

TENSIÓN EN LA CULTURA DE UNA COOPERATIVA DE TRABAJO. APORTES Y APRENDIZAJES¹

Kobila, Maria Teresa*

Resumen. En el siglo XXI las transformaciones culturales y los desafíos en las organizaciones se intensifican. Gestionar implica indagar y proponer alternativas para alcanzar mejores resultados. El objetivo es realizar un diagnóstico de las pautas culturales frente a los cambios estructurales y de gestión de una cooperativa de trabajo. El estudio es valioso porque describe factores culturales que son afines a la eficiencia organizativa, dejando ver las fluctuaciones de sus componentes básicos a través del tiempo, y por otro lado abre las puertas hacia nuevos interrogantes que forjan tensiones y oportunidades a desafiar. Como resultado se observa que ser asociado y ser empleado admite maneras pensar y actuar disímiles derivadas de objetivos e intereses opuestos. La experiencia de esta organización cooperativa permite ratificar que la gestión cultural domina por sobre la gestión operativa. Las convicciones básicas se vuelven a embanderar para marcar el rumbo a seguir. Gestionar la cultura cooperativa resulta esencial en la labor de directivos y asociados. Desarrollar políticas y estrategias vinculadas a la cuestión instrumental a nivel de valores, principios y creencias es fundamental para solucionar problemas prácticos y/o modificar la realidad de la organización.

Palabras Clave: Cultura organizacional; Empresa autogestionada; Gestión cultural.

* Universidad Nacional de Rosario (UNR), Argentina.

Contacto: mtkobila@fcecon.unr.edu.ar

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7190-6913>

1 Artículo realizado en el marco del proyecto de investigación 80020190100057UR Gestión de la Complejidad Cultural de las organizaciones radicado en el Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA) de Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario (UNR), Argentina.

TENSION IN THE CULTURE OF A WORKER COOPERATIVE. CONTRIBUTIONS AND LEARNING

Abstract. In the 21st century, cultural transformations and challenges in organizations have been intensified. Managing implies exploring and suggesting alternatives to reach better results. The objective is to make a diagnosis of cultural patterns in the face of structural and management changes in a worker cooperative. The study is valuable because it describes cultural factors which are related to organizational efficiency, revealing the fluctuations of its basic components throughout time, and it opens the possibility of new questions that set tensions and opportunities to be challenged. As a result, it can be observed that being an associate or being an employee leads to different ways of thinking and acting, derived from opposite interests and goals. The experience of this cooperative organization allows to confirm that cultural management prevails over operational management. Basic convictions are held and they set the course of action. Managing the cooperative culture becomes essential in the labour of associates and managers. Developing policies and strategies related to the instrumental issue at the level of values, principles and beliefs is necessary in order to solve some practical problems and modify the reality of the organization.

Keywords: Organizational Culture; Self-managed Company; Cultural Management.

Original recibido el 26/07/2020

Aceptado para su publicación el 15/04/2022

1. Introducción

Desde hace más de una década, a través de sucesivos proyectos de investigación radicados en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario (UNR), se viene estudiando la cultura y gestión organizacional. Actualmente en el marco del proyecto Gestión de la Complejidad Cultural en las Organizaciones². Siempre se ha puesto énfasis en lo que está sucediendo en la realidad, considerando la relevancia social y académica del objeto de estudio.

En la actualidad, los cambios culturales organizacionales se aceleran. Se advierte que los asociados de una cooperativa de trabajo de la ciudad de Rosario, paralelamente constituyen una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) extendiendo sus funciones y prácticas. Este hecho suscita el interés por estudiar el caso³, a fin de reflexionar sobre impacto cultural en las personas y la organización. Ante esta realidad, la interpelación que surge es si las pautas culturales instituidas son funcionales con las pautas culturales que se instituyen.

