones, actas de congresos, ponencias, artículos; mientras que la producción estatal se conforma con leyes nacionales e informes estatales.

La estrategia utilizada para el relevamiento fue la entrevista no estructurada, también denominada abierta, no directiva, no estandarizada. Los entrevistados fueron seleccionados según el rol que ocupaban en la empresa: presidente actual, secretaria del consejo de administración, socio histórico, actual referente político y a un grupo de cooperativistas del área de hilado. Asimismo, se realizó una visita a la planta productiva y allí se logró entrevistar a otros cooperativistas de diversas áreas. Para la construcción del caso se siguió el enfoque etnográfico, de ese modo fue posible generar conocimiento genuino. Según Guber (2001), este enfoque es empleado indistintamente para hacer referencia a perspectivas analíticas, a un método como a sus productos. En ese sentido, se entiende a la etnografía, en primer lugar, como una forma de conocimiento que busca comprender los fenómenos sociales "intersubjetivamente", es decir, es una perspectiva construida por el etnógrafo y aquellas personas con quienes toma contacto en el medio social al que se dirige para desarrollar su investigación. En efecto, se logra una dinámica objetiva y subjetiva ligada a percepción / explicitación de la regularidad cotidiana de los nativos, sin perder de vista los contextos sociales y teóricos, a lo que se denomina "reflexividad" (Ribeiro, 2004). En segundo lugar, el conocimiento es concebido de acuerdo a un método etnográfico, que trata de un trabajo de campo (teórico y empírico) desarrollado personalmente por el investigador. La confiabilidad de los datos que ayudan a construir el caso de estudio se garantiza mediante la observación participante. Por último, en tanto producto, la etnografía es un texto que desarrolla un análisis de caso, basado en el método etnográfico. A partir de la escritura de una coyuntura histórica particular, se reconstruye un espacio temporal diacrónico (una sucesión de hechos a través del tiempo) y

sincrónico (la coincidencia de los hechos en el tiempo, estructuras, sucesos).

Asimismo, para la construcción del caso se destaca la utilización de la metodología de los casos extendidos, en términos de Guizardi (2012), donde la importancia radica en su finalidad, ya que permite el estudio dinámico de los procesos sociales, abordando cada caso como un estadio de un proceso de relaciones sociales. Así se logra construir el proceso activo de relaciones sociales en contextos específicos y situaciones de investigación.

Finalmente, siguiendo marcos interpretativos y estrategias metodológicas que proporcionan la identificación de momentos organizacionales, se siguió la metodología propuesta por Schlemenson (2007), donde el autor define que cuando una organización se desenvuelve en contextos turbulentos, y atraviesa una crisis, va pasando por etapas: la confusión desestructurante, el enfrentamiento prolemógeno, la pérdida y el duelo, y por último la generación de nuevos paradigmas⁵.

LA CONFUSIÓN DESESTRUCTURANTE

Desde el año 1995 la empresa Gatic, de la

⁵ La primera fase refiere a la confusión desestructurante, donde prevalece el caos, la anomia, es el shock inicial que produce cambios que dan lugar a la desorganización, se incrementa la incertidumbre, donde la experiencia o el proyecto se interrumpen, dando paso a la situación crítica, prevalece un caos generalizado en la estructura, en el detenimiento de tareas y actividades, hay un rompimiento con la realidad habitual, para pasar a una situación de cierre de la empresa. En la segunda fase, enfrentamiento prolemógeno, se registra una interna centrada en la bipolaridad amigo enemigo, que señala el enfrentamiento entre diversas posturas, se identifica a un enemigo y se dispone la lucha contra él. La tercera fase, la pérdida y el duelo, coincide con el comienzo de una aceptación de la realidad que ha cambiado y con la construcción de un nuevo paradigma o proyecto para salir adelante. La cuarta fase, nuevos paradigmas, se traduce en el aprendizaje, la creatividad, se impone la necesidad de restaurar la continuidad de los propósitos que forman parte del proyecto al que está abocado el sistema, percepción de objetivos compartidos, esfuerzo mancomunado donde se invita a aunar esfuerzos.

familia Backchellián, atravesaba problemas financieros. Esta situación se acelera y empeora cuando en el año 2001 deja de tener la licencia Adidas. En efecto, abruptamente, la empresa deja de operar en el mercado, adhiriéndose a la ley de quiebras. En una entrevista realizada a José Abelli, líder histórico del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, decía al respecto de la ley:

