

# La gestión del trabajo en organizaciones de la economía social: Motivación y subjetividad politizada por las prácticas cooperativas

## Parte III: De las prácticas organizacionales a la subjetividad de los trabajadores

RODOLFO BAUTISTA FRIZZA<sup>1</sup>

### Resumen

*En las cooperativas prestadoras de servicios públicos, los trabajadores se vinculan por una doble condición: la de asociados, por la que comparten la integración propia de cualquier miembro del cuerpo social, y la de proveedores de su fuerza laboral, por la que establecen una relación de dependencia con el colectivo propietario de la entidad, del que ellos mismos forman parte.*

*Indagar la subjetividad de los asociados-trabajadores revela particularidades del modelo de gestión del trabajo que llevan a interrogarse acerca de si las cooperativas son promotoras de cooperativistas.*

*Se ponen en análisis, desde esta particular doble vinculación, las visiones y posicionamientos frente al cooperativismo. La clave está en la visión del cooperativismo a la que se adhiere, que se asume y desde la cual se actúa y construye en la práctica de la cooperación, que involucra también a la gestión del trabajo en estas organizaciones.*

*En sentido inverso respecto de la entrega anterior, el objetivo planteado para esta tercera parte es exponer la información obtenida en la indagación y que permitió ser relacionada al concepto "organización cooperativa". Concretamente se intenta poner de manifiesto la vinculación de las prácticas organizacionales con la motivación de los trabajadores.*

**Palabras clave:** *gestión cooperativa del trabajo y de la motivación, subjetividad, asociados, trabajadores*

---

Revista Idelcoop, N°216,  
*La gestión del trabajo en organizaciones de la economía social: Motivación y subjetividad politizada por las prácticas cooperativas. Parte III: De las prácticas organizacionales a la subjetividad de los trabajadores*, julio de 2015.

ISSN 0327 1919. P. 57- 83  
/ Sección: Reflexiones y Debates

---

---

<sup>1</sup> Subgerente General en COOPI –Cooperativa Integral Regional (Carlos Paz)–, magíster en Administración de Empresas (U.S.21), diplomado en Gestión Gerencial (U.C.C.), profesor de Filosofía y Ciencias de la Educación (I.S.C.P.C.).

Resumo

***A gestão do trabalho nas organizações da economia social: Motivação e subjetividade politizada pelas práticas cooperativas***

***Parte III: Das práticas organizacionais à subjetividade dos trabalhadores***

*Nas cooperativas prestadoras de serviços públicos, os trabalhadores se vinculam por uma dupla condição: a de associados, pela qual compartilham a integração própria de qualquer membro do corpo social, e a de fornecedores da sua força de trabalho; com base nela estabelecem uma relação de dependência com o “coletivo proprietário” da entidade da qual eles mesmos fazem parte.*

*Indagar sobre a subjetividade dos “associados-trabalhadores” revela particularidades do modelo de gestão do trabalho que levam a se perguntar sobre o fato de as cooperativas serem promotoras de cooperativistas.*

*Coloca-se em análise, desta particular dupla vinculação, as visões e posicionamento perante o cooperativismo. A chave está na visão do cooperativismo à qual se adere, que se assume e desde a qual se age e constrói na prática da cooperação, que envolve também a gestão do trabalho nessas organizações.*

*No sentido contrário com respeito à entrega anterior, o objetivo proposto -para esta terceira parte- é a exposição da informação obtida na indagação relacionada ao conceito “organização cooperativa”. Concretamente, há uma tentativa de colocar em evidência a vinculação das práticas organizacionais com a motivação dos trabalhadores.*

***Palavras-chave:*** gestão cooperativa do trabalho e da motivação, subjetividade, associados, trabalhadores

---

Abstract

***Work management in social economy organizations: motivation and politicization of subjectivity by cooperative practices***

***Part III: From organizational practices to workers' subjectivity***

*In public service cooperatives, workers are linked by a double nature: as associates, who share the element of integration common to the members of any given social body, and as providers of its work force, by means of which they develop a dependency relationship with the ownership group of the entity they belong to.*

