

**CULTURA COOPERATIVA Y EMPRENDEDORA:  
UN NEXO CONVENIENTE \***

**Rubén Rodríguez Garay\*\***

**María Teresa Kobila\*\***

**Claudia Morbelli\*\***

**Marisa Parolin\*\***

**1. Introducción**

**La Economía Social o Solidaria tendió a expandirse y diversificarse en** respuesta a las transformaciones políticas, sociales y económicas acaecidas en nuestro país en las últimas décadas. Esta economía emergente presenta rasgos claros en cuanto a sus formas de organización empresarial en oposición al modelo competitivo de libre mercado.

Fue a partir del fortalecimiento de esta “nueva economía” que surgió nuestro interés en explorar las pautas culturales de diferentes unidades socioeconómicas: cooperativas de trabajo, empresas recuperadas y micro-emprendimientos sociales. El principal interrogante que guió esta investigación fue determinar si es posible conciliar una cultura emprendedora con una cultura cooperativista.

Los objetivos fueron indagar el origen y las causas que movilizaron a los individuos a iniciar sus emprendimientos y/o conformar grupos asociativos, analizar las pautas culturales y los estilos de gestión prevalecientes en los distintos actores y/o directivos de las organizaciones; identificar consonancias y/o disonancias prevalecientes entre los distintos tipos de culturas y categorizar los casos estudiados en función de las similitudes y/o diferencias analizadas.

---

\* Esta nota está basada en la investigación que dio lugar al trabajo denominado “Cooperativismo y emprendedorismo: Disonancias culturales en la economía social”, galardonado con el primer premio de la categoría Trabajos del Premio Nacional UCU 2011. Economía Social otorgado por la Universidad de Concepción del Uruguay, Entre Ríos.

\*\* Docentes-Investigadores del Instituto de Investigaciones y Asistencia Técnica en Administración de la Escuela de Administración. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario.

## **2. Metodología**

Para esta investigación se utilizó una metodología de tipo cualitativo en base a situaciones reales y como técnica el “estudio de caso”. Se estudiaron casos de tres empresas recuperadas y cuatro cooperativas de trabajo, 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 ciento ocho casos de emprendimientos sociales a través de encuestas, en el marco del Programa Municipal Básico de Formación, Asistencia Técnica y Financiamiento para Emprendedores Locales (PROMUFO). La recopilación, procesamiento y análisis de esta información se realizó desde mitad del año 2010 a mediados del año 2011.

## **3. Resultados**

A continuación se expone una síntesis del material compilado e interpretado sobre estos casos.

### **3.1. Cooperativas de trabajo**

Sus miembros se agruparon voluntariamente, pasando a ser los responsables directos de su propio trabajo, con la finalidad primaria del auto-sostenimiento. Si bien los comienzos no fueron fáciles, pudieron organizarse y crecer. Tenían considerable experiencia en sus respectivos sectores productivos y una convicción ideológica que reforzaron con aprendizaje, capacitación y fortalecieron en el quehacer cotidiano.

Sus asociados están inspirados en los valores y principios cooperativistas aún antes de su efectiva incorporación a la organización. Defienden y respetan la equidad distributiva, la autoayuda y la solidaridad. La capacitación y el entrenamiento en temas de cooperativismo constituyen su filosofía de vida y de trabajo. El grado de compromiso de los miembros es alto conformándose una cultura fuerte que influye en las maneras de percibir, sentir, relacionarse, comportarse y gestionar.

La gestión es socialmente responsable; todos los asociados tienen iguales derechos y votan democráticamente, las asambleas son frecuentes y participativas. Sin embargo, 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. Se perciben ciertas dualidades, como por ejemplo, aspiran a lograr el compromiso y la participación de todos los integrantes respetando los principios cooperativos, pero evidencian cierta racionalidad empresarial cuando desean que la cooperativa sea próspera y se desarrolle.

### **3.2. Microemprendimientos sociales**

El desarrollo de microemprendimientos productivos aparece como alternativa viable para personas desocupadas, subocupadas o desalentadas por no conseguir un trabajo digno.

Los valores y principios que influyen en el comportamiento de gestión, suelen ser diferentes en cada microempresario, pero en general se refirieron mayoritariamente a la calidad y luego, a la productividad como los valores sobre los que se fundan. Ciertos valores como la solidaridad, las acciones comunitarias y el bien común son escasamente mencionados en las entrevistas y encuestas, lo que demuestra un exacerbado espíritu individualista y actitud de desconfianza. La mayoría no estima conveniente asociarse a otro/s emprendedor/es o conformar alianzas.

La mayoría de los microempresarios manejan con eficacia las tareas productivas, pero carecen de una visión holística y de las herramientas necesarias para sistematizar la información, hacer un análisis de pre-factibilidad o un plan de negocios y una planificación financiera, que permita hacer análisis previo a la toma de decisiones. Se manejan informal y espontáneamente, sin demasiada planificación, más que la que requiere la operativa semanal. Las estrategias son reactivas y de corto plazo.

### **3.3. Empresas recuperadas**

Estas formas asociativas autogestionadas por sus trabajadores, surgieron a partir de la crisis y posterior quiebra de las empresas anteriores

Se constituyeron como “cooperativas de trabajo” por imposición legal y como única vía de solución para alcanzar la tenencia colectiva de la empresa.

La adhesión a los valores y principios cooperativos 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, donde “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 crecimiento, 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.

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, algunos prefieren guardar silencio para no involucrarse y asumir responsabilidades.

## **4. Conclusiones**

Este trabajo 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 estas formas asociativas requiere una combinación conjunta 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.

En los microemprendedores sociales predominan los valores 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. La cultura emprendedora 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. 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.