



Universidad Abierta Interamericana

***Presentada para obtener el título de
Licenciatura en Psicología***

***Las características grupales en las empresas
recuperadas en relación a la resistencia al cambio***

Tesista: José Oscar Dovichi

Director: Lic. Sebastián Gabini

Febrero, 2018

Agradecimientos

Al *Lic. Sebastián Gabini*, por su ayuda profesional y generosa entrega de sus conocimientos y sugerencias, puestas en la supervisión del presente trabajo.

Al Dr. Ignacio Saenz y colaboradores. Al Cuerpo Docente de la Universidad, al guiarme en mi formación profesional.

A los *Compañeros de cursada*, por su cordialidad al tenerme presente en todos sus momentos.

A los *Integrantes y Asociados de la Cooperativa de Trabajo Mil Hojas Ltda.*, por permitirme realizar investigaciones atinentes al presente estudio de campo.

Dedicatoria

A mi familia, en especial a mi esposa, Marina, por su colaboración permanente e incondicional durante todo el desarrollo de mi formación.

Resumen

Este trabajo consistió en el análisis de las características grupales, que permitieron a los integrantes de una empresa en el año 1997, sobreponerse a una situación de convocatoria y posterior quiebra. Para ello, se desarrolló una nueva estrategia en el sistema productivo y en sus relaciones laborales, transformándose en una Empresa Recuperada, bajo la modalidad de un sistema Cooperativo, por cuanto se encontraba atravesando una profunda crisis económica, producto de la política dominante de ese momento y de una deficiente administración interna. Identificar estas características grupales e, inferir cómo actúan en la resistencia al cambio fueron los objetivos del presente estudio. Para ello, se aplicó un instrumento de carácter cualitativo como son las entrevistas semi dirigidas, destinadas a una población integrada por referentes de mayor antigüedad en la empresa, la cual se tomó como objeto de estudio. A través de los resultados obtenidos, se pudo confirmar que las características grupales: solidaridad, honestidad y ayuda mutua, estuvieron presentes desde el comienzo del proceso mismo, y se constituyeron en pilares que favorecieron la resistencia al cambio en el proceso de transformación. Otras, como responsabilidad, democracia, igualdad y reparto; aparecieron conformándose y afianzándose en una segunda instancia, en la medida que esta modalidad cooperativa se fue consolidando. Asimismo, con el presente estudio se pudo constatar con su funcionamiento, los cambios que se produjeron a nivel grupal entre sus participantes, al adoptar como estrategia de supervivencia un modelo autogestivo de organización. Lo que permitió “descubrirse” en sus potencialidades y capacidades para afrontar situaciones complejas que se dan en estas pequeñas y medianas empresas cuando están en peligro de permanecer en el mercado.

Palabras claves

Empresas recuperadas, resistencia al cambio, sistemas cooperativos

Índice

Introducción	5
Tema	6
<i>Problema</i>	6
Objetivos	6
<i>Objetivos generales</i>	6
<i>Objetivos específicos</i>	6
Estado del arte	7
<i>Antecedentes sobre el tema</i>	7
Marco teórico	13
Cap. I: Organizaciones Recuperadas	13
1.1. <i>Organizaciones</i>	13
1.2. <i>Cultura Organizacional</i>	14
1.3. <i>Empresas Recuperadas</i>	15
1.4. <i>Cooperativismo</i>	22
Cap. II: Cambios y Resistencia al cambio	26
2.1. <i>Proceso de cambio</i>	26
2.2. <i>Resistencia y Flexibilidad a los cambios</i>	28
2.3. <i>Salud Mental y Trabajo</i>	29
2.4. <i>Resiliencia y Trabajo</i>	31
Cap. III: Historial de la Empresa	32
<i>Marco metodológico</i>	34
<i>Tipo de Estudio</i>	34
<i>Instrumento</i>	34
<i>Población</i>	34
<i>Área de Estudios</i>	34
<i>Consideraciones éticas</i>	35
Análisis e interpretación de los datos	36
Conclusiones	45
Bibliografía	51
Anexos	56

Introducción

El siglo XXI, en sus comienzos, se presentó con importantes cambios, destacándose entre ellos: la globalización y mayor concentración de la economía, junto a una apertura de nuevos mercados. Ambos, estuvieron acompañados del marco ideológico que propuso el neoliberalismo.

Produciendo una profunda crisis económica, política, social y cultural que se tradujo en determinantes consecuencias: cierres de fábricas, problemas de financiación de las empresas, pérdidas de puestos de trabajo y desintegración del tejido social, llegando las estadísticas a marcar records históricos de desocupación en la mano de obra. (Ruggeri, 2008).

Este estado de situación conllevó a que, pequeñas y medianas empresas a los efectos de poder continuar existiendo, debieron llevar adelante una nueva estrategia en sus sistemas productivos y sus relaciones laborales. Dentro de estas alternativas que surgieron como respuestas de resistencia a los cambios se dio a través de la economía solidaria y la aparición de empresas recuperadas o sistemas cooperativos.

Actualmente, en nuestro país, la cantidad de empresas que han adoptado esta modalidad, están en el orden de unas 50 a 170 y, de las cuales alrededor de unas 20 del total señalado, se encuentran en la ciudad de Rosario y sus trabajadores han recuperado más de 300 puestos de trabajo. Esta modalidad de producción y economía se sostiene sobre características propias que la definen como tal y, se trata de verdaderas alternativas productivas, que hoy en día enfrentan con su práctica la destrucción masiva de fuentes de trabajo y la fragmentación social. (Deux Marzi, 2005).

Asimismo y en un mismo orden, esta sustitución del bien individual por bien de la comunidad, que se da en estas nuevas economías y empresas recuperadas, se lo puede relacionar con lo propuesto por Schein (1982) en su referencia a la cultura organizacional, al considerar a la misma como una respuesta que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna.

Por tanto, el presente trabajo de investigación tuvo como fin, analizar las características grupales de los integrantes de empresas recuperadas, tomándose como unidad de análisis a una de ellas, bajo la modalidad del sistema cooperativo en nuestra ciudad.

Con los datos obtenidos, se ha logrado enriquecer los conocimientos presentes sobre y, colaborar a enfrentar los desafíos que se plantean a posteriori de las crisis.

Tema

Las características grupales en las empresas recuperadas en relación a la resistencia al cambio,

Problema

¿Cuáles son las características grupales que le permiten a los integrantes de una empresa resistir el cambio y, de conformarse a posteriori en un sistema cooperativo?

Objetivo general

Analizar cuáles son las características grupales que le permitieron a los integrantes de una empresa resistir el cambio y, de conformarse a posteriori en un Sistema Cooperativo.

Objetivos específicos

- 1.- Identificar las características del Sistema Cooperativo.
- 2.- Determinar las características grupales de los integrantes de la empresa.
- 3.- Inferir cómo actuaron estas características grupales en la resistencia al cambio.

Estado del arte

Antecedentes sobre el tema a estudiar:

Con referencia a la temática estudiada, se realizó una búsqueda a nivel de publicaciones en revistas científicas como, Redalyc y Scielo; así también en publicaciones de estudios sobre casos de empresas recuperadas en Google Académico.

Diversos autores e investigadores se abocaron a la temática de las empresas recuperadas, aportando a través de ellos informes sobre los casos estudiados y manifestando sus opiniones y definiciones sobre estas nuevas modalidades autogestivas de producción.

De esa manera, se considera importante dar a conocer algunas de ellas, tomándose como un encuadre de presentación en el tiempo los últimos diez años.

En la investigación llevada a cabo por Martínez (2002), se analiza y sitúa históricamente los procesos de gestión obrera en Argentina, así como las implicancias de dos modalidades centrales que adoptaron: la formación de cooperativas y la lucha por el control obrero y la estatización.

García Allegrone (2004) toma como punto central en la recuperación de fábricas las experiencias de vida que los trabajadores fueron adquiriendo en el campo del trabajo. Interpretando que estas experiencias intervienen en las prácticas y representaciones sociales que se desarrollan a partir de la recuperación.

Desde esta perspectiva, interpretar como intervienen las disposiciones a actuar que fueron adquiriendo a lo largo de las relaciones laborales establecida con sus empleadores, y que se constituye en un paso fundamental para comprender como “volvieron” a sus fábricas para recuperarlas.

Por su parte Rebon (2004) se plantea que los procesos de recuperación de empresas serían el resultado de causas exógenas y endógenas. No se puede analizar el proceso sólo considerando sus elementos exógenos, léase la crisis sino que es necesario también incorporar el análisis de elementos endógenos, esto es, las características del capital y de la fuerza de trabajo directamente involucrados.

En opinión de Molinari y Uhart (2005), hay una relación entre las empresas recuperadas y los espacios culturales que se generan dentro de ellas. Para estos autores estos movimientos participan de la construcción de significados que muchas veces y en diferentes grados, desafían simbólicamente los sentidos y códigos culturales dominantes.

Así, como la cultura se constituye como un espacio de lucha y adquiere un significado eminentemente político en sentido amplio. La fábrica como un nuevo espacio cultural.

En Palomino (2005) se realiza un análisis de las economías sociales del movimiento autogestionario y, se pregunta sobre la sustentabilidad de los emprendimientos autogestionarios generados por los nuevos movimientos sociales.

En el trabajo realizado por Caro (2007) se consideran las problemáticas en el proceso de recuperación de fábrica y empresas por sus trabajadores, diferentes experiencias y estrategias dentro del proyecto amplio de “cuerpos recuperados” que intenta reconocer la corporalidad en los procesos de resistencias de los obreros/as; tanto al capitalismo como a sus mecanismos de soportabilidad social, imaginando nuevas formas organizativas de la producción, de la relación capital/trabajo y, las performances corporales implementadas en las mismas.

En la investigación llevada a cabo por Cafardo (2007) se analiza el caso de la cooperativa B.A.U.E.N. que administra el hotel de mismo nombre. A través de ella, se aprecia que sus integrantes se encuentran atravesados por profundos cambios en sus subjetividades como consecuencia de la nueva modalidad llevada adelante. Para esta autora, el concepto de subjetividad se construye tomando como ejes la memoria del colectivo, la experiencia y las visiones de futuro.

Los cambios a los que se alude son heterogéneos pero, pueden rastrearse núcleos de sentidos elaborados al calor de la experiencia nueva de trabajo. Se desarrollan nuevos modos de relacionarse, nuevas formas de tomar decisiones, se abren espacios para la creatividad. Esto lleva a que se vean importantes cambios en la autovaloración de los actores tanto como sujetos trabajadores como políticos.

En opinión de Lacava (2007), las fábricas y empresas recuperadas, tratan de un movimiento basado en la acción, no en las palabras. Y su acción definitoria, la de resucitar los medios de producción bajo control obrero, no se agota en su potente simbolismo. Está alimentando familias, reconstruyendo el orgullo magullado y abriendo una ventana de enorme posibilidades.

Para Trincherro (2007), el impacto más fuerte en el proceso de recuperación de empresas por parte de los trabajadores se ha producido sobre la ofensiva ideológica del capital. Al irrumpir los trabajadores sobre las ruinas del capital muerto y reactivar la producción mediante el trabajo, una nueva señal política se avecina.

Esta mirada “funcionalista” de la cuestión debe complementarse con otra, que perciba el impacto del movimiento sobre las condiciones del trabajo en el conjunto de los sistemas de relaciones capital/trabajo: la experiencia de la toma de fábricas y empresas y la autogestión misma, se constituye como una modalidad alternativa resistente frente a la flexibilización omnipresente y además se configura como un proceso amplio de control social del trabajo frente a los desmanes del capital sin trabajo.

Según Whiston (2007) las relaciones sociales que se dan en estas modalidades, no sólo constituyen lugares nuevos, sino también, éstos son constructores de nuevos procesos sociales. Los lugares son continuamente re-determinados, tanto por las actividades que ocurren en ello por las interconexiones de estas actividades.

Para Bancalari, Calcago y Perez Ferretti (2008), comprender el fenómeno de las empresas recuperadas, implica conceptualizar el significado del trabajo como organizador de las relaciones sociales. Dentro de este contexto, la pérdida de trabajo se percibe como pérdida de la vida misma.

En el estudio llevado a cabo por Lisdero (2009) Se analiza la acción colectiva de la Cooperativa Junín de Salud Ltda., de la ciudad de Córdoba. Se considera el fenómeno de las empresas recuperadas desde la lógica de la acción colectiva, poniendo relieve la dimensión corporal de los sujetos que cobran visibilidad a través del conflicto social.

Una mirada a la materialidad de los cuerpos que emergen involucrados en el conflicto de la recuperación, contribuye a cualificar el estado crítico de reproducción de los mismos. Esta observación conduce a una reflexión sobre la dispensabilidad de los sujetos, o la superfluidad de los cuerpos-que-trabajan.

Wyczykier (2009) Investiga entre los años 2002 y 2006 la emergencia y desarrollo de experiencias de autogestión de trabajo en el período 1990 y 2006. Este proceso se analiza como un fenómeno de recolectivización laboral, en un contexto de significativa descolectivización social y laboral.

Costa Alvarez (2010) Aborda la problemática de las empresas recuperadas desde la pregunta ¿democratización versus mercado? Y analiza las tensiones entre autonomía y capital en el caso de la cooperativa de trabajo “los constituyentes”.

Para Mendy (2010) las empresas recuperadas pasarán de ser un hecho social “simpático” a ser un hecho social que se sitúa críticamente respecto a la organización productiva cuando: adquieran legitimidad social en función de su excelencia productiva

y social; cuando sean capaces de cuestionar, a partir de los hechos, las estructuras empresarias dominantes.

Pérez de Sierra (2010) en las fábricas recuperadas, establece las relaciones que se dan entre la comunidad, su organización interna y su potencial de transformación socialista: un análisis posible desde Gramsci y Faucault.

De lo obtenido, se puede inferir que diversos autores trabajaron las problemáticas de las empresas recuperadas. Problemáticas realizadas tomando casos particulares, analizando y desarrollando situaciones que se atravesaron en ellas y exponiendo sus ideas y opiniones sobre los mismos.