*A close look at the subjectivity of associate-workers reveals special characteristics in the work management model that lead to question whether*

*cooperatives promote cooperativists.*

*From this particular double link, the different visions and approaches to cooperativism are analyzed. The key is in the particular vision of cooperativism being ascribed to, and from which action is taken to build the cooperation. This cooperation also encompasses the work management of these organizations.*

*Contrary to the last issue, the goal set for this third part is producing the information gathered during the analysis, which has been related to the concept of "cooperative organization." Specifically, this article intends to clearly show the link between organizational practices and the workers' motivation.*

**Keywords:** *cooperative management of work and motivation, subjectivity, associates, workers*

## INTRODUCCIÓN

Este es el tercer artículo, de esta serie de cuatro que expone el trabajo de investigación realizado en el ámbito de algunas cooperativas de servicios públicos de la provincia de Córdoba. El primero y el segundo fueron publicados en la revistas N° 214 y N° 215 respectivamente.

La tesis de maestría en Administración de Empresas incursionó de manera innovadora, teniendo en cuenta el enfoque del estudio, ya que los trabajadores ocuparon el centro de la atención. Ellos fueron definidos como asalariados sin patrones y dueños sin derecho a disponer de las ganancias, porque son asociados y, a su vez, trabajadores en relación de dependencia en las cooperativas.

En sentido inverso respecto de la entrega anterior, en esta presentación se dará cuenta del análisis de las prácticas organizacionales para bucear en qué tipo de subjetividad podrían producir en los trabajadores. Se expondrá la información obtenida en la indagación relacionada al concepto "organización cooperativa", poniendo de manifiesto la vinculación de las prácticas organizacionales con la motivación de los trabajadores.

En esta oportunidad tampoco se comunicarán los resultados finales de la indagación, ni se formularán conclusiones y propuestas definitivas, lo que quedará reservado para la última parte que se publicará en el próximo número.

El primer artículo abordó la experiencia de la investigación en cooperativas de servicios públicos: las resistencias, el problema abordado, los interrogantes, la postura epistemológica y las estrategias metodológicas implementadas en el proceso de estudio. En el segundo, se desarrolló el camino transitado desde la subjetividad de los trabajadores hacia la organización cooperativa.

En la primera parte de este artículo se enmarcará teóricamente la información que se expondrá en la segunda parte y que resultó de la investigación referida.

## ECONOMÍA SOCIAL, MOVIMIENTO COOPERATIVO Y COOPERATIVAS

Este trabajo de investigación centra su mirada en organizaciones cooperativas que se definen como pertenecientes al más amplio campo de la economía social.

Toda economía es social porque codetermina, con otras estructuras sociales, qué clase de sociedad soporta y contribuye a reproducir, y porque a través de procesos políticos, se le imprime a ella una finalidad social. Incluso, teniendo como referente a la economía de mercado, toda economía es también social, en tanto una parte muy significativa de ella opera por fuera de los mecanismos de la misma y, por tanto, no termina de constituirse en una esfera separada con tendencias a la autorregulación. En los casos de sociedades de mayor desarrollo capitalista, no termina de desencajarse totalmente de las relaciones de parentesco, de otros lazos sociales, étnicos y comunitarios ni, en particular, de lo político o de los sistemas de estatus, apuntalando así la hipótesis de un alto grado de combinación –con contradicciones– entre modos de organizar las bases materiales y matrices históricas de constitución de las estructuras de cada sociedad.<sup>2</sup>

Pero existen definiciones que reservan el adjetivo "social" para un subconjunto de organizaciones económicas agrupadas con un criterio diferenciador.

La economía social se define como aquella que agrupa las actividades asociativas y los movimientos sociales que coinciden en los siguientes principios y características:

<sup>2</sup> Coraggio (2007).

- tener por finalidad servir a sus asociados o a su entorno más que generar beneficios u orientarse al rendimiento financiero;
- ser organizaciones sin ánimo de lucro;
- tener autonomía de gestión;
- integrar en sus estatutos y en sus formas de hacer, procesos de decisión democráticos;
- defender la primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de sus excedentes, si los tuviere.