“La ley de quiebra fue modificada por Menem [ex presidente de Argentina] y Cavallo [ex ministro de economía de Argentina] en los noventa, criticando la ley de quiebra americana que fue sancionada después de la gran depresión, criticándola y diciendo que esto era un elemento superador dentro del capitalismo, y la verdad es que fue un diseño armado para el vaciamiento en función del modelo económico que representaban Menem y Cavallo, que era la Argentina en el Consenso de Washington, productora de servicios y materia prima y por lo tanto había que destruir todo. Y esta ley de quiebra junto con la flexibilización laboral, las privatizaciones de las empresas del Estado, era uno de los pilares fundamentales del modelo neoliberal” (Abelli, 2016).

En el caso de la planta de Pigüé, donde se producía la materia prima, el proceso de cierre de la empresa se puso en marcha, junto con el despido de 230 trabajadores. El remate de las maquinarias y la venta de la empresa a un valor por debajo del mercado no prosperaron dado que los trabajadores decidieron tomar la fábrica, con el objetivo de mantener sus puestos de trabajo.

Tanto el presidente actual de la cooperativa como uno de los socios fundadores destacaron que la toma de la empresa fue para resguardar las maquinarias y evitar su vaciamiento. Dado que no había servicios: luz, gas y agua, ni tampoco contaban con materias primas, los trabajadores se limitaban a permanecer espacialmente en el lugar de trabajo, realizando tareas de limpieza y mantenimiento, o simplemente yendo a cumplir un horario. Hudson (2011), en *“Acá no me manda nadie...”*, detalla estos episodios y otros, señalando que los desocupados en lucha por sus puestos de trabajo y dignidad, toman la actitud de resistir y ocupar la fábrica.

Según la actual secretaria del consejo directivo, en la comunidad de Pigüé este hecho fue considerado un acto de vandalismo y no se reconocía el derecho al trabajo. Por el contrario, los trabajadores que ocupaban las instalaciones eran considerados delincuentes. Ella destaca que no se obtuvo apoyo de la comunidad y tampoco del gobierno local, aunque tuvieron cierto apoyo del gobierno nacional. Luego, paulatinamente fueron obteniendo apoyo de movimientos políticos y sindicales, como así también de partidos políticos y del Banco Credicoop.

Así se fue promoviendo en la agenda pública la emergencia de la figura de las cooperativas de trabajo. Esto les permitió a los trabajadores obtener continuidad laboral, rearmar la empresa y empezar a producir. Algunos de los trabajadores se contactaron con un partido político local, para obtener asistencia y colaboración, y esto los llevó a conocer el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), del cual recibieron asesoramiento. En parte es coincidente con la emergencia de la Ley de Expropiación N° 13.289 declarada por la legislatura de la Provincia de Buenos Aires. Mediante la utilización de este dispositivo, los trabajadores obtuvieron la posesión precaria y pasaron a ser depositarios judiciales de las maquinarias, mercaderías y materias primas que se encontraban en el inmueble, y luego, en carácter de trabajadores organizados en una cooperativa, ser sujetos adjudicados por venta directa de las instalaciones, maquinarias e insumos.

Hacia el año 2005, luego de un período de dos años de inactividad, la cooperativa conformada inicialmente con setenta socios, inició de manera precaria la puesta en marcha a partir del reacondicionamiento de la fábrica y con el fin de ponerla a producir nuevamente. En este sentido, un socio fundador señalaba:

“Esa primera etapa fue muy dura, se enfrentaba el desafío de reactivar una planta industrial gigantesca (...) la tejeduría son 5 mil agujas, a cada máquina había que limpiarle el óxido, sacarla y volverla a colocar. No había capital de trabajo, entonces identificamos cuáles eran las problemáticas. Nosotros mismos teníamos miedo por la falta de conocimiento del sistema

cooperativo. Todos en calidad de socios, era igual recibir directivas que dar directivas. Entenderlo y dejar actuar libre al compañero” (Socio fundador).

Desde el aspecto técnico operativo estaban en condiciones de hacer funcionar la planta, porque en su mayoría eran operarios y maquinistas. Sin embargo, más allá de ello, no tenían ningún tipo de organización dado que en la cooperativa no había quedado ningún mando medio, tampoco antiguo personal del área de administración o responsables de costos, presupuesto o comercialización.