De esta manera no se observan estudios comparativos entre dos o más de ellas; ni se produjo una recopilación de forma sistemática de los datos obtenidos que permitan unificar criterios y opiniones sobre ellos.

Con respecto a la problemática de las características que le permiten a una empresa resistir el cambio, a partir de conformarse en un sistema cooperativo y, que fundamenta la pregunta del presente estudio, no se ha encontrado registro del mismo en los autores investigados.

En la temática de la resistencia al cambio, algunos autores se refieren al mismo de la siguiente manera:

Desde una perspectiva filofósica, Brown (1992), citando a Kenenth Burke, sugiere que la resistencia al cambio puede provenir de cómo las personas han definido los propósitos que justifican sus actos.

Desde el punto de vista del psicoanálisis, los mecanismos de resistencia al cambio cultural en una empresa son según García y Dolan (1997): represión (lagunas en la memoria y olvido); regresión (recurrir a conductas que proporcionaron seguridad en el pasado); proyección (atribución a otra persona de una cualidad que una persona tiene); identificación (con el agente de cambio, no como aceptación del cambio sino como mecanismo de defensa); formación reactiva o mecanismo contrafóbico, la negación o ignorar parte de la realidad no ajustada a los deseos de una persona, la resistencia en beneficio secundario y las del super yo.

En consideración de Leana y Barry (2000) las organizaciones se encuentran sometidas a la búsqueda en los niveles directivos, operativos y funcionales. Sin embargo, existen fuerzas de carácter individual, organizacionales y sociales que promueven la estabilidad organizacional y eventualmente la resistencia al cambio. Estos autores,

identificaron al menos cinco fuerzas que motorizan el cambio en las organizaciones y cinco que motorizan la estabilidad. Las primeras se refieren a la no-volatibilidad, la contención de costos (gastos), la influencia de los mercados, nuevas formas de control organizacional y la búsqueda de ventajas competitivas.

Para Robbins y Judge (2006) Existen dos razones por las que se presenta la resistencia al cambio: la pérdida de lo conocido y la pérdida personal. La primera es la aversión por la aplicación de nuevas reglas de trabajo, la segunda está referida al status quo conquistado.

Stone y Wankel (1989) Agregan a las dos anteriores: la incertidumbre de las causas del cambio y la conciencia de las debilidades en los cambios propuestos.

Borgucci (2008), estudia la resistencia al cambio en las organizaciones desde la perspectiva del estructuralismo construccionista. Intenta demostrar que en los procesos organizacionales sus actores compiten y, establecen relaciones de fuerzas con otros individuos con la finalidad de promover reglas de juego y un discurso que le aseguren el monopolio del capital organizacional. Asimismo, sostiene que las organizaciones son la confluencia de estructuras mentales y estructuras objetivas que orientan prácticas sociales gerenciales y laborales.

Para Castañeda Gómez (2009) en su maestría “El proceso de cambio en las organizaciones” define que, toda organización debe estar en condiciones de adaptación al entorno cambiante si pretende sobrevivir. Este proceso de cambio conlleva desde la mirada interrelación individuo-organización, producto-cliente, hasta el diseño o innovación de la manera en la cual se debe dirigir una organización para lograr su existencia. Básicamente nuestros patrones de cambio y respuestas al mismo están influidos por la cultura individual, de grupo y de forma organizacional y colectiva.

Cuando se refiere a la resistencia al cambio, este autor sostiene que más que hablar de ella, la mayor parte de las personas presentan cuestiones en predisposición al cambio. Lo que ocurre generalmente es que se tiene resistencia a la incertidumbre interna y externa. Para que avance una organización se tiene que lograr la adaptación pero, esto genera temores de pérdida de status, estabilidad, tranquilidad y sobre todo dificultad mental de interpretar todos estos nuevos cambios.

Algunos aspectos psicológicos y de conducta de las personas en las que se fundamenta la resistencia al cambio: (1) Existencia de la necesidad de tener seguridad y estabilidad que le permitan desarrollar otras actitudes; (2) Ser singular, el gusto de sentirse

importantes y ser reconocidos; (3) Desarrollarse como personas y profesionales; (4) Necesidad de compartir; (5) Profundo entristecimiento, al ver que lo que hace no contribuye en nada, necesidad emocional de ver que lo que hace contribuye al bien de la organización.

Para Arana (2010), la resistencia no representa simplemente a las fuerzas restrictivas que tratan de determinar el cambio, y a las cuales hay que vencer. Por el contrario, constituyen mecanismos regulatorios esenciales integrados a la dinámica de funcionamiento de todo sistema natural o social.

Esta manera de concebir las resistencias asociadas al cambio está enmarcadas dentro de un esquema sistémico de las organizaciones, que reconoce la resistencia como elemento intrínseco a todo proceso de cambio y propone una consideración más de alianza con la resistencia, que de combate frontal contra ella.

La resistencia como la necesidad de cambio es intrínseca a todo sistema. De adecuado balance entre ambas fuerzas o tensiones depende la salud, crecimiento y preservación de cualquier sistema.

Estas dos fuerzas o procesos: crecimiento y restricción requieren moverse acompañados, esa es la necesaria “danza del cambio” de que habla Peter Senge y, que las organizaciones necesitan experimentar, si desean gestionar eficazmente el cambio.

Otro autor, Hafen, (2009) Considera que la resistencia no se vence; se trabaja, se diluye con el diálogo comprometido y sincero. Puede ser vista como una oportunidad de aprendizaje para la transformación y el cambio organizacional.

En opinión de Karp (2009), necesitamos entender que la resistencia es un proceso natural y común que todos necesitamos concientizar. Hasta que no se entienda la propia resistencia al cambio y se acepte como algo natural y apropiado, no se va a poder aceptar la resistencia de los demás.

De lo expuesto a través del material seleccionado y revisado, sobre los temas tratados, considero que sería de importancia el poder llevar adelante una recopilación ordenada y sistematizada de los diversos autores que se abocaron a investigar y, desarrollar estos procesos históricos-sociales que se produjeron en las pequeñas y medianas empresas y, fábricas, durante los comienzos del presente siglo 21. La finalidad, tomar de esas experiencias como una forma alternativa a seguir, en un modelo de producción autogestiva en los casos que se presenten en futuras situaciones de conflictos, en las pequeñas y medianas fábricas y empresas.

Marco teórico

Capítulo I: ORGANIZACIONES RECUPERADAS

1.1. Organización

Desde la Teoría Psicoanalítica se encuentra el aporte de S. Freud, quien si bien no se dedicó al estudio de las organizaciones, publicó una serie de textos orientados por una visión antropológica y sociológica: ej. “El malestar en la cultura” (1929) y “Tótem y tabú”(1913).

En el primer texto plantea que, al género humano la vida le resulta demasiado pesada y le depara excesivos sufrimientos, para soportarla, ha creado a la cultura, que la define como la suma de producciones e instituciones que distancian nuestra vida de nuestros antepasados animales y, que sirven a dos fines: proteger al hombre contra la naturaleza y regular las relaciones de los hombres entre sí.

Enrique Pichon-Riviere (en Quiroga,1986), en su concepción de sujeto, lo define con necesidades que sólo se satisface socialmente y en relaciones que los determinan. Nada hay en él que no sea resultante de la interacción entre individuos, grupos y clases y; entendiéndolo como configurándose en una actividad transformadora, en una relación dialéctica, mutuamente modificante con el mundo, que se da siempre a su experiencia como mundo social, es decir, entretelado de vínculos y relaciones sociales. Esa relación dialéctica tiene su motor en la necesidad.

En opinión de Morin (1981), las organizaciones son disposiciones de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos. Asegura, solidaridad y solidez relativa a estas uniones, una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización de esta pues, transforma, produce, reúne y mantiene.

Para Schein (1982), es importante reconocer que la sola idea de organización como tal, parte del hecho de que el hombre solo, es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. Particularmente en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesaria para poder satisfacer todas sus necesidades. La idea básica que subyace al concepto de organización es, entonces, la idea del “esfuerzo coordinado para la ayuda mutua”.

De esta manera, este autor propone que para llegar a una definir una organización, se deben tener en cuenta previamente estos aspectos:

- a) Los objetivos comunes: Es necesario que la coordinación tenga utilidad, algunos objetivos tienen que existir. Por tanto, la segunda idea básica en la cual el concepto de organización está basado es, lograr “objetivos comunes” a través de la coordinación de actividades.
- b) La división del trabajo: La idea de que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si cada persona hace algo diferente pero, en forma coordinada, pueden lograr mayor eficacia si lo que hay que hacer se reparte entre todos sus miembros.
- c) Integración: El cuarto y último concepto que se necesita para comprender la organización, es la lograr una función integradora que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes.

Luego de proponer la presencia de estos conceptos básicos, determina que una organización es la coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

1.2. Cultura Organizacional

La noción de “Cultura Organizacional” se inspira en investigaciones antropológicas. Presenta el funcionamiento de las organizaciones, analizando valores y creencias compartidos por sus miembros. Estas existen en las organizaciones y su funcionamiento se da en términos simbólicos.

La expresión cultura organizacional fue introducida en la literatura especializada por Pettigrew (1979) quién la definió como “un sistema de significados pública y colectivamente aceptado por un grupo dado, en un cierto período de tiempo” (p.754).

Paralelamente, Hofstede (1980) ha conceptualizado a la cultura organizacional como un conjunto de programas mentales que controlan las respuestas de un individuo en un momento dado. La cultura, entonces, era considerada como el resultado de la asimilación de valores y patrones de comportamiento por parte de los miembros de una organización que tienen efecto en el contexto del trabajo.

Posteriormente Schein (1988) se apartó de tales conceptualizaciones y planteó la delimitación del constructo desde una perspectiva psicológica. Así, para Schein, la cultura organizacional se consideraba vinculada al patrón de supuestos básicos compartidos que

el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Desde la óptica de Van Muijen (2013), existen al menos tres aspectos de esta definición a tener en cuenta: (a) la cultura concierne a los supuestos que determinan como los miembros de un grupo dado van a percibir, pensar, actuar; (b) la cultura pertenece a un grupo; y (c) la cultura es aprendida.

En tanto Robbins (1987), la define como un sistema de significados compartidos entre los miembros y que distinguen a una organización de otras.

Según Schvarstein (1992), el concepto de cultura organizacional incluye elementos explícitos e implícitos. En los explícitos: los conocimientos y las tecnologías que comparten los integrantes de la organización. En los implícitos: las imágenes y representaciones compartidas, los mitos y leyendas, como la figura del fundador.

Actualmente, la definición de cultura organizacional no difiere demasiado de las conceptualizaciones mencionada precedentemente.

Un gran número de investigaciones más actuales (Di Pietro & Di Virgilio, 2013; Mushtaq, Ahmad Fayyaz, & Tanveer, 2013; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle, 2016; Tura Solvas & Martínez Costa, 2012) han entendido que la cultura organizacional como los valores, creencias y supuestos que los miembros de una organización tienen en común.

La cultura, concebida de esta manera, cumple cuatro funciones importantes en las organizaciones: (1) transmite el sentido de identidad a los miembros de la organización, (2) facilita la generación de un compromiso hacia algo más importante que uno mismo, (3) eleva la estabilidad del sistema social, y (4) sirve como un sistema de creación de sentido que guía y moldea los comportamientos de los miembros (Hu, Dinev, Hart, & Cooke, 2012).

1.3 Empresas Recuperadas

Para Ruggeri (2008), las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) suelen ser entendidas como uno más de los novedosos movimientos sociales, que emergieron al calor de la debacle de la economía argentina, en diciembre de 2001 y, lo considera como “uno más”, pero especialmente significativo, por sus características de desarrollo en el centro mismo de las relaciones capitalistas, pudiendo ser pensado como un proceso que

muestra la posibilidad de una sociedad y una economía sin patrones, gestionada por los trabajadores.

Para los autores Fernández, Imaz y Calloway (2005), estas experiencias de recuperación de fábricas y empresas por los trabajadores, se constituyen en modalidades autogestivas de organización. Siendo organizadas a través de modalidades de decisión asamblearias, horizontales, que han recuperado la productividad y rentabilidad de las mismas, en medio de la represión policial, amenazas de desalojo y solidaridad de vecinos y organizaciones populares. Son denominadas por ellos “fábricas sin patrón”, y en las que según sus opiniones, no hubieran podido crearse y muchos menos sostenerse sin amplias transformaciones subjetivas de sus protagonistas.

Tratando de avanzar en una definición de las mismas, para Ruggeri (2008), son consideradas como producto de un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el molde de una empresa capitalista tradicional (inclusive, en algunos casos bajo formas legales de cooperativas) y cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a los trabajadores a una lucha por su puesta en marcha de formas autogestionadas.

Este autor propone que, es importante enfatizar la noción de “proceso” en cada uno de los casos de recuperación, pensando en una dinámica antes que una condición dada por determinadas características, constituyendo de esta manera una unidad productiva que atraviesa un largo y complejo camino que lleva a la gestión colectiva de los trabajadores.

Para Fernández et al(2005) Se constata una nueva noción de propiedad en juego; ya no es la propiedad privada versus la expropiación que la transforma en propiedad estatal. La idea misma de propiedad se desvanece y prevale la idea de función social de los recursos productivos, la idea de propietario parece quedar en suspenso para dar lugar a la idea de uso productivo. También hay un cambio en la noción de apropiación, no se “toma” para poseer o adueñarse, sino para producir y subsistir. En este contexto cobra una importancia notoria su desarrollo y organización. Este modelo autogestivo de organización, se constituye en una original estrategia de supervivencia; no existiendo en la mayoría de las personas que la integran, demasiados conocimientos previos de cooperativismo o sobre autogestión.

Podría decirse, que es la fuerza de las cosas es lo que les lleva a ir tramitando este camino y en ese caminar se producen transformaciones subjetivas y políticas en muchos de ellos.

En opinión de Fernández Alvarez (2007), esta particular modalidad de acción colectiva ha sido entendida en consecuencia, como una “respuesta” frente a la potencial situación de desocupación, en un contexto signado por la profundización y agudización de desigualdad social, el incremento de los niveles de desempleo y una fuerte tendencia a la precarización laboral que implicaron un fuerte deterioro de las condiciones de vida de los sectores subalternos.