2. Aceleramiento de cambios

En el siglo XXI las transformaciones culturales y los desafíos en las organizaciones se intensifican. El mundo evoluciona hacia un nuevo estado de conciencia humana, más espiritual y trascendente, que resulta difícil creer en algo que no pueda ser probado ni observado empíricamente (Laloux, 2017). Los paradigmas del siglo pasado, tales como la globalización, la revolución tecnológica, la eficiencia, la productividad y la calidad, impactan en las organizaciones; esos cambios crecen con las perspectivas de creatividad, innovación y construcción de redes y alianzas, arquetipos propios del nuevo milenio. Todos estos factores complejizan las interacciones y relaciones que las organizaciones crean y sostienen con su entorno (Manucci, 2010).

La gestión organizacional es una práctica que explora y se desarrolla en ese contexto complejo e incierto. “Una práctica consiste en la aplicación, que es algo pragmático, concentrado en lo específico, en el caso único, lo cual requiere experiencia e intuición” (Drucker, 2002, pág. 10). Frente a los cambios, no se puede permanecer indiferente ni ingenuo, es preciso indagar y proponer alternativas para alcanzar resultados. Partiendo de la identificación y definición clara del “ser” de la organización, habrá que diseñar las estrategias de manera consciente en pos de lograr un “hacer” afín a las ideas cardinales. En el medio estaría la cultura organizacional compuesta por principios y valores que forman parte de la identidad de la organización y se presume funcional al propósito de la misma.

La cultura organizacional se reconoce como un activo estratégico (Rodríguez Garay, 2009) y como un “diseño estratégico interno, cuando se constituye en elemento básico de orientación de la gestión, es decir, cuando se dirige a la empresa por la cultura, lo que significa pasar de un sistema espontáneo a un sistema orgánico de gestión” (Pizzolante, 2003 citado por Yopan Fajardo, Palmero Gómez y Santos Mejía, 2020, pág. 4). Smircich (1983) sostiene que este es un elemento clave para sacar adelante un proyecto común. Un bien común que se asienta en los modelos mentales y en las conductas de las personas, en este sentido, la relación entre

2 Proyecto de investigación dirigido por la Dra. María Teresa Kobila y radicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR.

3 Relevamiento efectuado el 19 de noviembre de 2019.

cultura organizacional y eficacia empresaria se asume como virtuosa siguiendo la definición de Schein (1988).

3. Relevancia de la investigación

Con este convencimiento y compromiso se emprende la indagación del cambio cultural de una empresa exitosamente recuperada por sus trabajadores en el año 2001. A casi a veinte años, de aquella epopeya de recuperación que fuera minuciosamente estudiada, se inicia una nueva investigación en la misma Cooperativa que, al adoptar una estrategia de corte empresarial relegando sus propias convicciones, altera sus pautas culturales que parecían consolidadas.

La cooperativo del trabajo que aquí se analiza, si bien exhibe valores arraigados y compartidos, evidencia dificultades en el rendimiento organizacional, surgiendo varios interrogantes, como por ejemplo, ¿se ha vuelto débil la cultura organizacional? El alto rendimiento organizacional ¿se torna disonante con los principios y valores cooperativos?, ¿es necesario reorientar las pautas culturales? o ¿hay que cambiar las estrategias?

Considerando el nivel de conocimientos, se plantea una investigación indagatoria a través de un trabajo de campo, mediante entrevistas en profundidad y observaciones directas con el objetivo de realizar un diagnóstico de las pautas culturales frente a los cambios estructurales y de gestión de una cooperativa de trabajo. La investigación de corte cualitativo (Vasilachis de Gialdino, 2006) prioriza la comprensión de significados provenientes de las voces de sus protagonistas, los asociados que narran sus pensamientos y acciones.

Los resultados del estudio no son extrapolables a otros casos ni tampoco es factible hacer generalizaciones en otras poblaciones. Este estudio es valioso porque describe factores culturales que son afines a la eficiencia organizativa, dejando ver las fluctuaciones de sus componentes básicos a través del tiempo, y abre las puertas hacia nuevos interrogantes que forjan tensiones y oportunidades a desafiar.