Como señala Perbellini (2016) los trabajadores de las empresas recuperadas se enfrentan cotidianamente a múltiples dificultades propias de los procesos de trabajo. Debido a ello, deben inventar otros modos operatorios para poder llevar adelante el trabajo, poner todos los días la inteligencia práctica en funcionamiento para resolver cuestiones que antes eran manejadas por los administradores.

ENFRENTAMIENTO PROLEMÓGENO

En esta etapa, los cooperativistas fueron atravesando procesos de aprendizaje para dejar de ser empleados y pasar a concebirse como dueños de la empresa y cooperativistas.

“Toda esta historia, reconociendo a la organización de la que forman parte, [los cooperativistas] lleva tiempo, es muy personal, cada uno tiene sus tiempos. A mí me paso y a la mayoría le pasa, que uno trae incorporado mucho la cultura del empleado, de la sociedad salarial, de la relación de dependencia. Es como que cuesta desprenderse de eso. En la mayoría de los casos uno sale al mercado laboral para insertarse en una relación de dependencia, no para ser un trabajador autónomo o para tener un emprendimiento personal. Generalmente esto está asociado a las posibilidades económicas de cada persona. Uno siempre se imagina como trabajador de un lugar, recibiendo una orden, cumpliendo un horario. Hasta que te sacas ese chip, salir de esa estructura, lleva un tiempo” (Leonor).

La inercia en relación al pensamiento asalarado, parece aún imponerse y se vislumbra como resistencia al cambio. Resistencia a poner objetivos, tareas y metas en común, a conformar un nuevo colectivo de trabajo con reglas propias. Se podría conjeturar que la división social del trabajo está instalada en la mente de los trabajadores (técnicos o profesionales) y pareciera que paulatinamente las ideas y prácticas internalizadas han ido desapareciendo. A tal punto que, mediante un consenso generalizado, acordaron no volver a las prácticas de la antigua empresa e ir aprendiendo otras formas de administrar. Por eso, los cooperativistas entrevistados, destacan que el principal desafío no fue solo ir creciendo como empresa autogestionada, que produce y vende, sino además conocer el cooperativismo y los significados de la economía social y solidaria:

“[Estamos] orgullosos de formar parte de la cooperativa y de entender el cooperativismo y esta línea de acción que te permite pensar en la persona antes que en un beneficio económico. Decir que estos compañeros no se van a quedar sin trabajo, (...) el mercado no va a dictar la suerte de ningún trabajador sino que internamente, la organización está preparada para hacer frente a esa situación” (secretaria).

Esto significa que fueron identificando su papel en la sociedad, más cerca de management basado en valores, tal como lo entiende Davis (2005), alrededor del mutualismo, el pluralismo y las prácticas cooperativistas. Actuar como una empresa social, tendiente a incorporar profesionales, en el sentido de Defourny y Nyssens (2012), que se caracteriza por sus múltiples actividades y funciones y que desarrolla un grupo de personas dispuestas a trabajar por una mínima paga, asumiendo el riesgo económico y la distribución de beneficios de manera limitada. Entre ellos se constituyen en asociados, con cierta autonomía del Estado, en pos de la producción de bienes y/o servicios; como así también como actores en la realización de actividades en beneficio de la comunidad. Entre todos respetan la naturaleza participativa y democrática de la forma de gobierno. Finalmente, entienden a la economía social y solidaria en el sentido de Coraggio (2002),

como un sistema de organizaciones con un propósito reproductivo con búsqueda de mejora de la calidad de vida de sus miembros y de la comunidad.

En términos organizacionales, resulta ser un híbrido, que ha ido descubriendo su papel tanto en el ámbito con o sin fines de lucro. Sostienen que para la sostenibilidad económica y financiera de la empresa, deben producir para el mercado capitalista, y al mismo tiempo, entienden la necesidad de promover la inclusión social de la comunidad y de sus asociados, mediante la implementación de proyectos y programas sociales.

LA PÉRDIDA Y EL DUELO

Hacia el año 2007, los trabajadores compraron la quiebra y obtuvieron la escritura. Este nuevo comienzo, les permitió la formalización jurídica y la puesta en marcha de la cooperativa. Paulatinamente, fueron creando su propio modo de gestión, entendido como más justo, democrático y equitativo. Al respecto, el líder político de la cooperativa, destacaba que ser dueños les permitía innumerables oportunidades:

“Para nosotros recuperar una fábrica era meterla en el mercado, que tenga trabajadores, cobertura social, proyectos, ser sujetos de crédito, contar con clientes, proveedores, que tenga relación con la sociedad, que busque ámbitos y espacios para formar opinión, porque no hay que ser irresponsable, hoy en este contexto [2016]. Si no se genera una buena relación y opinión del Estado, las universidades, la sociedad en su conjunto, no favorecemos a las nuevas cooperativas y generamos prejuicios alrededor de ellas” (líder político).