Esta autora, sostiene que la introducción de políticas de corte neoliberal, iniciadas durante la década del setenta y profundizadas en la década del noventa significaron, entre otras cosas, una heterogeneidad de las formas de empleo y, como consecuencia, una “fragmentación” del mundo del trabajo.

Anteriormente, en la regulación de las denominadas economías industrializadas durante el período de posguerra (denominado “fordismo”), la figura del trabajador asalariado ocupaba un lugar central, dando lugar a la constitución de lo que dio en llamarse sociedad salarial (Castel, 1997). En el seno de la misma, el trabajador, actor homogéneo, se concebía como un sujeto de derecho y esta idea se actualizaba en la convención colectiva de trabajo.

De esta manera, ante esta nueva situación de crisis y su posterior salida en un proyecto autogestivo, lo que se pone de manifiesto es, el interés de recuperar esa “cultura del trabajo”, portadora de valores como la dignidad y el esfuerzo, asociada a ciertos derechos sociales y a un potencial de capacidad de lucha.

Concluye esta autora proponiendo que el trabajo se constituye en un reclamo, el que permite incluir bajo una misma reivindicación situaciones variables como la demanda de expropiación o, la demanda de planes de empleo, así como cuestionamientos a las situaciones de precariedad laboral. En ese sentido, el trabajo se constituye en un elemento que otorga sentido a situaciones heterogéneas que obligan a preguntar sobre su rol en la constitución de procesos identitarios.

Para Fernández, et al.; (2005), estos procesos se van configurando a través de consignas, siendo estas productoras de significaciones, y que condensan los imaginarios y las prácticas que se van formando a lo largo de esta etapa constitutiva de las fábricas recuperadas.

La primera es: “ocupar, resistir, producir”. De esta idea se pueden desplegar tres cuestiones: una, es el uso de la herramienta de la acción directa antes que el reclamo; otra, es la clara voluntad de producir, de poner como prioridad la recuperación del trabajo como derecho, como dignidad, y; la tercera, agotados el reclamo o la protesta, la

autogestión de las propias necesidades. Esta consigna condensa, todo un modelo autogestivo en acto.

La otra consigna que puede pensarse como conclusión de un universo de sentido que se fue construyendo en sus luchas, es la conocida “si tocan a una, tocan a todas”. Desde sus significaciones puestas en acto se apunta a constituir una red solidaria entre las fábricas recuperadas; es de destacar que esto comenzó de hecho como una práctica concreta, cuando desde las otras fábricas todos se movilizan si se intentaba desalojar a una de ellas, para luego tomar la forma de la consigna.

Estos nuevos modelos organizativos son catalogados por Fernández, et al. (2005) con el nombre de “fábricas sin patrón” y en ellas distinguen cuatro dimensiones: productiva, política, legal y subjetiva; produciéndose las mismas en forma simultánea y que no se puede pensar ninguna de ellas sin la participación de las otras.

La dimensión productiva:

Los imaginarios sociales que circulan en los ámbitos fabriles son de gran complejidad y de gran solidez. Entre sus supuestos básicos está fuertemente arraigada la idea de que una fábrica no podría funcionar sin directorios, patrón y/o presidente, necesarios para tomar grandes decisiones.

En estas experiencias esto cae de hecho. Cuando las empresas comenzaron a tener dificultades económicas y dejaron de pagar los sueldos regularmente, los cuadros gerenciales administrativos fueron migrando a otras empresas. Luego fueron los propios dueños quienes dejaron de ir a las fábricas y, así fue como los trabajadores se fueron quedando solos.

Y, al hacer “descubrieron” muchas cosas. La primera fue que podían producir, que constaban con más saberes técnicos de los que pensaban. En segundo lugar “descubrieron” que podían decidir colectivamente y que sus decisiones no resultaban tan erradas. “Descubrieron”, de hecho, la plusvalía, al darse cuenta que con dos días de producción era factible pagar todos los sueldos. Esta manera de producir de un modo diferente, se trata de un aprendizaje en el terreno, en la situación, de un saber colectivo que se produce entre todos.

Para Fernández et al. (2005), un rasgo que fue apareciendo es que de a poco cada trabajador asume mayor cantidad de funciones, rompiendo de hecho con la alienación que lo restringe a un puesto de trabajo. La consideración de este cambio de cada trabajador; a través de la apropiación de nuevas fuerzas y destrezas, significa para este colectivo un

nuevo grado de empoderamiento que van adquiriendo, compran, venden, negocian, proyectan, deciden en un grado nunca imaginado incluso por ellos mismos; este cambio en el modo de organizar la producción se relaciona así íntimamente con los cambios subjetivos que fueron realizando tanto a nivel personal como colectivo.

De esta forma la invención en su dimensión productiva estaría en producir sin patrón, sin gerentes y sin una división de trabajo estricta, basándose en una dirección colectiva y un modo más flexible de pensar la producción.

La dimensión política:

Si lo “político” está implicado en toda actividad humana, toda organización tiene que enfrentar situaciones y complejidades del poder y la toma de decisiones, mediante dispositivos específicos. Las formas que éstos adopten, más allá o más acá de sus discursos, darán por sí mismos procesos de horizontalidad y crea condiciones de posibilidad para que se produzcan situaciones de potenciamiento colectivo, primer paso –aunque no menor- en la desnaturalización de las tendencias a delegar y su consecuente formación de nuevas burocracias.

Fernández, et al (2005), sostienen que cuando son interrogados por el por qué, de este tipo de dispositivos assemblearios, es muy interesante lo que generalmente responden: -“Así, si todo lo discutimos entre todos, tenemos menos riesgo de equivocarnos”.

De esta manera en este punto es de resaltar el miedo y, la inseguridad inicial, de todo un proceso que resultaba desconocido e incierto para ellos. Les era muy difícil imaginar que sabían y podían, lo que supieron y pudieron. En la misma línea, es otra de sus respuestas más frecuentes es: -“Así todos somos responsables”.

Asimismo, otro punto que es importante destacar para estos autores y que se hace presente en estos colectivos, es el de la permanente defensa que realizan de la “autonomía”, conseguida según ellos a través de la horizontalidad que fueron logrando.

Su actitud de negociar con todos y aceptar todos los apoyos y los recursos que se les ofrecen y su aceptación por parte de ellos, no implica necesariamente un compromiso posterior, sosteniendo de esa manera un sistema de alianzas múltiples que aumenta sus recursos y posibilidades y que, en su complejidad de alguna manera les permite mantener dicha “autonomía”.

Con las cuestiones del dispositivo asambleario y el de la horizontalidad, comienza allí un proceso de construcción autogestiva. Para que éste produzca autonomía y no sólo independencia, dicha organización horizontal tendrá que operar como transformador de todas sus formas de relación y no sólo aquellas ligadas a la producción; implica no sólo un proceso de cambios abruptos y visibles, sino también lentos o invisibles de todas las esferas de la vida.

Implica, de esta forma, no solamente relaciones igualitarias entre ellos, sino transformaciones en sus subjetividades, en sus vínculos personales, en sus cuerpos y en el modo de pensar el mundo.

A su vez, implica, no sólo que en dichos dispositivos asamblearios se tomen decisiones consensuadas sobre lo que hay que hacer, sino que imaginen, inventen, creen espacios elucidativos aptos para interrogarse sobre sus haceres y, habiliten la construcción de un pensar sobre lo que hace, es decir elucidar la construcción política que realizan mientras transforman la organización fabril.

La dimensión legal:

Fernández, et al. (2005) Consideran que, con la situación de toma, surge desde un comienzo el problema de buscar salidas legales que al menos provisionalmente suspendan las amenazas de desalojos y permitan poder empezar a producir con ciertas garantías.

Asimismo, la fuerte presión social y la intensa labor de los abogados que defendieron a estas fábricas fueron produciendo una invención legal; que consistió en el uso imaginativo de las actuales leyes aplicadas en estas circunstancias a las fábricas recuperadas. Se tomó como una salida alternativa que los propios trabajadores se constituyeran en uno de los principales grupos de acreedores.

En tanto, el Estado, aceptaba reorientar lo que se debía hacia la cooperativa, este trámite se facilitaba. Posteriormente se procede a la modificación del Artículo 90, de la Ley Nacional de Concursos y Quiebras, llevada a cabo en Abril del 2002.

La dimensión subjetiva:

Finalmente para Fernández, et al. (2005) sostienen que no podría imaginarse la existencia de estas fábricas sin patrón, sin tener en cuenta que, las transformaciones subjetivas que

las mismas han implicado en sus trabajadores. Ya, desde la toma y resistencias a los desalojos se producen importantes cambios en los posicionamientos y actitudes de muchos de ellos y entre ellos, como son las siguientes:

- Se registran fuertes transformaciones en sus vínculos. En la mayoría de las fábricas, a pesar de que durante años fueron compañeros de trabajo y, coexistían varias horas por día, apenas se conocían. De pronto se encontraban ocupando una fábrica por largos días, haciendo guardias nocturnas, durmiendo, comiendo y teniendo que enfrentar problemas cotidianos juntos. Teniendo que decidir qué rumbos de acción que fueran viables, mancomunando decisiones y acciones. De esa manera, terminan componiendo una comunidad donde se comparte mucho más que las pequeñas ganancias de lo producido.
- En la intensa convivencia, casi comunitaria, se impulsa la formación y consolidación de una modalidad vincular muy particular, de una gran intensidad, que determinan vínculos que podrían describirse como fraternos, pero no familiares, vínculos de carácter solidarios. De una genuina solidaridad en el sentido de mutua protección y ayuda, desde igualdades y fragilidades compartidas.
- Esta fraternidad que se despliega, es bien concreta, y está llena de ambivalencias, de amores y de odios, de enfrentamientos y de tensiones. Casi ninguno de estos colectivos ha estallado en fragmentos, en todos se observan vínculos más sólidos; sin duda han logrado construir algo “común” que compone, eso como ellos dicen el “estar juntos en ésto”.

Hay dos factores que parecen haber sido decisivos para producir estos cambios en la subjetividad. Uno, está relacionado con esa lucha y que los llevó a desarrollar recursos y potencias.

Este protagonismo para muchos de ellos ha traído cambios en sus vidas privadas; ya no se callan, se hacen respetar de otra manera, se plantan frente a las dificultades y conflictos desde otros posicionamientos subjetivos. El otro factor, está relacionado con la larga convivencia que esa lucha ha supuesto. Durante esta, se dieron a conocer entre los participantes, aspectos que habitualmente no están presentes en una relación laboral convencional, como son los de una nueva forma de organizar la producción y que genera vínculos más personalizados logrando que aumente la mutua implicación emocional.

Algunas características:

Para Ruggeri (2008) el término “empresa recuperada” no existía antes de 2001, ni en la Argentina, ni en ningún otro país del mundo. En ese sentido, este autor presupone que se trata de un término surgido al calor de la lucha y desde los propios trabajadores, que pretendieron con esa denominación resaltar el hecho de la recuperación de una fuente de trabajo perdida, de no mediar su lucha.

Las considera como un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el molde de una empresa capitalista tradicional, y cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a los trabajadores a una lucha por su puesta en formas autogestionadas. Enfatiza este autor la noción de “proceso”, pensado éste como una dinámica antes que una condición dada por determinadas características y como una unidad productiva que atraviesa un largo y complejo camino que lleva a la gestión colectiva de los trabajadores.

Asimismo, dicho autor, infiere que en la actualidad, las más de 300 empresas autogestionadas en el país ocupan a unos 13.500 trabajadores. El 42% de las ERT, pertenece a industrias metalúrgicas u otras manufacturas industriales, un 19% al ramo alimentación y un 22% a servicios no productivos, como salud, educación y hotelería. Agrupan además a una mayoría de empresas categorizadas como pymes, según el número de trabajadores, con un promedio de más de 30 miembros.

Se encuentran diseminadas en todo el país, y su distribución no es aleatoria, sino que tiene estrecha relación con la estructura económica de la Argentina y con los sectores más golpeados por la ofensiva liberal de los '90. Esto se refleja en que casi un 50% de las ERT, se agrupan en el área metropolitana de Buenos Aires, y la mayoría de las del interior en el área industrial de la provincia de Santa Fe. Además hay casos en el resto de la provincia de Buenos Aires, y en las provincias de Córdoba, Chaco, Entre Ríos, Corrientes, Misiones, Jujuy, Tucumán, Catamarca, La Rioja, San Juan, Mendoza, San Luis, Río Negro, Neuquén, Chubut, La Pampa y Tierra del Fuego.

1.4. Cooperativismo:

La Cooperación tal como se conoce en las cooperativas actuales, fue pensada y puesta en práctica por el “movimiento cooperativo” y cuenta con más de 160 años de antigüedad.

Para Karl (2009), el sistema cooperativo es una forma de organización social y económica alternativa y crítica al sistema capitalista. El corazón de esta propuesta es el trabajo y la ayuda mutua, mediante la asociación de personas en empresas propias para satisfacer sus necesidades comunes.

Desde esa perspectiva, el cooperar es trabajar junto a otro, u otros, para un mismo fin, o colaborar para el éxito de una misma cosa.

La cooperación, lo solidario y lo comunitario hacen referencia al sentimiento y al deseo que todos tenemos de estar unidos a otros. Sin ese sentimiento probablemente no existirían la mayoría de los hechos cotidianos y los grandes acontecimientos logrados por la humanidad. Este sentimiento se organiza en ideas y acciones para construir un proyecto o, un destino, en forma compartida y solidaria, como lo propone el cooperativismo.

Petriella (2011) Considera que ciertas condiciones básicas, se deben dar para lograr que los integrantes de cualquier proyecto participen y tengan una actitud colaborativa. Las mismas serían: (a) un proyecto en común, es la intención: el para qué y por qué; (b) objetivos claros: es el qué se quiere lograr; y (c) organización y acuerdo básicos: es cómo hacerlo.

Otras condiciones básicas son: (a) el respeto por el otro (aceptando que es semejante y a la vez diferente a uno); y (b) la confianza mutua. De esta manera se llegan a construir vínculos entre todos.