4. Cultura y gestión organizacional

La incorporación del concepto de cultura al ámbito de la organización empresarial se remonta al año 1951, con la publicación de la obra de Jaques Elliot, *The Changing Culture of a Factory* y fue desarrollando su área propia de conocimiento a partir de la década de los años setenta, en particular desde las disciplinas de la antropología cultural, la psicología social y la teoría del comportamiento organizacional (Ouchi, 1982; Peters y Waterman, 1982).

El estudio de la cultura organizacional atañe a la sociología y bajo esta perspectiva Hofstede (1983) coincide con Schein (1988) en que en el centro de la cultura están los valores y éstos se traducen en prácticas a través de distintas manifestaciones, como son los rituales, los héroes y los símbolos. Ambos autores, coinciden en afirmar que a través del cambio de los comportamientos, es posible llegar a influir en los valores de una cultura y modificarla en la realidad.

En la gestión organizacional, Zheng, Yan y McLean (2010) pusieron de manifiesto que entre los tres factores -estructura, estrategia y cultura-, la cultura organizacional es la que tiene mayor efectividad en el interior de las organizaciones.

En pos de un abordaje integral sobre el tema se decide seguir la perspectiva de

Edgar Schein que expresa que la cultura organizacional refiere a

un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 1988, pág. 25).

Para este autor, la cultura está compuesta por un entramado indisoluble de aspectos internos y externos. Los aspectos externos son manifestación de los aspectos profundos y son más fáciles de cambiar que estos últimos. Este autor identifica tres niveles en la cultura de una organización: las presunciones básicas, los valores, y los artefactos y creaciones.

Las llamadas “presunciones básicas” y las creencias que son las teorías en uso, los principios básicos o las visiones rectoras de la conducta de sus miembros se van cristalizando con el tiempo, así se comienza a hablar de cultura organizacional. Estas presunciones son difíciles de cambiar y el simple hecho de plantearlo cuestiona al propio grupo.

Por otro lado están “los valores”, que derivan de las presunciones básicas y pertenecen al mismo nivel profundo. Nacen de sus líderes o fundadores. Al respecto, Taylor entiende que: “La cultura tiene que ver con lo que realmente se valora, manifestado por lo que las personas hacen, más que por lo que dicen. Cuando lo “hecho” y lo “dicho” no coinciden, lo “hecho” modela la cultura” (Taylor, 2006, pág. 37).

Por último los “artefactos y creaciones” que son visibles, pero difíciles de descifrar con precisión. Se sabe, pero eso no es necesariamente un indicador fiable de cómo reaccionan los miembros de la organización.

En el prólogo del libro Identidad de las organizaciones (Etkin y Schvarstein, 1992) el Dr. Bernardo Kliksberg, sostiene que el concepto de identidad se presenta como una explicación de los aspectos invariables que tiene una organización y que se refuerzan en un proceso recursivo. La identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta de las demás.

Los rasgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura en el sentido de que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social. Pero también existen diferencias entre ambos conceptos, que son las siguientes:

- a) la identidad es una condición de existencia para la organización y como tal es autosuficiente, de manera que no incluye la necesidad de adaptación, educación o cambio;
- b) la identidad no es un resultado del intercambio con el contexto; no es información o actitudes que vengan “desde afuera” por efecto de los proceso de educación o socialización;
- c) la cultura puede “leerse” y ser motivo de aprendizaje mientras que las manifestaciones de la identidad son creación del observador, porque sus rasgos no se vinculan necesariamente a los modos visibles o cotidiano de acción;
- d) la cultura es incrementable o actualizable mediante la suma de nuevos conocimientos, mientras que la identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo;

e) la cultura está sometida a un proceso de entendimiento e imitación por los miembros del grupo social, mientras que la existencia de la identidad no depende de si es o no “comprendida” por los participantes;

f) desde el punto de vista del análisis, la cultura en tanto conocimientos y recursos se ubica en el dominio de las capacidades, mientras que la identidad es uno de los metaconceptos que componen el enfoque de la autoorganización (Etkin y Schvarstein, 1989, págs. 205-206).