En este pasaje, se evidencia que el proceso de recuperación excede el proceso de autogestión, las prácticas sociales de producción y la gestión de las redes de oportunidad y estrategia. Más aún, involucra el desarrollo organizacional sustentable. En este marco interpretativo, se comprende al desarrollo organizacional sustentable y a los procesos identitarios autogestivos, como las dos caras de una misma

moneda. Por eso, en las empresas recuperadas, se alternan situaciones de crisis, inestabilidades, momentos de cambio, transformación y desarrollo; al tiempo que incumben aspectos vinculados a:

- a) el desarrollo democrático mediante asambleas;
- b) el desarrollo humano y social a partir del fomento de la educación cooperativa;
- c) el desarrollo político, basado en procesos resilientes, autopoieticos, como así también en la construcción de mecanismos para afrontar el contexto;
- d) la promoción de sujetos emprendedores y de cambio;
- e) el desarrollo basado en redes mixtas, con el Estado, movimientos políticos, empresas, etc.

NUEVOS PARADIGMAS Y ADAPTACIÓN PROACTIVA

De acuerdo al plan estratégico trazado entre los trabajadores, se destacaron:

- a) el sistema decisorio,
- b) la planificación interna de la estructura y los procesos.

EL SISTEMA DECISORIO

La empresa cooperativa aplica parámetros de eficiencia. Según la secretaria:

“Hoy nos diferenciamos de otras empresas recuperadas porque para nosotros la eficiencia y la productividad no son malas palabras, en definitiva es lo que hace sustentable la organización en el tiempo y la verdad que también es una necesidad. Nosotros hablamos de economía social y solidaria, pero lo cierto es que convivimos todos en un sistema capitalista y es inevitable que haya cuestiones dentro de la dinámica de ese mismo sistema y con una capacidad industrial como la que tenemos nosotros” (secretaria).

Aquí se plantea la complejidad en la cual está inmersa una empresa recuperada, ya que debe mantener sus principios y valores, sin perder los estándares de gestión y eficiencia, a fin de permanecer en el mercado y ser competitiva; además dialogar con diversos sectores, sin abocarse exclusivamente a la permanencia en esos sectores. Es decir, producir para el mercado capitalista, y simultáneamente plantear alternativas genuinas para estimular la inclusión social, en la comunidad y en sus asociados. ¿Cómo se podría lograr? Generando una marca propia y logrando que sea considerada un símbolo del esfuerzo y resistencia de los trabajadores de la cooperativa. FIBRA resistencia en movimiento⁶ fue pensada para amortiguar los impactos de la coyuntura, y ampliar las perspectivas en el mercado. La misma fue generada entre profesionales de la Universidad Nacional del Sur y cooperativistas; promoviendo el reconocimiento de los derechos humanos y sociales de las personas y los trabajadores. Mantienen un fuerte vínculo con la Asociación Madres de Plaza de Mayo y movimientos políticos por la causa de los trabajadores; y se constituyen en un agente mediador entre el Estado y la comunidad, como sede ejecutora de dos programas sociales: Plan Manos a la Obra y Plan Pequeños Gigantes.

⁶ Desde mediados del año 2016 comienzan a pensar la marca, generada a partir de una unidad de proyecto en conjunto con la carrera de diseño de indumentaria de la Universidad Nacional del Sur. Fibra, es una línea pensada para el tiempo libre, en principio para disciplinas deportivas (fútbol, handball, básquet, ciclismo, etc.) y para el público en general, que habitualmente elige este tipo de indumentaria para salidas turísticas, para salir a correr o caminar. Los diseños son en impresión digital y serigrafía. Para este proyecto, se compró específicamente una impresora digital y se acondicionó un laboratorio para el revelado del *shablon* y su posterior serigrafía. El equipo de la planta de producción cuenta con el asesoramiento de estudiantes y docentes de la carrera. Siguiendo la postura de Michael Porter (1985), desde la empresa se buscó generar valor a partir de un nuevo negocio, en el cual prevaleció la innovación, el conocimiento y la diferenciación. Esto les permitió ingresar en un mercado nuevo.