En estas situaciones, hay actitudes y capacidades sociales que van a facilitar la comprensión o los acuerdos para seguir adelante. Profundizar en éstas genera: integración y acercamiento de las personas. Entre ellas se pueden destacar: la solidaridad, el apoyo mutuo, la solidaridad, la habilidad para comprender a los demás, la habilidad de mantener vínculos y la habilidad para resolver conflictos.

Sapei (2012) Define una cooperativa como una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente, para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada”.

En las cooperativas de trabajo, los trabajadores son “dueños” de su esfuerzo, se apropian de todo el proceso, a partir de la capacidad de tomar decisiones con respecto a: la organización del trabajo, la producción, la retribución mensual, el uso de excedentes y la relación con otros actores de la economía y de la sociedad.

Por tanto, el asociado a una cooperativa de trabajo asume varios roles a la vez: trabajador-propietario-emprendedor-promotor social.

En opinión de Dejours, (2015) en la consideración del trabajo se suele priorizar la relación de éste con la subjetividad, resultando ser esto una simplificación, porque el trabajo implica en la mayoría de las situaciones comunes una relación con el otro. Se trabaja para alguien, para un jefe, para un cliente o un subordinado. Desde esa perspectiva implica también lo colectivo, cuando uno se centra en la cuestión de la cooperación.

Desde ese lugar, este autor propone que lo cooperativo implica una reformulación conceptual de la organización prescripta. Es la condición para que cada uno se atreva a mostrar a los otros como trabaja y que sería una actividad compleja. Y es una confrontación orientada hacia la búsqueda de acuerdos y consensos. Define tres tipos de cooperación: la cooperación horizontal con sus colegas; la vertical con los jefes y subordinados; y la transversal con el cliente.

Para Karl (2009), las características del sistema cooperativo están definidas por sus valores. Ellas serían: Ayuda Mutua, Responsabilidad, Igualdad, Equidad, Solidaridad Honestidad, Transparencia, Responsabilidad Social y Preocupación por los demás.

Ayuda Mutua: Se da la “ayuda mutua” cuando dos o más personas socorren y cooperan entre sí, para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.

Responsabilidad: En el cooperativismo hay democracia cuando los asociados mantienen el control de la cooperativa participando activamente en la toma de decisiones en las asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.

Igualdad: Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada uno de los asociados, sin denominación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual y física.

Equidad: La equidad se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o, a ganarlo según su grado de participación o aporte reconociendo sus condiciones y características especiales. Es decir tomando en cuenta la diferencia.

Solidaridad: Es la adhesión libre o voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva, es entonces la comunidad de intereses, sentimiento y propósitos.

Honestidad: Es la honradez, la dignidad y la decencia de los asociados .La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.

Transparencia: En una cooperativa hay transparencia, cuando la información es administrada entre sus asociados y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza.

Responsabilidad Social: En el cooperativismo la “responsabilidad social” se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por ello las cooperativas son agentes activos en la generación de empleos y la justa distribución de la riqueza.

Preocupación por los demás: Hasta no lograr el bienestar material y espiritual de las personas que le rodean, el cooperativista auténtico estará en una condición de inquietud o desasosiego, buscando soluciones a los problemas sociales. Eso es “preocupación por los demás”.

CAPITULO II: CAMBIOS

2.1. Proceso de cambio:

Según Maza (2000), el crecimiento y aumento de la complejidad de las organizaciones, así como el dinamismo del entorno, supone para la empresa una necesidad de innovación entendida como el medio de explotar las oportunidades que ofrecen los cambios del sistema.

La innovación puede ser considerada en dos sentidos: uno amplio en el que se incluyen todos los cambios que se realizan en la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, e implica no sólo cambios en la tecnología, sino que tiene componentes económicos y sociales y, el otro, en sentido más estricto, denominado innovación tecnológica centrado en el desarrollo de nuevos productos y procesos

En opinión de este autor, el cambio se constituiría en la acción que nos permite hacer las cosas sean diferentes y simultáneamente, considera que el cambio organizacional es una actividad en episodios, se inicia en un punto, pasa por una serie de pasos y culmina en un resultado que, según esperan los interesados, puede significar una mejoría del punto de partida.

Su secuencia sería: Situación inicial > Situación intermedia > Situación final

Para Retamal Moya (2006), la palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de las acciones.

Según este autor, en el proceso que involucra el cambio en los sistemas, se dan básicamente a través de tres etapas esenciales: a) Descongelamiento: donde existe un sensación de desequilibrio, ansiedad, e insatisfacción actual, se toma conciencia de la situación y se duda sobre el modo de actuar; b) Movimiento: permanece la sensación de desequilibrio, acompañada por inestabilidad, inseguridad e incertidumbre. La necesidad ahora se encamina hacia generar información, buscar alternativa, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevos esquemas para lograr la adaptación; c) Re congelamiento: se visualiza una claridad en la situación, existe un equilibrio y una mayor adaptabilidad al entorno, se busca integrar nuevos esquemas, establecer un contacto con la opción elegida y considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas.

Retomando a Mazza (2000). Este autor propone como fuerzas que actúan como estímulo para el cambio a:

- La naturaleza cambiante de la población económicamente activa:

Según un estudio realizado por la Universidad de Belgrano (2016), tan sólo el 37% de los trabajadores tendría un trabajo considerado “normal”, mientras que el resto presentaría algún problema que va desde el desempleo o sobre-empleo.

- La Tecnología:

Se define a ésta, como el conjunto de conocimientos y técnicas que, aplicados de forma lógica y ordenada, permiten al ser humano y su entorno material o virtual, satisfacer sus necesidades, esto es, un proceso combinado de pensamiento y acción con la finalidad de crear soluciones útiles.

- Las Crisis Económicas:

Las crisis económicas constituyen fases de la evolución de los ciclos económicos y que son caracterizadas por sus efectos negativos, siendo la “recesión” el movimiento cíclico descendiente; denominándose “contracción”, dado que cae por debajo del nivel mínimo del ciclo anterior y “depresión”, en el caso extremo por su duración o efectos.

- Los Cambios Sociales:

El cambio social es una alteración apreciable de las estructuras sociales, las consecuencias y manifestaciones de esas estructuras ligadas a las normas, los valores y a los productos de las mismas. El cambio social remite a los pilares mismos de las instituciones. El cambio social está en relación con los movimientos sociales.

- La Política Mundial:

Las políticas internacionales, la relación socio cultural para cada Estado, sus principales prioridades en política exterior están al mismo nivel de los Estados geográficamente colindantes. La política exterior moderna debe obedecer a criterios de Estado, a una percepción de la síntesis histórica de la ubicación de un país en el mundo. La política internacional interpreta la realidad nacional y, las relaciona con las tendencias positivas y eventualmente negativas de la globalización, en función de las relaciones limítrofes, regionales y mundiales.

- La Competencia:

En economía, la competencia es la situación patrimonial, en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios aptos al mercado, y de elegir a quienes compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.

- La Globalización:

La globalización es un proceso económico, tecnológico, político y cultural a escala mundial que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, uniendo sus mercados, sociedades y culturas a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas entre ambos, dándose de una manera global.

2.2. Resistencia y Flexibilidad a los Cambios.

Con respecto a la resistencia a los cambios, según Retamal Moya (2006), cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema y, se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

Asimismo, infiere este autor, que existen dos principales razones por la que existe la resistencia al cambio:

- a) La conformidad con las normas: estas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo, por tanto, en el momento en que es necesario efectuar un cambio que se contrapone o altera las normas de grupo, lo más probable es que se encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad;
- b) La cultura en la organización: la cultura de un grupo y organización es lo que da unidad e identidad a la vida de éstos, por ello, cuando se intenta modificar algún aspecto de la empresa, se alteran algunos elementos de su cultura, aquí es donde surge la resistencia al cambio.

Para Retamal Moya (2006) es recomendable tomar en cuenta que la resistencia al cambio no se da por capricho necesariamente, sino como un proceso natural de reacción

ante lo que se percibe como una amenaza de probable pérdida o desajuste y como actitud de defensa ante el miedo a lo desconocido.

Con referencia a la flexibilidad a los cambios: Schein (1969)), sostiene que las organizaciones para poder subsistir, se tienen que adaptar a los cambios que son tan rápidos y tan imprevisibles, pero para ellos tendrán entonces que desarrollar cierta “flexibilidad” y capacidad para enfrentar a una variedad de problemas. Estas características se encuentran esencialmente en el recurso humano de la organización.

Agrega asimismo, que el cambio tecnológico que se presenta a una velocidad increíble crea constantes problemas de obsolescencia y, los cambios sociales y políticos que se presentan en todo el mundo crean una demanda constante de nuevos servicios y la expansión de los ya existentes.

Este autor propone que se debe requerir creatividad por parte de los miembros de la organización y, destaca que esto implica un problema psicológico fundamental. Por ello, este problema psicológico de la organización se convierte por consiguiente en cómo desarrollar en el personal la clase de flexibilidad y adaptabilidad que la organización pueda necesitar, para sobrevivir ante un medio cambiante.

Desde el abordaje de la Psicología Social, Riviére (1985), considera que los grupos operativos se caracterizan por tener una forma explícita, una tarea ejemplo, el aprendizaje, la curación, el diagnóstico, etcétera; pero que debajo de ella subyace otra implícita, que apunta a la ruptura significando un obstáculo frente a la situación de progreso o cambio.

La tarea consistirá para ese grupo operativo en elaborar las dos ansiedades básicas grupales, que son el miedo a la pérdida de las estructuras existentes y el miedo al ataque, en la nueva situación al sentirse inseguro por carecer de instrumentación. Estas dos ansiedades (depresiva y paranoide); coexisten y cooperan, conjugando la situación de resistencia al cambio; la cual debe ser superada a nivel grupal a través de los tres momentos dialécticos de tesis, antítesis y síntesis.

2.3. Salud Mental y Trabajo:

En función de poder establecer una relación y reflexión acerca de lo que representa para el ser humano el trabajo desde su práctica para el sostenimiento de su salud mental,

considero necesario mencionar algunos autores que hacen referencia a esta temática y dan suma importancia al aspecto vincular entre ambos:

Para Freud (1913), la salud mental es la capacidad de amar, de trabajar; en su texto “Tótem y Tabú”, dice que la convivencia se hizo posible a través del trabajo y el amor y como resultado de esto, una mayor cantidad de seres humanos pudieron permanecer en comunidad. Y como esos dos grandes poderes conjugaban sus efectos para ello, cabía esperar que el desarrollo posterior se consumara sin sobresaltos hacia un dominio cada vez mayor sobre el mundo exterior y hacia la extensión del número de seres humanos abarcados por la comunidad.

Según Fromm (1994), se ofrece una doble perspectiva: desde el punto de vista social una persona será normal si es capaz de desempeñar en la sociedad la función que le atañe, es decir, si es capaz de participar en el proceso de la producción económica de dicha sociedad y, desde el punto de vista individual salud mental es el óptimo desarrollo y la felicidad del individuo.

En un artículo publicado por Marcuse (1933), este autor define al trabajo como el hacer del hombre como modo suyo de ser en el mundo y asimismo agrega que el trabajo no se define aquí por la clase de sus objetos, ni por su fin, contenido, rendimiento, etc. sino por aquello que sucede a la realidad humana misma dentro de él.

En su concepción del hombre y la psicología social, Rivière (2008), sostiene que el hombre es naturaleza pero emerge de ella transformándola y transformándose a partir del trabajo y en la producción de los bienes necesarios para su subsistencia, en la que se apropia de la naturaleza modificándola en vista a sus necesidades.

En esta doble relación el hombre no es sólo productor, protagonista de la praxis, de la historia, es también producido, determinado. Se constituye en el desarrollo de esas relaciones materiales y necesarias. Las relaciones de producción instauran y sostienen – en tanto estructura- el orden social e histórico específicamente humano.

Este autor asimismo, infiere que la salud mental se asocia a la Adaptación activa, que es el parámetro indicador de salud a la capacidad de desarrollar una actividad transformadora del sujeto y su medio, y una flexibilidad y asunción de roles y creatividad. La enfermedad se asocia a la Adaptación pasiva, a la estereotipia, a la alienación.

Para Dejours (2015), se debe realizar una profunda reflexión del trabajo para el ser humano desde la perspectiva de la salud mental, porque los daños psicológicos generados por éste en los tiempos contemporáneos resultan preocupantes.

Sostiene además que, no hay que relativizar el sufrimiento que acarrea las dificultades en el trabajo y el daño que causa a las personas el hecho de ser privadas de la posibilidad

de empleo. Asimismo, piensa entonces que se debe ir por el camino de la salud mental, es decir, favorecer las condiciones que permitan el placer del trabajo. Se debe estimular el impulso por realizar mejoras y los aspectos que forman el centro del trabajo vivo. Trabajar no es sólo producir, sino transformándose en uno mismo a través de la retribución moral, es decir, el reconocimiento de jefes y también de pares.

Para Chulvi (2009), el trabajo es un elemento esencial en la construcción de nuestra identidad. Y la identidad es el armazón de nuestra salud mental; así que el trabajo no tiene una posición neutral: o favorece a nuestra salud o la perjudica.

2.4. Trabajo y Resiliencia:

La OMS Organización Mundial de la Salud define a la Salud como un estado completo de bienestar físico, psíquico y social. El concepto de bienestar nos remite a la importancia que adquiere la participación comunitaria, de su empoderamiento para promover la salud, denotando una mayor presencia y colaboración individual, comunitaria e intersectorial. A su vez la actividad laboral, que tiene la particularidad de poder llevarse a cabo en forma individual, grupal y comunitaria, se encuentra atravesada por variables de diversos orígenes como son, económicas, sociales y políticas.

Cuando algunas de ellas no resultan ser favorables para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones, empresas o sistemas productivos; sus integrantes o individuos de las cuales forman parte; se ven en la necesidad de tener que hacer frente a sus consecuencias y tratar de superar las dificultades que se le presentan, si quieren lograr mantener su supervivencia.

Esta capacidad de los sujetos para superar los problemas y obstáculos que se le presentan y salir fortalecidos sobreponiéndose a ellos se denomina “resiliencia”.