En las cooperativas el “ser cooperativo” es un elemento constitutivo la organización. Si se omite esta condición, pierde su legitimidad, deja de ser cooperativa. En épocas de cambios o crisis la identidad puede verse amenazada, es entonces cuando la organización se fortalece o desaparece. La identidad puede ser un condicionante a la hora de tomar decisiones. “La cultura es un fenómeno de índole estructural, en tanto la identidad es condición de supervivencia, y como tal se la considera con un rasgo de la invariancia organizacional” (Etkin y Schvarstein, 1989, pág. 206).

5. Los hechos que impulsaron a cambiar

En Argentina, después de la crisis de diciembre de 2001, las empresas recuperadas por sus trabajadores se instituyeron como un nuevo fenómeno social. Para funcionar debieron constituirse como cooperativas de trabajo atravesando por un proceso de adoctrinamiento, orientados a asumir una cultura enfocada en principios y valores cooperativos. Con el correr del tiempo fueron cambiando los intereses y valores de los asociados alterándose en consecuencia ciertas pautas culturales desmitificando la idea de que las culturas cooperativas están condenadas a preservar sus principios y valores de origen (Kobila, Morbelli, Parolin y Rodríguez Garay, 2008).

La cultura emprendedora de las empresas autogestionadas por sus propios trabajadores se ha desarrollado de manera desigual, ejerciendo un gobierno democrático y participativo sin descuidar la gestión de los negocios (Rodríguez Garay, Kobila, Morbelli y Parolin, 2014). Desde esta perspectiva, parece atinado afirmar que existe una relación virtuosa entre la cultura organizacional y la eficacia empresaria, asumiendo la definición de cultura ofrecida por Schein (1988).

Conviene recordar que desde el campo de la administración la realidad de la gestión de la cultura organizacional nace de la práctica profesional (Rodríguez Garay, 2009) y es la investigación científica la que se esfuerza por interpretar y echar luz sobre dicha actuación. En este sentido, atento a su funcionalidad es lícito confirmar que el diagnóstico cultural pareciera mostrar rasgos de madurez para servir a la administración pragmática, sin embargo desde el punto de vista científico plantea interrogantes para investigar y acrecentar el conocimiento.

6. Cambios que producen cambios

Se profundiza el estudio de cambio cultural ahondándose el caso Mil Hojas Cooperativa de Trabajo Limitada, una organización con amplia trayectoria y popularidad en la ciudad de Rosario y la región⁴. Su tradición se remonta a principios

⁴ Proyecto de investigación ECO 70 Cambio Cultural en la gestión de una empresa recuperada, dirigido por el Dr. Rubén Rodríguez Garay, radicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR.

del año 2001, cuando una empresa quiebra y sus empleados -por temor a perder sus fuentes de trabajo e ingresos- deciden recurrir a la Justicia y en seis meses logran autorización judicial para continuar trabajando como Cooperativa de Trabajo. Desde entonces la Cooperativa de Trabajo (de aquí en adelante la Cooperativa) atraviesa por diferentes etapas. Inicialmente la lucha por mantener la fuente de trabajo, luego por alcanzar cierta estabilidad y posicionamiento hasta llegar a una fase de expansión y desarrollo (Kobila *et al.*, 2008). Hoy, algunos de sus asociados declaran con orgullo el mayor logro “haber afianzado y legitimado ciertas pautas culturales cooperativas” sin embargo esa expansión y declaración avivan nuevas discusiones y retos.

A consecuencia de la etapa de expansiva, el incremento de la producción y ventas, la Cooperativa necesita añadir mano de obra pero, por cuestiones legales, sólo puede incorporar asociados. Convocan a jóvenes para tareas operativas, pero éstos se niegan a asociarse. Frente a las exigencias del mercado y el impedimento legal surge la alternativa de crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada (de aquí en adelante la empresa).