En estas organizaciones, el excedente no supone fin o ánimo de lucro<sup>3</sup> y fundan sus actividades en los principios de la participación.<sup>4</sup>

La economía social se encuentra ubicada en un espacio entre la economía estatal pública y la economía privada lucrativa, es economía fundada en la cooperación, la ayuda mutua y la promoción social distributiva.<sup>5</sup>

Asimismo, para la definición del Centro Canadiense de la Economía Social, en este tipo de organizaciones, se le da prioridad a su constitución libre y voluntaria y a la calidad de sus relaciones internas, que se diferencian de las de las empresas del capital.<sup>6</sup>

Un sistema económico se define como un conjunto de estructuras en interacción y, así definido, solo pueden aspirar a la denominación de “sistemas” aquellos que comprendan la totalidad de la acción socioeconómica.

La economía social no dispone de una concreción totalizadora y de instrumentos plena-

<sup>3</sup> Una organización sin ánimo de lucro (OSAL), también denominada organización no lucrativa (ONL) u organización sin fines de lucro (OSFL), es una entidad cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico. Suelen tener la figura jurídica de asociación, fundación, mutualidad o cooperativa, y por lo general reinvierten el excedente de su actividad en obra social. Cfr. en Wikipedia, el término “organizaciones sin ánimo de lucro”.

<sup>4</sup> Elge (2007).

<sup>5</sup> Expresiones definidas en el “Consenso de Sunchales”, año 2006, referido en: Baez y Martini (2008).

<sup>6</sup> Coraggio (2007).

La economía social se encuentra ubicada en un espacio entre la economía estatal pública y la economía privada lucrativa, es economía fundada en la cooperación, la ayuda mutua y la promoción social distributiva.

mente efectivos para tener control adecuado de las decisiones en cuanto a las formas tecnológicas de producción. Todo lo que hace, lo hace dentro del sistema en el que actúa, y en función de las estructuras del mismo. Sin embargo, que la economía social constituya “un subsistema” no significa minimizar sus logros y posibilidades.

Si bien lo dicho implica constatar que, en el actual esquema sistémico, el movimiento cooperativo no está en condiciones de transformar plenamente la sociedad en la que actúa, algunos autores afirman que es un instrumento orientado a un proceso de cambio, confluyendo con otros sectores, hacia una programática de desarrollo autónomo, participación democrática y equidad distributiva.<sup>7</sup>

Así, en el subsistema de la economía social se destaca el movimiento cooperativo de un modo especial, del cual se recuperan, a continuación, algunas definiciones fundamentales referentes tanto al cooperativismo, como a las cooperativas.

Se toman como referencia, para la recuperación de estos conceptos, los formulados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).<sup>8</sup>

Los principios y valores son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas. Ya en 1844, los Pioneros de Rochdale, reconocidos como los fundadores de

<sup>7</sup> Elge (2007).

<sup>8</sup> Ver página web de la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas. [www.aciamericas.coop/-Cooperativismo-](http://www.aciamericas.coop/-Cooperativismo-)

la primera cooperativa de la historia, habían formulado un sistema de principios simples, claros y contundentes, que les aseguraron la conducción de la organización en beneficio de sus miembros.

La nueva declaración de identidad cooperativa adoptada por la II Asamblea General de la ACI –que se realizara en el mes de septiembre de 1995 en la ciudad de Manchester, en oportunidad de la celebración del centenario de la alianza– incluye una nueva definición de cooperativa y una revisión de la formulación de los principios y valores cooperativos. La nueva formulación mantiene la esencia de un sistema de principios y valores que demostró ser eficiente por más de ciento cincuenta años de historia y contribuyó a transformar al cooperativismo en una de las mayores fuerzas sociales y económicas a nivel mundial.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.<sup>9</sup>

Los principios por los que se rige el cooperativismo son los siguientes: 1° Membresía abierta y voluntaria; 2° Control democrático de los miembros; 3° Participación económica de los miembros; 4° Autonomía e independencia; 5° Educación, formación e información; 6° Cooperación entre cooperativas; 7° Compromiso con la comunidad.