Para Munist (1998) la resiliencia es la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente por ella.

Para Prezuiso (2017) la resiliencia produce salud mental, no es condición definitiva del sujeto. Es un “estar”. Un fortalecimiento de la sustancia yoica del sujeto.

La resiliencia, se activa cuando experimentamos una adversidad que necesita se enfrentada y recuperada. La secuencia de respuesta ante una posible adversidad es: prepararse para; sobrevivirla mediante; y aprender de.

En el marco de las comunidades hay promoción de resiliencia cuando se logra producir capacidad de resistir adversidades de un medio social sobre el equilibrio psicofísico de componente de una comunidad.

CAPITULO III:

HISTORIAL DE LA EMPRESA:

La fábrica se inició en 1972, alcanzando su mayor producción desde 1984 a 1992, llegó a tener 52 empleados.

En 1997, debido a las políticas económicas del país y, de la deficiente administración interna, la misma debió presentarse a convocatoria. A partir de allí, los trabajadores comenzaron a percibir sueldos en cuotas, se produjo el corte de la Obra Social, luego se procedió a la reducción de los sueldos. Algunos fueron despedidos y, otros optaron por retirarse, quedando solamente 12 empleados de los 52 que había en su momento.

Luego comenzaron a faltar insumos para producir, esta situación se mantuvo hasta el año 2000. En ese momento el ambiente laboral era de discusiones constantes, acompañadas de situaciones de abuso por parte de los directivos de la empresa, quienes además, contrataban distintas consultoras. Consultoras, estas últimas que prometían, manifestando que si se cooperaba, ellos salvarían a la empresa. Esta situación era acatada pero, las mejoras nunca se cumplieron.

En diciembre del 2000, comenzaron las relaciones de sus delegados internos con dirigentes de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA). A través de los mismos, se comenzó con el asesoramiento para la conformación de una Cooperativa, existiendo en su momento la posibilidad de integrarlas conjuntamente con los titulares de la empresa. Pero, esta factibilidad no fue aceptada, recibiendo como respuesta que traerían un inversionista, que la Cooperativa no funcionaría y que preferían entregarle a otro la empresa, antes que a sus trabajadores.

Ante ello, la mayoría de los presentes decidieron en asamblea, continuar con la propuesta de conformación y mediante gestiones legales, de por medio, se procedió a inscribir la Cooperativa, bajo la denominación de Cooperativa de trabajo Mil Hojas Lta.

En Mayo del 2001, el Juez de la causa decretó la quiebra y dejó como depositarios a la SRL, perteneciente a los propietarios originales.

Luego de permanecer en el interior de la fábrica, a los efectos de evitar su vaciamiento, el 31 de Julio del 2001, el Juez determina despojar a la SRL y, darle posesión a la Cooperativa, conformada en ese tiempo por 12 empleados que habían quedado en ese momento.

En el año 2016, la fábrica inauguró una nueva sede, donde además de la elaboración de productos tradicionales que ahora son además pasteurizados, se le agregó un área de panificación. El área de ventas además de ser de venta al público, también se realiza en diversos supermercados de nuestra ciudad, en poblaciones ciudades aledañas a Rosario.

La cantidad de empleados asociados que se desempeñan a la fecha tareas en la Cooperativa está en el orden de las sesenta personas.

Marco metodológico

Tipo de Estudio

En la presente investigación se adoptó un tipo de diseño no experimental, de carácter descriptivo y transversal ya que la recolección de datos se efectuó en un único momento.

Instrumento

En esta oportunidad el utilizado es de carácter cualitativo, a través de la técnica de aplicación de entrevistas semi dirigidas. Dichas entrevistas tuvieron como eje temático, la obtención de datos referentes al pasado de la empresa, como estaba constituida su estructura, cantidad de empleados y áreas de funcionamiento. La situación que se vivió en la empresa y que como consecuencia se determinó, asumir el control de la misma.

Condiciones que promovieron el cambio y la características que actuaron como elementos favorecedores a el mismo. Cambios más notorios que se dan con el nuevo modelo de producción cooperativo, a nivel personal en cada uno de los entrevistados y a nivel de grupo.

Población

El presente estudio contó con la participación de seis integrantes de mayor antigüedad y, referentes de ese proceso de cambio que tuvo esa empresa, quienes actualmente forman parte del Consejo de Administración de la Cooperativa. Ellos son: Jorge B. con 38 años de antigüedad, trabaja en el área de producción y ventas y actualmente ejerce el cargo de Director del Consejo de Administración; Daniel Z. con 30 años de antigüedad y que se desempeña como responsable del área de fabricación y producción; Juan P. con 32 años de antigüedad pertenece al área de ventas; Marta A. con 27 años de antigüedad y se desempeña en el área de atención al cliente y administración, y Eduardo G. con 28 años y que realiza tareas de distribución y logística.

Área de Estudio

Se ubica en la ciudad de Rosario y está delimitado a una empresa recuperada, bajo la modalidad del Sistema Cooperativo.

Consideraciones Éticas

La participación de los sujetos en el estudio fue de manera voluntaria. Todos fueron informados previamente, acerca de los objetivos del mismo y se garantizó el anonimato y la confiabilidad de las identidades. La divulgación de los datos no excede los fines investigativos.

Análisis e interpretación de los resultados

En función de los objetivos propuestos en la presente investigación se aplicaron las entrevistas con los referentes de manera individual y, con los datos obtenidos se procedió a realizar un análisis e interpretación de los mismos. En las preguntas llevadas a cabo en la entrevistas, se priorizó mantener el orden cronológico del tiempo de los acontecimientos.

En relación a qué tipo de organización era la Empresa: las respuestas de los participantes indicaron una total coincidencia en su apreciación sobre la misma.

De este modo, uno de los entrevistados manifestó que: *“la empresa era de propiedad de una sociedad de dos hermanos, de tipo familiar y, estaba compuesta por las áreas de producción, ventas y distribución”*.

Otros entrevistados remarcaron que *“este funcionar bajo la forma familiar, la dirección y control de la actividad estaba a cargo de sus dueños y, los salarios se regían a través del convenio laboral vigente en ese momento”*.

En referencia a la distribución del trabajo y la relación que se daba entre los trabajadores: las respuestas son iguales, manifestando: *“cada uno realizaba la actividad que tenía prevista, y existía una relación entre ellos que estaba dada por el ordenamiento de las tareas a realizar, en función de los procesos de producción que se debían efectuar, pero que las interrelaciones que se mantenían quedaban eran resultado de las órdenes que eran bajadas de la dirección”*.

Tomado estos datos referenciales de la empresa, la podemos clasificar- en coincidencia con la manifestación de los entrevistados- en una pequeña empresa familiar, con un tiempo importante de presencia abasteciendo al mercado interno.

Con relación a pregunta ¿desde qué momento comienzan a tomar conocimiento de la situación de quiebra que acontecía en la empresa?: las respuestas, opiniones, resultaron diversas.

De este modo, tres de los entrevistados manifestaron que: *“nos dimos cuenta de las dificultades económicas y problemas que se avecinaban cuando comenzaron los atrasos en el pago de los salarios, fueron haciéndose cada vez más reiterativos y en forma desdoblados”*.

Otros expresaron: *“pudieron tomar conocimiento por los despidos que se habían comenzado a realizar, con los trabajadores de menor antigüedad”*

Otro entrevistado que se desempeña en el área de distribución, manifestó:- *“que se produjo al darme cuenta que me sobraban los tiempos, fue disminuyendo progresivamente el reparto y me resultaba difícil poder ocuparlos con otros”*

Esta situación por la que atravesaba la empresa que, sumada a la toma de conocimiento de la situación por parte de su personal, la podemos llegar a vincular con lo sostenido por Fernández (2007), sobre la introducción de políticas de corte neoliberal en nuestro país, iniciadas durante la década del setenta y profundizadas en el noventa; - y que se tradujeron en problemas de financiación de las empresas con pérdidas de capital genuinos en las mismas- significaron, una heterogeneidad de las formas de empleo y una “fragmentación” del mundo del trabajo. Esta tendencia produce un fuerte deterioro de las condiciones de vida de estos sectores subalternos.

Con respecto a la pregunta sobre cuál fue la actitud que tomaron ante la problemática: la respuesta de los entrevistados resultó unánime: - *“tenían que tratar de permanecer en su lugar de trabajo, para lo cual tenían que ponerse en común acuerdo en la manera en que lo podían garantizar”*. De esa manera uno de los entrevistados respondía que:- *“decidimos permanecer en la empresa, porque queríamos continuar con su apertura”*.

Otro responde: - *“se percibía un fuerte convencimiento en la mayoría de nosotros de que teníamos que revertir esta crisis que estábamos atravesando, tomando medidas bajo nuestra única responsabilidad, ya que los dueños habían dejado de asistir diariamente a la fábrica y prometían soluciones, -como la de traer nuevos inversionistas o de gestionar ayuda crediticia- pero nos dimos cuenta, que eran promesas, porque el tiempo pasaba y no se notaban mejoras, sino que la crisis se agudizaba”*.

En estos momentos se percibieron los estados de incertidumbre, los mismos nos llevan a compartir lo pensado por Fernández, Imaz y Calloway (2005), de que la idea misma de propiedad comienza a desvanecerse y empieza a prevalecer la función social de los recursos productivos. También sostiene este autor que, hay un cambio en la noción de apropiación, no se “toma” para poseer o adueñarse, sino para producir y subsistir. Es la fuerza de las cosas lo que les lleva a ir transitando este camino y, en ese transitar se producen transformaciones subjetivas y políticas en muchos de ellos.

Estos procesos se van configurando a través de consignas como son la “ocupar, resistir, producir”. De esta idea se pueden desplegar tres cuestiones: una, es el uso de la herramienta de la acción directa antes que el reclamo. Esto, se traduce en el decir de

quienes decidieron permanecer dentro de la empresa, a pesar del ausentismo cada vez más notorio por parte de sus dueños. Otra de ellas, es la clara voluntad de seguir produciendo y de la toma de conciencia de la recuperación de la fuente de trabajo, como un derecho y como dignidad; y la tercera, es que agotado el reclamo o la protesta, se da la autogestión de las propias necesidades.

Ello se aprecia en los relatos de algunos entrevistados: - *“decidimos permanecer en la empresa, porque queríamos garantizar su apertura y compartíamos lo poco que ganábamos entre todos, para evitar la falta de mercadería, que en esos momentos no se estaba reponiendo y eso hacía que la producción disminuyera considerablemente”* o *“pasamos por distintas instancias y éstas me lograron convencer –luego de tener dudas-, de que debíamos tomar una mayor participación con el reconocimiento de todos en las tomas de las decisiones”*

En relación a la pregunta sobre el estado de ánimo, cómo se manifestaba el mismo ante las circunstancias que les tocaba vivir: los entrevistados coinciden en haberse encontrados muy preocupados y asimismo teniendo por momentos un gran incertidumbre, lo que les provocaba un estado de desánimo y a la vez temor.

En referencia a ello, uno de los entrevistados manifiesta que:- *“nos sentíamos por momentos muy “bajoneados” y preocupados, estando hermanados por la situación”*. *“Personalmente sentí en algunos momentos inseguridad y estaba preocupado, no sabía cómo imaginarme en otro lugar, o en el mismo pero de otra manera, nos generaba temor a la mayoría de los vivíamos esta situación”*.

Esta experiencia a nivel grupal que se presentó, se la puede relacionar con la consideración que realiza Rivière (1985), acerca de los grupos operativos en su configuración en la situación de resistencia a los cambios. Estos deben elaborar las dos ansiedades básicas, que van a producir un desánimo o manifestación depresiva ante la posibilidad de la pérdida de lo conocido y a su vez, la presencia de un temor o miedo al sentirse inseguro por lo que va a acontecer. De este modo se pudo en evidencia la presencia de este proceso de elaboración de las dos ansiedades, durante el tiempo de cambio que demandó a esta empresa privada en transformarse en un sistema autogestionado o cooperativo.

A la pregunta de qué manera se fue haciendo una realidad de que había una alternativa para lograr la supervivencia de la empresa: las respuestas tienen un

margen de disparidad, por estar algunos más convencidos y otros en cambio les parecía difícil de lograr revertirlo.

De este modo uno de los entrevistados remarca que:- *“nos pusimos en contacto con los dirigentes de la Federación de Cooperativas, quienes nos asesoraron acerca de una modalidad de producción de características autogestivas”*.

Otro manifiesta:- *“esto nos permitió “descubrirnos” cada uno dentro de nosotros, en el sentido de sentirnos capaces de poder asumir una forma distinta de producción, y que además nos permitía construir entre nosotros vínculos diferentes”*.

Uno manifiesta:- *“esto me parecía en un primer momento algo difícil de que pudiera funcionar, pero luego pude empezar a entender que era una opción a la cual tendría que unirme en las decisiones que se iban tomando y, fui de esa manera tomando conciencia de que las preocupaciones que me generaba esta crisis que vivía, eran también compartidas por los demás”*

Como lo define Fernández et. al (2005), estos modelos organizativos denominados “fábricas sin patrón”, en su dimensión productiva; los imaginarios sociales que circulan en los ámbitos fabriles son de gran complejidad y solidez. Entre estos supuestos básicos está fuertemente arraigada la idea de que no pueden funcionar sin patrón o directores. En estos nuevos modelos autogestivos, se hace y de eso se “descubrieron” muchas cosas.

La primera fue que se podía producir, que se contaban con más saberes técnicos de los que se pensaban. Y en segundo lugar “descubrieron” que podían decidir colectivamente y que sus decisiones no son tan erradas. Esta apropiación de nuevas fuerzas y destrezas, significa una nuevo grado de empoderamiento que van adquiriendo, al comprar, vender, negociar y proyectar.

Interpretación de los datos: (Primera secuencia)

A partir de las respuestas que brindaron los entrevistados y llevado a cabo un posterior análisis de ellas, se puede decir que si bien, no se percibió desde un primer momento, la presencia de un sostenido y destacado convencimiento de poder lograr entre todos superar las situación por la que atravesaban. Luego, con el transcurrir del tiempo esta actitud cobró importancia y logró mayor convencimiento; lo que conlleva poder articularla con la característica grupal de “la solidaridad”, entendiéndose a ésta como una manifestación de libre adhesión y voluntaria a una causa, siendo de esta manera una relación humana de mutuo apoyo, que se encontró presente en todos los referentes entrevistados.