Con asesoramiento legal e impositivo, resuelven la creación de la empresa en el año 2016. Los directivos de la empresa son los miembros asociados de la Cooperativa. La empresa comienza a funcionar paralela y conjuntamente con la Cooperativa. Al poco tiempo, los acontecimientos acarrearán mellas en la organización promoviendo discusiones sobre pautas y valores que se creían superadas y consolidadas.

La decisión fue tomada con la convicción de la cultura cooperativa impulsaría a la cultura empresarial y las prácticas de cooperación serían infundidas a los empleados con el tiempo, sin embargo esto no ocurrió. Los asociados y el estilo directivo lograron, en parte, salvar la cuestión operativa derivada del incremento de trabajo y producción, pero resultó imposible modificar valores, convicciones y creencias arraigadas respecto al sentimiento del ser cooperativo.

El análisis e interpretación de los acontecimientos permiten revalidar que la cultura organizacional es un factor clave en las organizaciones y que la gestión del cambio cultural no debiera subestimarse o descuidarse, en especial cuando se proyectan modificaciones estructurales. Así como los individuos son esenciales para la conformación de una organización, la cultura organizacional es el factor clave para salvaguardar su continuidad y desarrollo.

7. Cambios y consecuencias

Allá por el año 2016, los asociados reunidos en Asamblea deciden cambiar su presidente. El anterior continúa desempeñando otras funciones en el área de ventas, mientras que, el nuevo presidente de la Cooperativa también es gerente de la empresa. Los socios aspiraban a preservar los mismos valores dividiendo las funciones -administración, producción y ventas-. Ya a casi tres años de ese hecho, se juzga que el cambio fue precipitado. El mismo directivo reconoce que no tuvo tiempo suficiente para incorporar el rol gerencial en su modelo mental.

En la empresa se reproducen las mismas funciones que tienen como responsables a las mismas personas de la cooperativa. La empresa crece, contratan empleados

y alquila un inmueble de mayor superficie para dar respuesta a los requerimientos del mercado, ampliándose las variedades de productos y la distribución geográfica. Los empleados asumen una lógica diferente de los asociados, esas concepciones provocan tensiones en el hacer y el ser de la empresa; sucesos que generan rispidez en la cultura cooperativa.

8. Experiencias que dejan aprendizajes

Un nuevo punto de inflexión plantea discusiones y desafíos. Los asociados de la Cooperativa se esfuerzan por mantener sus principios y valores y se proponen cambiar la mente de sus empleados, pero éstos en el cambio de rol de asociados a empleados no se esfuerzan por asumir compromisos ni responsabilidades. Frente a este dilema, una vez más, se debaten algunos valores y principios de la cooperación surgiendo el gran interrogante ¿se agota el principio de la unión hace la fuerza, origen de la cooperación? Los asociados desean recuperar los principios y valores cooperativos, aunque no se perciben tan identificados como en la etapa inicial, lo cual pone en tensión las presunciones y supuestos básicos a los refiere Schein (1988).

Antes éramos quince personas que luchaban por la subsistencia, hoy somos seis personas que permanecemos al pie del cañón peleando contra el agobio y cansancio para volver a las fuentes de la cooperación (Presidente, 30/05/2019).

Se está filmando un cortometraje sobre la Cooperativa pero no se hace referencia sobre la S.R.L..."Para el INAES no va la S.R.L. con la Cooperativa (Asociada, 5/6/2019).

Ya no somos tan jóvenes ni tenemos el mismo empuje pero estamos dispuestos a no bajar los brazos (Asociado, 5/06/2019).

Una breve recorrida por la planta permite observar ausencia de personal. Los empleados se manifiestan conformes en sus puestos de trabajo, no discuten sus remuneraciones y valoran la comodidad. No están dispuestos a hacer horas extras, simplemente priorizan el tiempo libre, tampoco tienen interés en asociarse porque implica asumir otras funciones y compromisos que no quieren, sin más comentarios. El clima laboral se percibe muy tranquilo.