LA PLANIFICACIÓN INTERNA DE LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS

Desde hace varios años, la cooperativa ha venido implementando procesos de formalización. Como una de las primeras medidas se confeccionó el organigrama y con ello la división de funciones y responsabilidades, además, se efectivizó un sistema de horarios de trabajo y control del presentismo, como así también procesos de trabajo y objetivos de producción. La estructura quedó conformada por la Asamblea, un Síndico y el Consejo de Administración, del cual dependen: el Área de Fortalecimiento Socio-Económico y la Dirección de Planta. De ésta última se desprenden las siguientes áreas: Área de Relaciones Laborales, Área Comercial, Área de Producción, Área de Productos, Área de Control de Gestión y Área Contable y los talleres. Estos últimos abarcan: indumentaria, aparato, termoformado, cortado, bordado sublimación y estampado; los cuales están integrados predominantemente por mujeres. Otros talleres como: producción, programación, tejeduría, tintorería y terminación, laboratorios y despacho, mantienen una planta masculina.

La conformación de dicha estructura les permitió volver a ser reconocidos en el mercado, produciendo tela poliéster a *façon* para clientes de indumentaria deportiva, calzado, automotrices, cortinas, además del desarrollo de remeras deportivas, corsetería y una línea para estampados y bordados.

Por último, un aspecto a destacar, es el actual sistema de remuneración, ampliamente innovador. En los inicios de la cooperativa, los socios tenían la misma remuneración, sin importar la tarea, antigüedad, desempeño; sin embargo, esta igualdad llevó a condiciones de inequidad. El presidente lo expresa claramente:

“Me parece que el que todos retiren lo mismo, está muy bueno para el discurso romántico pero también depende de la complejidad de la organización (...). Si somos 140 trabajadores que nos dedicamos a recolectar cebollas en la producción de cebolla y todos hacemos lo mismo está bárbaro, porque todos hacemos el mismo esfuerzo físico, tenemos la misma

formación y el mismo compromiso y la misma responsabilidad, pero en este caso no, porque hay procesos físicos, químicos, comerciales, económicos que son complejos y diferentes. Entonces no se podía ser horizontal en términos económicos” (presidente).

En el marco del proceso de reasignación de puestos, funciones, objetivos y desempeño, deciden crear un sistema de valoración que tuviese en cuenta las diferentes responsabilidades, la formación de cada individuo e inclusive el reconocimiento de aquellos que formaron parte de la toma de la fábrica. Aún continúa siendo un proceso de prueba y error donde se implementaron diferentes sistemas con distintos tipos y cantidades de categorías. Esto definió un sistema horizontal de distribución de ingresos y uno vertical con reconocimiento de los aportes individuales, siendo que de este modo los cooperativistas pudieron definir el esquema de retiros y de incentivos.

En este punto, la discusión que se plantea en torno a la alienación, llevaría a reflexionar en qué medida el sistema reproduce ciertas condiciones capitalistas si es que se establecen escalafones y se acentúan las diferencias en las responsabilidades y en las funciones de los trabajadores. Si tal como dicen los entrevistados en la propia situación de asamblea de un total de 130 miembros participan 80 y esto es visto como una situación positiva, es claro que no es homogénea la concientización de los trabajadores respecto al rol que ocupan ya que no todos se sienten dueños. Un análisis minucioso de las diferentes trayectorias laborales sería un aporte significativo a la conceptualización del fenómeno. No obstante, la posibilidad de recrear distintos casos permite revisar la complejidad del mismo.

Por ejemplo, si nos detenemos en el caso de Zanón (Aiziczon, 2005) esta cooperativa construyó su identidad solidaria ceramista a partir de un entramado social y territorial muy complejo y combativo. Por su parte, Textiles Pigüé pareciera identificarse con las buenas prácticas del capitalismo al integrar formas autogestivas, cooperativismo e inclusión con el criterio de eficiencia. De ese modo, se abre la discusión sobre la compatibilidad entre la gestión del management y el cooperativismo.