Otra de las características grupales que hizo evidente su presencia, es la “ayuda mutua”, al poder asociarse para defender la fuente laboral en un primer momento, y luego orgánicamente a través de la cooperativa.

También las decisiones asumidas de común acuerdo entre todos se constituyeron con el transcurrir de los acontecimientos en una forma definitiva y, como una opción válida que estuvo avalada por una gestión comunitaria y con la presencia de la característica grupal de sentir la “preocupación por los demás”.

Retomando las entrevistas:

A la pregunta de una vez conformada la cooperativa ¿se dan cambios a nivel de producción y en la relación entre ustedes?

Las respuestas a nivel de producción son coincidentes, expresando que las actividades siguen siendo las mismas. Y con respecto a la interrelación entre ellos, se produjeron cambios, como lo demuestran de manera unánime las afirmaciones contestadas:

Uno de los entrevistados contesta:- *“esta nueva modalidad de funcionamiento me generó una sensación de sentirme con una mayor responsabilidad y pertenencia”*. Para otro de ellos:- *“esto se refleja en el quehacer cotidiano, en lo referente a la calidad de producción y en el servicio de atención al cliente, siempre se dan acompañados en igualdad de condiciones para todos”*. En opinión de otro entrevistado:- *“una vez superada la situación más crítica, que finalizó con el reconocimiento legal de la cooperativa, se comenzó con una etapa de adaptación, en la que se hizo presente un escenario más flexible y de menor presión, con una mayor grado de responsabilidad de todos”*.

Estas expresiones realizadas por los entrevistados, la podemos relacionar con lo propuesto por Karl (2009), cuando hace referencia que el cooperar es trabajar junto a otro, u otros, por un mismo fin, o colaborar para el éxito de una misma cosa. En estas situaciones, hay aptitudes y capacidades sociales que van a facilitar los acuerdos para

seguir adelante. Entre ellas se pueden destacar: la solidaridad, la mayor responsabilidad, la habilidad de mantener vínculos, entre otras.

En relación a esto Sapei (2012), en su trabajo de campo, llevado a cabo con empresas que pasaron por similares situaciones, considera que en las cooperativas de trabajo, los trabajadores son “dueños” de su esfuerzo, se apropian de todo el proceso, a partir de la capacidad de tomar decisiones con respecto a: la organización del trabajo, la producción, la retribución mensual, el uso de excedentes y la relación con otros sectores de la economía y de la sociedad.

Con relación a la pregunta sobre qué cambios se producen,-una vez asumido el sistema de producción cooperativo- a nivel del organigrama y funcionamiento interno en la empresa:

Los entrevistados declaran coincidiendo que si bien, la forma de producción sigue siendo idéntica al anterior proceso, no obstante la relación interna entre ellos, se lleva adelante desde una perspectiva más democrática, con la participación de todos.

De esa manera uno de ellos remarca que:- *“si bien sigue existiendo un nivel de autoridad, que son remanentes de la anterior forma de gestión, a la cual la considero necesaria su permanencia a los fines organizativos, el nivel de mando se hace todavía evidente con las personas de menor antigüedad. No obstante, a su vez el funcionamiento está enmarcado con la participación de todos los integrantes, al considerarnos todos asociados, sintiéndonos partícipes por igual en la responsabilidad y en la realización de los objetivos que se proponen”*. Otro de los entrevistados manifiesta:- *“la nueva empresa se encuentra regida por un Consejo de Administración que lleva adelante las reuniones o asambleas que deben cumplimentarse por reglamento. Esta Consejo debe conducir el funcionamiento y mantener la existencia de la fábrica”*.

Este proceder y funcionamiento en los nuevos procesos productivos autogestionados, demuestran con su accionar lo considerado por Fernández et. al (2005), su dimensión política, generándose en ellos la horizontalidad y la creación de condiciones que producen un potenciamiento colectivo, desnaturalizando las tendencias a delegar y evitando nuevas burocracias. Para estos autores, los dispositivos asamblearios, les permiten aminorar las situaciones de inseguridad, de desconocimiento e incertidumbre que pudieran surgir. Sus respuestas serían: “Así, si lo discutimos entre todos, tenemos menos miedo de equivocarnos”

Asimismo consideran que con el dispositivo asambleario y el de la horizontalidad, comienza allí el proceso de construcción autogestiva. Implica además estas relaciones igualitarias entre sí, transformaciones en sus subjetividades, en sus vínculos personales y en el modo de pensar el mundo.

En relación a la pregunta sobre qué les significó a nivel personal el haber transitado por esta experiencia, las respuestas permiten destacar aspectos elocuentes como: “sentirnos hermanados”, “haber sentido solidaridad”, “el poner el acento en una salida que fuera conjunta y colectiva, no de manera individual”, “ser beneficiados mutuamente”.

En tratar de hacer más entendible lo expresado por los entrevistados, nos lleva a poder relacionarlo con lo propuesto por Fernández et. al (2005) cuando hace referencia a la dimensión subjetiva que se produce al sostener que no podían imaginarse estas fábricas sin patrón, sin tenerse en cuenta las transformaciones subjetivas que las mismas han implicado en sus trabajadores. Se registran como consecuencia fuerte transformaciones en sus vínculos. Estos se dan como consecuencia de haber ocupado una fábrica por largos días, haciendo guardias, durmiendo, comiendo y teniendo que enfrentar problemas cotidianos juntos. Se constituyen de esta manera vínculos que podrían describirse como fraternos, pero no familiares, y de carácter solidario y sentido, de mutua protección y ayuda, desde igualdades y fragilidades compartidas.

Además para estos autores, existen otros factores que están relacionados. Unos con el protagonismo que produjo cambios en sus vidas privadas; ya no se callan y se hacer respetar de otra manera, frente a las dificultades que surgen. Otros, con la larga convivencia que se da durante el tiempo que dura el conflicto, estableciendo cambios que habitualmente no están presentes en una relación laboral convencional, como lo es la nueva forma autogestionada de producción y la mutua implicancia emocional de los participantes.

En relación a la pregunta de cómo es el sistema de reparto de las ganancias, en función de esta modalidad cooperativa de producción, las respuestas son coincidentes, al remarcarse que *“al principio con lo cobrado de las indemnizaciones decidimos de común acuerdo, emplearlo en la recuperación y compras de insumos para poder volver a producir, el pago de servicios y otros, hasta lograr poner en marcha la cadena productiva. Eso a la vista de hoy y comparado con la realidad de aquel momento, es distinto. Se vive y permite vernos en igualdad de condiciones, al darse con las*

ganancias que se produce un sistema de reparto de los excedentes en acciones que se pueden disponer en forma personal por cada asociado que forma parte del sistema”.

Otro entrevistado menciona que:- *“mi remuneración salarial anteriormente se regía únicamente a través del sistema de convenio vigente. Actualmente, cuando existen períodos de mayores ventas, se otorgan porcentajes remunerativos adicionales. Además se encuentra en vigencia el sistema de reparto de las acciones que son otorgadas anualmente cuando se realizan los cierres de balances anuales”.*

Un tercer entrevistado comenta que:- *“tengo una mirada de horizontalidad en el reparto de los beneficios y de esa manera puedo lograr una cuota de equidad en el reconocimiento de mi actividad”.*

El cuarto entrevistado agrega:- *“este sistema de reparto, en la que participamos todos los trabajadores, resultó en mi opinión, una parte importante del logro, que no resultó fácil afrontar en los primeros momentos cuando se comenzó con el nuevo modelo”.*

La equidad es una de las características de los sistemas cooperativos. Este valor se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o, a ganarlo según su grado de participación o aporte reconociendo sus condiciones y características especiales. Esta característica resulta coincidente con lo expresado sobre ella por Karl (2009), al referirse al sistema cooperativo como una forma de organización social y económica alternativa y crítica al sistema capitalista. El corazón de esta propuesta es el trabajo y la ayuda mutua, mediante la asociación de personas en empresas propias para satisfacer sus necesidades comunes.

Interpretación de los datos: (Segunda Secuencia)

En los datos obtenidos de estas últimas preguntas, se puede inferir de manera presente, la presencia de las características grupales como la “responsabilidad” de forma mayoritaria entre todos, en relación a la toma de decisiones consideradas vitales para garantizar el funcionamiento de su fuente de trabajo y, también se hace presente, la característica grupal que comprende a la “democracia” con la puesta en funcionamiento del sistema de asambleas. Estas dos, si bien se pueden considerar que se manifestaron en un primer momento, en algunos de los entrevistados, con la puesta en marcha de la modalidad de autogestión, podemos decir que ambas tomaron una mayor preponderancia.

Una igual similitud se daría, con respecto a las características de la “igualdad” y, la de “reparto; con la diferencia que las mismas se encuentran presentes, desde el momento mismo que los integrantes se constituyen como asociados activos de forma estatutaria a través de la cooperativa. Esto se reafirma con la participación igualitaria en la toma de decisiones y en el reparto accionario de las ganancias, como así lo determina la nueva modalidad de producción.

Conclusiones

Luego de realizar un análisis y recorrido por la empresa, que fue tomada como objeto de estudio y, utilizando un diseño cualitativo para obtener los datos que se pretendían conseguir, se realizó una interpretación de los mismos, con la finalidad de poder cotejarlo con la pregunta que dio origen a este trabajo de investigación.

En esta nueva modalidad, por parte de pequeñas y medianas empresas, -que fueron en mayor o menor medida, afectadas por crisis económicas y problemas financieros internos- de pasar a reconvertirse como organización para la supervivencia, en formar autogestionadas, lleva a reflexionar sobre las posibilidades que se le presentan.

En muchos casos, suele constituir en una salida obligada, afrontando todos los inconvenientes que se han registrado por un lado y, simultáneamente por otro, sería pensarlo como una alternativa que, para sus integrantes se presenta como un desafío y, al cual el factor humano parece desempeñar un papel que trasciende y el cual es merecedor de destacar.

Se aprecia asimismo que, al transitar este camino, se fortalecen entre los participantes sus lazos internos y se potencializan sus actividades dentro del nuevo sistema cooperativo. Así, lo dan a entender ellos.

En alguna medida y en consonancia con ello, con más de 160 años de recorrido, se da la presencia del movimiento cooperativo, produciendo adecuaciones frente a estos cambios que se acontecen en el mundo y en Argentina teniendo la mayor trayectoria de América Latina.

Es evidente también como expresara Fernández (2005), las actuales experiencias realizadas en la Argentina se fueron desarrollando en condiciones muy particulares.

Hoy en día, estos proyectos se desarrollan en medio de un entorno de economías neoliberales y de estados mutados en sus funciones y objetivos primarios.

Este contexto les ha dado una impronta muy particular a su desarrollo y su organización. Cabe señalar que han adoptado un modo autogestivo de organización, constituyéndose una estrategia colectiva de supervivencia.

Curiosamente, casi ninguno tenía conocimientos previos sobre cooperativismo o sobre autogestión. Podría decirse entonces que, la fuerza de las cosas es lo que los llevó

a ir transitando este camino y, en ese caminar se produjeron sorprendentes transformaciones subjetivas y políticas en muchos de ellos.

Esta situación se hizo evidente, en los entrevistados en su vivenciar, de sentirse obligados a adoptar el camino que, para sus consideraciones les resultara el más provechoso de todos.

Según Quiroga (1985), E. Pichon Rivière, en su concepción del hombre y las ciencias sociales, recuerda que, es un ser de necesidades que sólo se satisface socialmente, en la relaciones que los determinan. El hombre es por naturaleza pero, emerge de ella transformándola y transformándose a partir del trabajo y en la producción de bienes necesarios para su subsistencia.

Este proceso sólo puede cumplirse en las relaciones necesarias con otros hombres. En esta doble relación, el hombre no es sólo productor protagonista de la propia praxis, de la historia. Es también producido, determinado. Las relaciones de producción instauran y sostienen –en tanto estructura- el orden social e histórico específicamente humano.

En la problemática del cambio, se apreciaron la presencia de las tres etapas esenciales y secuenciales, que según Moya (2016), se presentan en los sistemas y ellas son: a) Descongelamiento (sensación de desequilibrio, ansiedad e insatisfacción de lo actual); b) Movimiento (permanece sensación de desequilibrio, acompañada de inseguridad e incertidumbre); y c) Recongelamiento (visualización de claridad de la situación, equilibrio y adaptabilidad al entorno).

Otra problemática que se encuentra presente es el nivel de flexibilidad grupal que se percibe y, que también existió en los momentos más críticos y, como consecuencia, pudieron llegar a una mejor resolución de su situación.

Asimismo y con referencia a la resistencia al cambio, se pueden apreciar en las manifestaciones y opiniones de los entrevistados, la presencia de las ansiedades básicas propuestas por Rivière (1985), del miedo a la pérdida de las estructuras existentes (ansiedad depresiva); y el miedo al ataque (ansiedad paranoide) en la nueva situación, como constructivas de los grupos operativos.

La presencia de las mismas para este autor resultan ser necesarias y centrales para lograr la actitud ante el cambio y, configurar la situación básica de la resistencia al cambio lo cual debe ser superada por ese grupo.

Básicamente los entrevistados manifestaban su situación de sentirse “bajoneados” y agobiados anímicamente, y a la vez con incertidumbre y gran preocupación por el nuevo nivel de responsabilidad que asumían y por lo que les deparaba su futuro.

Esto se articula con lo propuesto por Schein (1982), cuando analiza esta capacidad que tienen algunas organizaciones de adaptarse a los cambios, presentándola como parte integrante de la cultura organizacional, y definiéndola a ésta como: “la respuesta que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna.

Además en los entrevistados, se pudo percibir la presencia de valores y convicciones profundas: “Solidaridad, Honestidad y Ayuda Mutua”, estando presentes desde el primer momento y actuando como las características que permitieron resistir el cambio, en el proceso de transformación al nuevo sistema de producción.