No es como nosotros antes, que laburábamos todo el día y arrastrábamos a la familia, a los chicos, hoy eso cambió..."Era lo que había en esa época y nosotros seguimos así, teníamos que hacer de todo, ir a la feria, repartir folletos, hacer degustación, cocinar, lo que fuere, hacíamos todo eso y nos quedábamos hasta las diez de la noche, mucho trabajo, mucho esfuerzo, sumar, sumar y sumar, así salimos y crecimos ente todos (Asociado, 5/06/2019).

Cuesta regular la producción, si se levanta el precio del producto no se vende, tenemos también mucho gastos fijos, la S.R.L. tiene muchos gastos en empleados, los servicios y el alquiler nos ahogan... estamos tratando de sobrevivir, ver cómo podemos paliar esta situación, nos mata el aumento en las materias primas (Asociado, 5/6/2019)

La S.R.L. está en situación de crisis, tenemos una exención impositiva por seis meses, lapso durante el cual no se puede suspender ni despedir a nadie, excepto que alguien esté en infracción". Es un acuerdo firmado entre los empleados, el sindicato

y el Ministerio de Trabajo, con acuerdo de todos los asociados de la Cooperativa (Secretaria, 5/6/2019).

9. Forjando una salida a la complejidad

Entre los asociados se rescatan la voluntad, el esfuerzo y el compromiso por preservar a la organización. No se identifica una cultura bifronte entre el espíritu cooperativista, y la orientación emprendedora requerida para hacer frente al mercado competitivo. Sin embargo, puertas adentro se observa que “ser asociado” y “ser empleado” admite maneras pensar y actuar disímiles derivados de objetivos e intereses opuestos. Resulta casi imposible encauzar el camino sin una apropiada composición de las motivaciones e intereses de las personas.

Cometer equívocos es humano pero su reconocimiento lo convierte en una fortaleza. Se comprueba que los propios asociados revalorizaron el ser cooperativista, factor intrínseco asociado a la misión y visión del grupo social de pertenencia. A partir de entonces, vislumbraron una orientación para gestionar el factor extrínseco vinculado a la situación coyuntural. La experiencia de esta organización cooperativa permite ratificar que la gestión cultural domina por sobre la gestión operativa. La importancia y/o urgencia por solucionar conflictos laborales no debiera poner en riesgo los valores y principios cooperativos, pilares de la organización.

Son los propios asociados que reconocen “Si la cooperativa sigue funcionando bien vive más allá de los asociados, la cooperativa nos trasciende”. Incuestionable es, que las organizaciones son sistemas sociales complejos donde se requieren ajustes en la cultura organizacional a fin de encontrar un sano equilibrio con la estrategia y la estructura, como sostienen Zheng, Yan y McLean (2010). La salida es fortalecer la Cooperativa armonizando “el ser y hacer cooperativo”.

10. La autorreflexión después de la vivencia

La experiencia deja aprendizajes y en virtud de ella, los asociados vislumbran que tienen que sumar asociados y descartar la figura del empleado. En el presente, la Cooperativa está en una fase de madurez, intercambia opiniones con otros actores del tercer sector, escucha y decide revisar y hacer cumplir el reglamento, que habían descuidado. “La cuota social también se puede aumentar con nuevas inversiones que ayuda a incrementar el capital de los nuevos asociados, así se otorga impulso para los nuevos socios”.

En pos de resolver las dificultades, con una actitud más cauta piensan: “estamos grandes, hicimos sacrificios, llegamos hasta acá, tenemos que impulsar a otros jóvenes para fortificar la Cooperativa y garantizar los beneficios para nosotros y los nuevos asociados”.

Los asociados salieron airoso en cada etapa del ciclo de vida de la cooperativa, no sólo superaron las crisis, también sumaron aprendizajes. Quienes fueron asociados desde el origen de la cooperativa y atravesaron fases buenas y malas, hoy dejan una lección: “hay que convencer (se) de que la Cooperativa nos trasciende, tenemos que fortalecerla y procurar un beneficio para el resto de nuestras vidas”. El desafío a futuro es fortificar la Cooperativa y luego mejorar la competitividad.