Los principios 2°, 5° y 7° se consideran, en este tipo de organizaciones, orientadores fundamentales de las prácticas organizacionales referidas a formas posibles de construcción de la subjetividad. En este sentido, se considera que todos los principios<sup>10</sup>, pero estos especialmente, promueven la configu-

<sup>10</sup> 1° Principio - Membresía abierta y voluntaria: Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa. 2° Principio - Control democrático de los miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos. 3° Principio - La participación económica de los miembros: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía. 4° Principio - Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa. 5° Principio - Educación, formación e información: Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general –particularmente a jóvenes y creadores de opinión– acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo. 6° Principio - Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. 7° Principio - Compromiso con la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

<sup>9</sup> ACI (1995).

ración de modos de relación y vinculación que posibilitan diferenciar a las cooperativas de otras organizaciones.

Transcribir aquí definiciones y principios del cooperativismo parecería una obviedad, pero la información que luego se expondrá mostrará que en las organizaciones estudiadas estas enunciaciones no pertenecen al conjunto de lo obvio.

Una dimensión organizacional propia de las cooperativas es la asociación. Junto a las características económicas de la empresa, existe en ellas una dimensión referida al ideario sintetizado bajo la expresión “espíritu cooperativo”, el cual hace referencia a los valores de solidaridad, igualdad, justicia, equidad y libertad.

La adhesión a este ideario se constituye en dos instancias: una que supone el arraigo a una organización cooperativa particular y otra ligada a un ámbito de pertenencia más amplio que es el “Movimiento cooperativo”.

En síntesis, la correlación entre la adhesión institucional con lazos primarios que se establecen dentro de las entidades de base, el sentido de pertenencia a un conglomerado mayor que es el Movimiento social cooperativo y una cosmovisión humanista son los pilares fundamentales de este tipo de organizaciones. Estas características suelen expresarse en una tendencia a la innovación en el plano económico, la confrontación en el plano político e ideológico, y la actitud de ayuda y esfuerzo mutuo en el plano social. Teniendo en cuenta la posibilidad de concreción de estas características y sus tendencias prácticas en la vida de las comunidades donde se desarrollan las cooperativas, es que las mismas se comprenden como “herramientas” que intentan promover el cambio social.

Esta orientación a incidir en el cambio de la sociedad tiene raíces en los precursores del movimiento cooperativo. Roberto Owen ha

sido considerado como el precursor del socialismo y del cooperativismo en Gran Bretaña, quien a través de sus experiencias, influyó notablemente en las concepciones sociales de su época, que se concretaron en diversas reformas sociales vinculadas al sentido cooperativo de la vida. Criticó los valores competitivos de la sociedad industrial, señaló la necesidad de abolir la ganancia inmerecida y de suprimir las intermediaciones superfluas, y destacó la trascendencia de las organizaciones no destinadas a producir lucro, sino a servir a las necesidades de los asociados. Afirmaba que la competencia debía ser cambiada por la cooperación.

El cooperativismo aparece en el seno y con el desarrollo de la sociedad capitalista, pretendiendo sus organizaciones desempeñarse en el campo de las relaciones económicas existentes y, simultáneamente, crear las condiciones de movilización social que permitan trastocar esas relaciones con sentido de justicia.<sup>11</sup>

En la definición de economía social se incluye el concepto de “economía del trabajo”<sup>12</sup>, como práctica que genera, define y distribuye recursos materiales y capacidades humanas e institucionales, de modo que satisfagan las necesidades de todos según las definiciones, valoraciones y prioridades que democráticamente se resuelvan. El concepto de economía del trabajo tuvo especial relevancia al abordar el tema de la motivación, ya que se indagaron, en las cooperativas estudiadas, los modos cómo se construye y expresa la subjetividad de sus trabajadores.

Los elementos establecidos en las líneas anteriores aportan a la definición de economía social, para ser considerada como el horizonte comprensivo del tipo de organizaciones que son el objeto de la investigación en este trabajo.