Estas características nos remiten a lo tratado por Fernández (2005), en lo referente a la dimensión subjetiva que se dan en estos procesos, en donde se destaca la intensa convivencia y, se considera una modalidad muy particular vincular, de una genuina solidaridad en el sentido de la mutua protección y ayuda, desde igualdad y fragilidades compartidas, solidaridad de ayudarse juntos. Un vínculo que se construye no como repetición de otros vínculos, sino como respuesta a una situación.

Desde esta perspectiva, se puede llegar a pensar que la persistencia en el tiempo de compartir una problemática que los identifica y los hace sentirse “ahora somos una familia”, pone punto final con un sistema de vínculos que hasta ese momento resultaba despersonalizado y necesario; dado que mantenía un sistema de producción tradicional, pasando a originar esa producción con vínculos más personalizados, aumentando así la implicancia emocional.

Desde ese punto de vista, para Fernández (2005), esas nuevas modalidades relacionales que se presentan – a través de una mayor flexibilidad y un mínimo de delegación - modifican los imaginarios sociales que hasta ese entonces podían encontrarse entre los participantes del proceso. Por ejemplo: “que la fábrica no podría funcionar sin presidente o directorio” o “la necesidad de contar necesariamente con saberes técnicos y para ellos tener la presencia de gerentes y jefes”.

Asimismo, éstos comienzan a perder credibilidad cuando comienzan las dificultades económicas y los atrasos salariales son evidentes, se pierde la cuota de mercado y las medidas de salvataje propuestas de dirección no resultan efectivas.

Ante esto, los trabajadores deben buscar una salida y es el momento en que cobra una mayor importancia la presencia del “descubrir”; que para poder sobrevivir deben seguir produciendo con los únicos elementos materiales y simbólicos que tienen a su alcance. De esta manera este “descubrir” también se hace presente en las decisiones colectivas y en las acciones que toman sin instalar nuevos sistemas jerárquicos.

A través de ese marco de experiencia y transformación que se produce, se puede constatar que simultáneamente se da un nuevo amalgama de prácticas, discursos y deseos propios, que no sólo transforman las creencias de los participantes, sino que se instalan otros anhelos y deseos: como la de los cuerpos dispuestos de otro modo, ya no en la obediencia disciplinaria, sino en otro modo de producción.

Se transforman en “cuerpos que piensan”, que pueden hacer cosas por sus propios medios, pueden compartir y hacer posible lo que era inimaginable hasta ese momento.

Se puede considerar también la presencia del fenómeno de “resiliencia”, que en consonancia con lo propuesto por Prezuiso (2017), se da cuando se experimenta una adversidad y su secuencia para ser superada a través de las diversas instancias o etapas que son: prepararse para, sobrevivirla mediante y aprender de.

Esto queda reflejado en la actitud para hacer frente a sus problemas internos y externos, al asumir las dificultades y resistir a ellas, no cediendo a la presión y manteniéndose unidos en las tomas de las decisiones, logrando conseguir sobreponerse de sus vivencias emocionales y estado de angustia, sumados éstos a sus inconvenientes económicos.

Con la recuperación de proceso de producción, este modelo cooperativo, les permitió en un mediano plazo de tiempo, salir fortalecidos y “descubrirse” también en un aprendizaje de un saber colectivo.

Asimismo, se valora la importancia de poder relacionar la gravitación que tiene el trabajo, desde la perspectiva de constitución de la salud psíquica y ordenador de la subjetividad de las personas y, ser articulado con el análisis de estos procesos de cambios que se dan en estas empresas.

Desde los albores Freud (1913) propone que los caminos para la buena salud mental están en la capacidad de amar y trabajar.

En ese mismo orden, Dejours (2015) sostiene que el hecho de ser privado de él, nos acarrea diferentes daños psicológicos.

Otros como Chulvi (2009) y, Fernández (2005), catalogan al trabajo como constructor de identidad.

En estas nuevas formas de entender los procesos productivos, lo propuesto por Riviére (1985), acerca de su concepto de salud-enfermedad, resulta aplicable y entendible, al sostener que la Adaptación activa, en la cual el aprendizaje, la flexibilidad en la adjudicación de roles, la creatividad, se constituyen todos elementos que serían los indicadores de salud, en contraposición, a la Adaptación pasiva, generadora de estereotipia y alienación.

A modo de conclusión y con relación a los objetivos específicos que se pretendían investigar con el presente trabajo, se puede demostrar que:

1.- El sistema cooperativo es una forma de organización social y económica en donde la cooperación, lo solidario y lo comunitario, son características que hacen referencia a los sentimientos y deseos que sus integrantes tienen de estar unidos a otros. Estas características se encuentran presentes a nivel grupal entre los integrantes en el modelo cooperativo, analizado previamente.

2.- Otras características grupales que están presentes son: ayuda mutua, responsabilidad, igualdad y equidad. Éstas en consonancia con las características que definen a los sistemas cooperativos.

3.- A través de los resultados obtenidos se puede confirmar que estas características grupales se constituyeron en pilares fundamentales en el proceso de transformación que se dio desde una empresa privada a un sistema cooperativo. Con su participación se logró favorecer a la situación de resistencia que se necesitaba para lograr el cambio.

Asimismo y desde una mirada personal, considero en primer lugar que, en estos procesos se encuentran presentes las condiciones que posibilitan garantizar en la mayoría de los casos, lograr la permanencia y continuidad de la fuente laboral para sus participantes, desarrollando simultáneamente sus actividades materiales y sociales, así también preservando y manteniendo su salud psíquica.

Y en segundo orden, que esta opción propuesta resulta una alternativa eficiente y una salida para las pequeñas y medianas empresas. La misma, no solamente es posible desde el marco teórico, sino que se puede llevar a la práctica. En este contexto logra importancia y destacada presencia, el accionar del factor humano, que con sus características personales y colectivas –como quedó demostrado en el presente estudio– permiten lograr resistir el cambio y, de esa manera seguir existiendo como organización.

Finalmente quiero hacer referencia a dos aspectos: Uno de ellos está vinculado al presente trabajo, el cual tiene como finalidad con su aprobación, obtener el título académico de la Licenciatura en Psicología. Además, representa, la posibilidad de compartir la temática propuesta por la OMS para el presente año 2017, al tomar para su análisis y consideración la relación entre la Salud Mental y el Trabajo.

Estos espacios, donde al decir de Riviére (2008), el hombre que es naturaleza pero que a través de ellos, emerge transformándola y simultáneamente transformándose él a partir del trabajo, deberían constituirse además en lugares generadores de salud mental.

Considerando el trabajo sustentable, siempre prioritario, en la labor productiva y creativa, para satisfacer las necesidades de los seres humanos, deberían además ser promotores de salud psíquica; creando y fortaleciendo los lazos sociales.

El otro aspecto, tiene que ver con la noticia de fecha 3/12/2017, publicada en el diario El Ciudadano & La Región, haciendo mención que, el Senado Provincial aprobó por unanimidad el proyecto de ley de Empresas Recuperadas; con la idea de que en marzo del 2018, dicha ley esté reglamentada y en plena vigencia.

“Es una ley vital para nuestra cooperativas” manifestó la presidenta de la Federación de Autogestión, Cooperativismo y Trabajo (Actra), Edith Encina y continuó diciendo que: “el hecho de que se aprobó la ley por ambas Cámaras por unanimidad demuestra que la sociedad nos mira de otro modo. Demostramos que el cooperativismo es una salida viable productivamente y que a los trabajadores autogestionados le incorporamos el concepto de solidaridad efectiva y eso es un valor agregado que nadie nos puede arrebatar”

Referencias bibliográficas

Bancalari, H.; Calcagno, A. & Pérez Ferretti, L. (2008). *Empresas recuperadas: la construcción de una identidad colectiva, ser trabajador o trabajadora de una empresa recuperada.* Anuario de Investigación Vol.5 C. autónoma de Buenos Aires enero/diciembre 2008.

Borgucci, E. (2008). *Resistencia al cambio en las organizaciones desde la perspectiva del estructuralismo construccionista.* Maracaibo – Venezuela

Cafardo, L. (2003). *Autogestión Obrera en el siglo 21: cambios en la subjetividad de los trabajadores de empresas recuperadas; el camino hacia la nueva sociedad.* Departamento de Cooperativismo- Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación- 71 p. (Cuaderno de trabajo 27)

Cafardo, L. (2007). *Subjetividad y trabajo en las empresas recuperadas.*

Caro, L. (2007). *Dos documentos fundamentales para comprender el proceso de fábricas recuperadas por parte de los trabajadores.* Buenos Aires: Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores 12 p.

Castañeda Gómez, A. (2009). *Maestría de “El proceso de cambio en las organizaciones”.* Universidad Autónoma de Nueva León, México.

Costa Alvarez, C. (2010). *Empresas Recuperadas: ¿democratización versus mercado?: análisis de las tensiones entre autonomía y capital en el caso de la Cooperativa de trabajo metalúrgica “Los Constituyentes”.* Nordman- Comunidad- pág. 114-122

Chulvi, B. (2009). *Trabajo y sufrimiento.* Revista de Salud Laboral CCOO N°45, Julio 2009.

Dejours, C. (2015). *El sufrimiento en el trabajo*. Primera Edición C. Autónoma de Buenos Aires. Editorial Topía. Colección Psicoanálisis, Sociedad y Cultura.

Deux Marzi, M. (2006). *Empresas Recuperadas. Capítulo IV Emprendimientos socioeconómicos asociativos: su vulnerabilidad y sostenibilidad*. De Corragio JL (director) y equipo del Ico/Ungs. Informe final.

Di Pietro, L. & Di Virgilio, F. (1997). *The role of organizational culture on informal conflict management*. International journal of Public Administration 36 (13) 910-921.

Fernández Alvarez, M.I. (2004). *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Editorial Prometeo P. 345-365.

Fernández, A.M.; Imaz, X. & Calloway C. (2005). *Política y subjetividad: la invención de fábricas sin patrón*. Fernández A.M., Capítulo X: Asambleas barriales y fábricas recuperadas. Primera Edición Editorial Biblos.

Freud, S. (1929). *El malestar en la cultura*. Tomo XXI Editorial Amorroutu.

Freud, S. (1913). *Toten y Tabú*. Tomo XIII .Editorial Amorroutu.

From , E. (1994). *La patología de la normalidad*. Primera Edición. Editorial Paidós.

García Allegrone, V. (2004). *Los procesos de recuperación de fábricas: una mirada retrospectiva. En el trabajo frente al espejo: continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Buenos Aires. Prometeo Libros p. 329-343.

García, S. y Dolan, S. (1997). *Cultura Organizacional*. Madrid Mc. Grav Hill

Karp, H.B. (2009). *Guía para el líder de cambio*. Gestal en Organizaciones y Empresas Ediciones Cuatro Vientos.

Hafen, R. (2009). *Ensayos sobre resistencia al cambio*. Monografías.com

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values.* Beverly Hill. C.A.; Sage Publications.

Hu, Q., Dinew, T., Hart, P. & Cooke, D. (2012). *Managing employee compliance with information security policies. The critical role of top management and organizational culture.* Decision Sciences 43 (4) 615-660.

Karl, I., (2009). *Asociativismo y Cooperativismo.* Revista Idelcoop

Lacava, R. (2007). *Sin patrón: fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores.* Buenos Aires – Lacava Editora 302 p.

Leana, C. y Barry, B. (2000). *Stability and change as Simultaneous Experiences in Organizational Life.* Vol. 25N° 4 pp.753-759

Lisdero, P. (2009). *Cuerpos Recuperados, cuerpos en custodia una lectura sintomal de la acción colectiva de la Cooperativa Junín de Salud Ltda.* Buenos Aires. Editorial CICCUS. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. P. 101-108.

Marcuse, H. (1933). *Ética de Revolución.* Editorial Taurus. Madrid 3° Edición P.16.

Mendy, M. (2010). *Empresas recuperadas por sus trabajadores: formas de hacer, formas de ser. En gestión obrera: del fragmento a la acción colectiva.* Nordman-Comunidad. P. 31 – 45.

Molinari, V. y Uhart, C. (2005). *Empresas recuperadas y espacios culturales: la cultura en las fábricas.* Buenos Aires. Instituto de Investigaciones Gino Germani. P.19

Morin, E. (1992). *El método. La naturaleza de la naturaleza.* Cátedra, Madrid 1981

Moya, G.R. (2006). *Cambio y resistencia al cambio.* www.leonismoargentino.com.ar

Mushtaq, A.L.; Ahmad Fayyaz, S. & Tanveer, A. (2013). *Organizational culture in hotel industry: Perceptions and preferences among staff.* Advances in management, 6 (5), 55-60.

Naranjo Valencia, J.C.; Jiménez Jiménez, D. & Sanz Valle, R. (2016). *Estudiando el vínculo entre cultura organizacional, innovación y desempeño en empresas españolas.* Revista Latinoamericana de Psicología 48 (1) 30-42.

Palomino, H. (2005). *Los movimientos sociales en Argentina: un análisis de la economía social del movimiento autogestionario.* Revista Instituto de la Cooperación Idelcoop. Vol.32 N° 160

Pérez Surria, S. (2010). *Las fábricas recuperadas: las relaciones con la comunidad, su organización interna y su potencial de transformación socialista: un análisis posible de Gramsci y Foucault.* Nordman Comunidad. P.227.

Petrellella, A. (2011). *Teoría y práctica de la cooperación. El modelo integral de gestión: metodologías y prácticas.* Revista del Instituto de la Cooperación Fundación de Educación, Investigación y Asistencia Técnica N° 38 N° 205 Noviembre 2011.

Pettigrew, A.M. (1979). *On studying organizational cultures.* Administrative Sciences Quarterly 24 (9)570-581.

Prezuso, D. (2017). *Resiliencia en Salud Mental.* Cátedra de Salud Pública y Salud Mental. U.A.I. Rosario. Facultad de Psicología y Relaciones Humanas.

Quiroga, A. (1986). *Enfoques y perspectivas en Psicología Social.* Ediciones Cinco.