11. Reflexiones finales

El tiempo, las experiencias y los aprendizajes permiten a sus asociados re-significar aquellos valores y principios cooperativos que facilitaron el crecimiento y expansión. Las convicciones básicas se vuelven a embanderar para marcar el rumbo a seguir.

En la etapa inicial de recuperación los empleados sobrevenidos en asociados tuvieron que construir su propia identidad que, con el tiempo, se fortaleció ganando la primera batalla. Más tarde, la cultura organizacional fue cambiando lentamente, pasando por fases de fortificación ante los embates del entorno externo y debilidades ante circunstancias de componentes internos.

Actualmente la Cooperativa se halla en una etapa de madurez, sumando un nuevo aprendizaje: cuando la gestión de la cultura organizacional se considera con displicencia o liviandad, se potencian las dificultades poniéndose en riesgo la identidad cooperativa.

Si bien este caso es único y los resultados no pueden extrapolarse a otros, es relevante destacar que cuando los valores y principios básicos se sostienen los desafíos son fáciles de superar, como aconteció en las etapas previas -inicio, crecimiento y desarrollo- pero si esas convicciones se debilitan o quebrantan, pueden surgir situaciones difíciles de remediar.

Gestionar la cultura cooperativa resulta esencial en la labor de directivos y asociados. Desarrollar políticas y estrategias vinculadas a la cuestión instrumental a nivel de valores, principios y creencias es fundamental para solucionar problemas prácticos y/o modificar la realidad de la organización.

12. Nuevos interrogantes

Las pautas culturales tienen aspectos que conservan cierta estabilidad y persistencia y otros más dinámicos e inestables. Algunos elementos están sometidos a fuerzas internas o propias de la organización y otros impulsados por fuerzas contextuales. En los últimos tiempos se ha evidenciado que los cambios dinámicos e imprevistos, especialmente del entorno, han impactado fuertemente en las organizaciones desafiando, en muchos casos, a sus directivos a cambiar sus estrategias o estructuras. En estos tiempos⁵ las pautas culturales son más proclives a cambiar. El desafío estará en entender e integrar los cambios culturales a los propósitos organizacionales y los fines individuales, a fin de cuentas gestionar la cultura organizacional que, cada vez más, incide en el rumbo organizacional.

Referencias bibliográficas

Drucker, P. F. (2002). *El Management*. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1999). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

⁵ A partir del año 2020 y posterior al estudio de este caso.

- Hofstede, G. (1983). *Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions en Administrative Quarterly*, (28), 359-376.
- Kobila, M. T., Morbelli, C., Parolin, M. y Rodríguez Garay, R. (2008). *Perfil cultural de las empresas recuperadas. Complejidades y tensiones en su gestión*. 17º Congreso Nacional para Profesionales de Ciencias Económicas. Córdoba, Argentina.
- Laloux, F. (2017). *Reinventar las organizaciones*. [5ta.ed.]. Barcelona, España: Arpa.
- Manucci, M. (2010). *Contingencias. Cinco desafíos de cambio para una nueva década*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z*. Buenos Aires, Argentina: Orbis.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *En busca de la excelencia*. Buenos Aires, Argentina: Atlántida.
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Revista Invenio*, (22), 67-92.
- Rodríguez Garay, R., Kobila, M. T., Morbelli, C. y Parolin M. (2014). Culturas Cooperativas y Emprendedoras: una fusión inteligente. *Revista Invenio*, (31-32), 145-156.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España: Plaza y Janes.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Taylor, C. (2006). *La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios*. Buenos Aires, Argentina: Aguilar.
- Vasilachis de Gialdino, I. (coord.) (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, España: Gedisa.
- Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N. y Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. *Revista Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20).
- Zeng, W., Yang B. y McLean G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of Knowledge management. *Journal of Business Research*, (63), 763-771.