CONCLUSIÓN

A lo largo del artículo se puede evidenciar el proceso de recuperación y gestión de una empresa que logró superar una quiebra y aprender a comenzar de nuevo. Los trabajadores, constituidos en cooperativistas, fueron capaces de llevar adelante procesos de cambio organizacional y reivindicación de derechos. Fueron asumiendo diversos papeles e identidades en la empresa y la comunidad. En efecto, se concibe un modelo complejo y multidimensional, alternando las bases de la autogestión, el cooperativismo, la eficiencia y la inclusión social.

Actualmente, las empresas recuperadas, siguen representando un fenómeno de estudio en permanente transformación, por las particularidades señaladas en este trabajo. Se plantea el desafío de revisar aportes críticos de diversos campos, que den lugar a la comprensión amplia de procesos de aprendizaje horizontal, innovación social y pedagogía de saberes de los propios actores que aprendieron de las quiebras y plantearon alternativas, cooperativas en el mercado capitalista.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Aiziczon, F. (2005). Neuquén como campo de protesta. Sujetos sociales y políticas, Cap. 8. *Historia reciente de la Norpatagonia Argentina*. Buenos Aires: La Colmena.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). La evolución de la problemática de la gestión empresarial entre las décadas de 1960 y 1990. *El nuevo espíritu del capitalismo*. (pp. 106-137). Madrid: Ediciones Akal.
- Coraggio, J (1999). *Política social y economía del trabajo*. Madrid: Miño y Dávila Editores.
- Davis P. y Donaldson J. (2005). *Management Cooperativista*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 6-34.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.
- Guber, R. (1999) Identidad social villera. Boivin, Rosato y Arribas. *Constructores de otredad. Una introducción a la Antropología Social y Cultural*. Buenos Aires: Eudeba.
- Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Guizardi, M. (2012). Conflicto, equilibrio y cambio social en la obra de Max Gluckman. *Papeles del CEIC # 88*.
- Hudson, J. (2011). *Acá no, acá no me manda nadie: Empresas recuperadas por obreros 2000-2010*. Buenos Aires: Tinta Limón Ediciones.
- Lins Ribeiro, G. (1999). Descotidianizar. Extrañamiento y conciencia práctica. Un ensayo sobre la perspectiva antropológica. Boivin, Rosato y Arribas. *Constructores de otredad. Una introducción a la Antropología Social y Cultural*. Buenos Aires: Eudeba.
- Lucita, E. (2009). *Empresas bajo gestión obrera: la crisis como desafío. En Gestión obrera: del fragmento a la acción colectiva*. Uruguay: Editorial Nordan - Extensión Libros, Universidad de la República.
- Meneghel, I. (2010). La resiliencia en el desarrollo de la organización saludable. *XV Jornades per al Foment de la Investigació en Ciències Humanes i Socials*. Editorial: Universitat Jaume I.
- Pengüé, W. A. (2005). La economía ecológica y el desarrollo en América Latina. *León y Altieri. Vertientes del pensamiento agroecológico: Fundamentos y aplicaciones*, 125.
- Perbellini, M. (2016). Problematizando la organización del trabajo en las empresas recuperadas por sus trabajadores desde

la corriente psicodinámica del trabajo. *Revista Trabalho*. Cena. Jul. /Dez, 1(2), 62-77.

Retamozo, M. (2011). Movimientos sociales, política y hegemonía en Argentina. *Polis* (Santiago), 10(28), 243-279.

Ruggeri, A., Wertheimer, M., Galeazzi, C., y García, F. (2012). Autogestión y cooperativismo. *Cuadernos para la autogestión*, (1).

Schlemenson, A. (2007). *Remontar las crisis*. Buenos Aires: Ediciones Granica

Schvarstein, L. (2006). *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Buenos Aires: Paidós.

Schvarstein, L. (2017). Clase especial de la Materia Dirección General que se dicta en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Schvarzer, J. (1996). *La historia que supimos conseguir. Una historia político social de la industria argentina*. Buenos Aires: Planeta.

Torres, E. P. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1).

Vitoli, A. (2015). *Empresas recuperadas y su impacto en las relaciones laborales: un recorrido sobre las experiencias Argentina y Latinoamericana entre 2002-2010*. Universidad Nacional de Moreno.

Walter, J. (2016). (Acerca da) Resiliencia organizacional. *Laboreal*, 12(2), 127-129.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos la predisposición y amabilidad de los cooperativistas de Textiles Pigüé. Como así también, la colaboración de Flavio Nahuel Ramis, en la traducción del resumen.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en:
<http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v3n2a05>
 ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios . Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA
 (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