Rebon, J. (2004). *Desobedeciendo al empleo: las experiencias de las empresas recuperadas.* Buenos Aires: Programa de investigación sobre el cambio social. La Rosa Blindada 167p. (Cuaderno de trabajo 2).

Rivière, P. (1985). *El Proceso Grupal del Psicoanálisis a la Psicología Social. Capítulo: Estructura de una escuela destinada a la formación de psicólogos sociales.* Ediciones Nueva Visión.

Robbins, S. y Judge, T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. 13° Edición.

Ruggeri, A. (2014). *Una aproximación a las empresas recuperadas por sus trabajadores*. Ediciones Continente.

Sapei, R. (2011). *Teoría y práctica de la cooperación: el rol de las cooperativas y bancos cooperativos en el desarrollo*. Revista Idelcoop N° 38, N°207.

Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. Capítulo Primero. Editorial Pearson.

Schwarstein, L. (1992). *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Paidós.

Trincherro, H. (2007). *Las empresas recuperadas en Argentina. Las relaciones entre la teoría y la metodología de la investigación educativa*. Buenos Aires: Instituto del profesorado Joaquín V. González – págs. 437-455.

Tura Solvas, M. & Nartínez Costa, C. (2012). *Organizational Culture and the perception of equal gender*. Paper presented at the Sith International Conference of Industrial Engineering and Industrial Mangement. Vigo.

Stoney, J. y Wankel, Ch. (1989). *Administración*. Editorial Prentice Hall. México.

Van Muijen, J.J. (2013). *Organizational culture*. In Drenth, H. Thierry, & C. de Wolff (Eds.) *Handbook of work and Orgnizational Psychology*(pp. 113-131) East Sussex, UK: Psychology Press.

Whiston, R. (2007). *Género y la estructura del trabajo urbano informal*. Revista Laboratorio. Facultad de Ciencias Sociales UBA. N° 20.

Wyczykier, G. (2009). *De la dependencia a la autogestión laboral: sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en Argentina contemporánea*. Los Polvorines. Universidad Nacional de General Sarmiento. Prometeo Libros, 334p.

ANEXO 1:

Datos a percibir en las entrevistas semidirigidas:

(Relato del desarrollo de los acontecimientos que produjeron el cambio dentro de la organización)

¿Cómo era antes la empresa? ¿Cómo estaba constituida su estructura?

Cantidad de empleados. Áreas de funcionamiento.

¿Existía flexibilidad laboral? ¿Cómo era la comunicación?

Convenios Laborales.

¿Cómo se distribuían las tareas? ¿Cómo era la responsabilidad y la participación?

¿Quiénes eran los responsables en la toma de las resoluciones?

Condiciones que promovieron el cambio y las condiciones que llevaron a resistir, permitiendo lograr el cambio de sistema.

Durante el período de traspaso ¿cómo era el ambiente de trabajo y el estado de ánimo que predominaba entre los compañeros de trabajo?

La apreciación personal del entrevistado luego de producido el paso al nuevo sistema cooperativo.

¿Qué cambios se notaron dentro de la fábrica? ¿Cómo se forma su sistema cooperativo?

¿Qué comportamientos y actitudes se destacan en el nuevo sistema?

¿Cómo es la comunicación actualmente? ¿Se buscan salidas personales a las situaciones o se prioriza una solución colectiva?

¿En la toma de decisiones se nota el cambio?

¿Cómo es el sistema de reparto en las ganancias?

¿Las decisiones se toman en asambleas o queda a cargo de un responsable?

Anexo II

ENTREVISTAS A REFERENTES:

1° Entrevista:

Jorge B. Director del Consejo de Administración.

Trabaja en el área de producción y ventas. “Manifiesta que, cuando se comenzó a tomar conocimiento de lo que acontecía en la fábrica, el grupo que permaneció en la misma, - luego de los despidos de algunos y el retiro voluntario de otros- decidió estar en el interior de la misma, a los fines de garantizar su apertura, turnándose entre los que trabajaban de día y los que lo realizaban de noche.

Simultáneamente asistían al Juzgado para insistir con la propuesta elevada por la propia comisión interna organizada por los trabajadores. Se compartía lo poco que se ganaba entre los diversos compañeros.

Anteriormente la fábrica era de propiedad de una sociedad SRL. Compuesta por dos titulares como directores. Su estructura estaba compuesta por los sectores de producción, de ventas y de distribución. Cada una de ellas estaba a cargo de un responsable que tenía personal a su cargo.

El sistema de pago se regía por el convenio laboral y con carencia de flexibilidad laboral. La responsabilidad estaba determinada al cumplimiento de las tareas demandadas y con una carga horaria, quedando de esa manera la participación obrera supeditada al cumplimiento de esos objetivos.

La toma de decisiones como la de compras de insumos, maquinarias o unidades, estaban a cargo de la dirección.

En su opinión, considera que el deterioro que se produjo en ese entonces del poder adquisitivo del salario, sumado a una deficiente administración económica, fueron los motivos causales que los llevaron a adoptar como una opción de salida obligada. Primera instancia resistir y, tratar de permanecer, y posteriormente darle continuidad a la existencia de la empresa, a través de una forma distinta como era de la conformación de un sistema cooperativo.

Sobre este último, considera el que el mismo no es totalmente diferente, en cuanto al funcionamiento de la fábrica, ya que se debe mantener una cierta estructura igual o muy similar al régimen anterior, a pesar de que la conducción del mismo se encuentra bajo la dirección de un Consejo de Administración, como lo determina la Ley de sistemas Cooperativos. El mismo debe periódicamente convocar asambleas en donde participan los integrantes que son considerados asociados.

En asambleas se toman decisiones que hacen al bien común, como ser la compra de una maquinaria, una nueva unidad de reparto o colocar una alarma, por ejemplo, o la decisión de incorporar nuevos trabajadores a la cooperativa.

No obstante el sistema de remuneraciones por la actividad laboral, mantiene bajo el sistema de categorías de acuerdo al convenio colectivo y a su vez, participa de un sistema de reparto a través de acciones, que los asociados pueden disponer de ellos en el momento que cada uno lo requiera oportuno. Otras decisiones de menor importancia quedan a resolución del Consejo.

Manifiesta que este cambio que era impensado en su momento, fue tomado por él como una alternativa obligada, que en un momento produjo modificaciones en su subjetividad. Ejemplo, la de tener que permanecer una mayor cantidad de horas en su trabajo, además, la responsabilidad de hacerse cargo de: recuperar la cartera de clientes, recomponer el compromiso con los proveedores para mantener los insumos, etc.

También explica que, en determinados momentos pudo percibir al desaliento en el grupo, considera que la unión que prevaleció permitió la continuidad y promovió la búsqueda de la salida lograda”

2° Entrevista:

Daniel Z. Responsable del área de fabricación y producción.

Otro referente con 30 años de antigüedad. Comparte su opinión con el entrevistado anterior. “Este desenlace no estaba en mi imaginario, en un primer momento, pero a medida que fue transcurriendo el tiempo, la decisión de conformar un movimiento cooperativo, se fue haciendo una realidad cada vez más cercana.

En ese sentido, resultó fundamental no abandonar el lugar y la participación de todos los que apostaron por esta propuesta y destaca que, codo a codo, trabajaron para el mismo objetivo: mantener la fábrica abierta.

Al principio costó recomponer el salario, porque parte de ello, lo cobrado por el despido laboral, fue a parar a un pozo en común para poder comprar insumos para darle continuidad a la producción, y para el mantenimiento de los servicios. También impactó en su economía personal, en donde el apoyo familiar en ese aspecto resultó fundamental.

Comenta además que, tenían otras dificultades, como problemas edilicios. Actualmente manifiesta esto fue cambiando a medida que pasaba el tiempo, los clientes volvieron a confiar en nosotros, y la producción fue paulatinamente aumentando, tuvimos mejor margen de negociación y los resultados se fueron viendo.

En estos momentos, el sistema cooperativo, nos permite poder contar con el respaldo de la Federación de Asociación de Cooperativas, quienes nos brindan capacitación, siendo además desde el primer momento apoyado por el Sindicato que representa a nuestro gremio. Destaca la unidad que se dio entre todos y las decisiones, actualmente, las que son de importancia vital se toman mediante las asambleas que obligatoriamente se hacen por reglamento periódicamente.

Con respecto al trato y la comunicación considera que ha ido mejorando con el paso del tiempo, nos conocemos más y el ambiente laboral es muy bueno. Personalmente sentí sensaciones de inseguridad mientras duraba la situación de conflicto con los anteriores dueños, por lo que iba acontecer sobre nuestro futuro, esto fue decreciendo con la ayuda y sostén de los compañeros y el apoyo familia”

3° Entrevista:

Juan P. Sector Ventas e Integra el Consejo de Administración.

Comenta que: “desde que se comenzaron a visualizar los problemas económicos que se produjeron de la mano de las políticas implementadas durante la década de los años noventa, la fábrica comenzó un camino de retroceso que no tuvo retorno y, de la que la percepción que se tenía para mí y mis compañeros, resultaba en esos momentos muy difícil.

Se pasaron momentos de angustia, durante todo el tiempo de negociación, y recuerda con mayor énfasis, el pasado 5 de Junio del 2003, el día del remate, se sentía invadido por una sensación entremezclada de temor y arrojó, que trataba de disimular, hasta que llegó junto a sus compañeros, a la Asociación de Martilleros Públicos de Rosario y en donde se sorprendió por la presencia de compañeros de otras cooperativas.

Los momentos de mayor tensión, se dieron cuando se dio paso a la venta de remate, hasta que la propuesta resultó aprobada. La emoción lo invadió, hubo abrazos, llantos de alegría y alivio. Recuerda como un momento increíble, jamás pensado. También considera como algo valioso el apoyo brindado por los familiares y la unidad que se dio entre todos de los pocos empleados que decidieron llevar adelante esta situación.

Actualmente, las tareas siguen siendo en general las mismas para cada área o sector, pero que para él, son de mayor responsabilidad, al sentirse como parte integrante de algo que en lo personal una parte le pertenece. Su situación comenta es la de ser asociado a la cooperativa y como mono tributista. Explica que, mensualmente se realizan asambleas con la participación y el derecho a voto de todos los asociados, siendo el reparto más equitativo entre todos los integrantes y, que cada área de trabajo está a cargo de un responsable, existiendo un clima de colaboración y buena comunicación”

4° Entrevista:

Marta A. Trabaja en atención al cliente y en la administración.

Comenta que anteriormente a esta experiencia ya la había vivido. “Había trabajado en otra empresa en la estuvo cuatro años y luego quedó cesante, con lo cual al tener que pasar por una situación similar le generó dificultades tanto en el orden económico, como también afectó su subjetividad, estando un tiempo siendo asistida psicológicamente. En el orden económico, por ser sostén único de familia, al estar separa y con dos hijos de corta edad a su cargo.

No obstante manifiesta y agradece la solidaridad y apoyo que recibió de sus compañeros, quienes en todo momento la convencieron para que se decidiera seguir apostando a la continuidad en la empresa.

Con respecto al funcionamiento actual, comenta que los cambios que se dieron trajeron aparejados una mejora en las relaciones laborales e interpersonales, generándole una mayor responsabilidad en su actividad.

La carga horaria para ella sigue siendo la misma pero bajo un escenario más flexible y de menor presión.

No forma parte del Consejo de Administración, pero trata de asistir a todas las asambleas, participando de las decisiones que se toman. Para ella sigue existiendo un cierto nivel de autoridad, que está dado por las responsabilidades de las áreas, pero que es válidamente

reconocido por el resto de los integrantes, sin embargo a su criterio se distingue al anterior, porque existe mayor horizontalidad entre todos los que participan de la cooperativa”

5° Entrevista:

Eduardo G. Se desempeña en el área de logística.

Maneja una de las unidades de reparto. También estuvo con la anterior conducción de la fábrica, y actualmente realiza en mismo servicio con la cooperativa. “Comenta que en su momento la situación fue inevitable de sostenerse por parte de los antiguos propietarios de la fábrica, dado que a la recesión económica que se vivía, se le sumaba un déficit interno que hizo que en poco tiempo se perdiera capital de inversión, hubo promesas de traer inversionistas nuevos, pero todo quedó en las promesas, con lo cual se comenzó a perder cuotas de clientes al no poder cumplir con pedidos que se solicitaban.

Esto lo afectó en forma directa en su labor hasta llegar a quedar en situación de despido. Luego de superada la crisis, fue reincorporado nuevamente estando al momento con un capital, que le permitió la compra de nuevas unidades de reparto.

En ese sentido se siente agradecido por el apoyo que les brindaron sus compañeros. En la actualidad, comenta que, se logró mejorar la calidad y cantidad de producción. Suele asistir en oportunidades a las reuniones que convoca el Consejo de Administración y comparte la visión que se tiene con los demás integrantes de los beneficios que se han logrado a través del nuevo sistema cooperativo.

Reconoce a nivel personal y también para con el resto, que se vivieron momentos angustiantes y de incertidumbre; pero percibía simultáneamente un fuerte convencimiento de que esa etapa iba a ser superada”

Comentario de las Entrevistas:

Las mismas se llevaron a cabo con los referentes de mayor antigüedad y que a pesar del tiempo transcurrido, nos brindaron la mayor veracidad de los hechos acontecidos.

De dichas entrevistas cabe destacar, la capacidad de convencimiento y decisión que existía en ellos para superar su situación que les era adversa.

La perseverancia en sus accionar y gestiones, les permitió superar los obstáculos que se les fueron presentando.

Su percepción sobre el cambio y forma de producción desde una modalidad privada a una modalidad cooperativa, que aunque resultaba como una decisión obligada, la misma fue visualizada como una opción válida y positiva para la subsistencia de los mismos, superando las vivencias de incertidumbre e inseguridad que se podían apreciar en su momento.

Se pueden apreciar en las mismas, la manera en que quedan reflejados los aspectos de esa nueva modalidad de funcionamiento, que al encuadrarse bajo un sistema cooperativo, les permite a sus asociados tener un reparto equitativo de sus ganancias a través de sus acciones y con la presencia democrática en sus resoluciones y decisiones que se llevan a cabo a través de sus participaciones en las asambleas.