<sup>11</sup> Petriella (1984).

<sup>12</sup> *Ibidem*.

No obstante, es oportuno abordar sucintamente la vinculación entre las denominaciones economía social y economía solidaria. Alfredo T. García, citando a Boaventura de Sousa Santos, refiere que

esta variación de nombres no es solo terminológica, sino que corresponde a las diferencias en la historia, las tradiciones, la cultura o los contextos políticos entre los distintos países. Extendiendo este concepto, se puede establecer que cada uno de los nombres, y las respectivas clasificaciones, tienen un componente ideológico, y de allí la necesidad de analizar este amplio espectro de organizaciones involucradas.<sup>13</sup>

Se dejó aclarado a qué se refiere, en el contexto de este estudio, cuando se utiliza el término economía social. Lo que se precisa ahora es que con él se abarca e incluye lo que se denomina economía solidaria, simplemente por ser las cooperativas de usuarios prestadoras de servicios públicos y sus trabajadores el objeto de esta investigación, y que tal, como se conceptualizó, la superan ampliamente.

Apelar a la denominación de economía solidaria para referirlo a las cooperativas, supone una intencional vinculación a aquella condición que aparece a menudo al analizar las distintas organizaciones de la economía social. Se trata de si las mismas pretenden modificar, de alguna manera, el sistema de relaciones sociales y económicas en el cual se insertan, ya sea porque se lo proponen explícitamente, o porque la multiplicación de determinadas experiencias de por sí va modificando su entorno, ya sea alguna rama de la producción o alguna comunidad. En algunos casos, también se observa el desarrollo de estas organizaciones como un germen del cambio, tal como afirma Razeto, en el sentido de que cada día es más clara la necesidad de que lo alternativo sea no

solo la estrategia, sino también el desarrollo perseguido.<sup>14</sup>

En este trabajo se entiende a las cooperativas formando parte del cooperativismo que confía en su potencialidad social transformadora. Reafirmando esto, se recupera lo expresado por Carlos Heller, citando a Floreal Gorini:

Hay dos cooperativismos. Uno termina en lo reivindicativo, en resolver un problema concreto y no está mal, pero queremos formar parte del otro y lo queremos desarrollar. Es un cooperativismo profundamente comprometido con la sociedad, parte de ella, actora, protagonista de esa misma sociedad, con sus ideas, con sus visiones, apuntando a construir fuerza, construir alternativas para oponerse a las fuerzas tradicionales de la política y de la economía en la búsqueda de crear bases y condiciones para una sociedad mejor. Y esto demanda postura ideológica. No se puede permanecer como quienes dicen que no tienen ideología. No tener ideología es una ideología y tal vez una de las peores ideologías, la más grave y perversa.<sup>15</sup>

Finalmente se pretende “despegar el concepto de solidaridad de las connotaciones de beneficencia, caridad o filantropía que generalmente se utilizan como sinónimos en la escritura no académica y coloquial. El concepto de solidaridad que está implícito cuando se habla de economía social es aquel que implica una participación activa de involucramiento en los distintos proyectos y que excede lo individual”<sup>16</sup>. Utilizando también palabras de Gorini,

la solidaridad es un acto social articulado en la reciprocidad, un gesto de apoyo que todos

<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup> Heller (2007), 451.

<sup>16</sup> García, *op. cit.*, 20.

<sup>13</sup> García (2009).

los miembros de una sociedad se prestan ante cualquier necesidad y por el solo hecho de compartir la condición de ser humanos. El diccionario tiene varias acepciones de esa palabra, pero la que corresponde a la cooperación es ese acto social recíproco. (...) En sentido amplio, puede incorporarse dentro del concepto de economía solidaria a toda organización en la cual los valores y la ética de la democracia y la participación sean constitutivos del propio objeto social de la entidad, además de los servicios o bienes que proporciona a sus asociados. Esta definición tiene el valor de incorporar, dentro de la propia organización, aquellas cuestiones de preocupación por el cambio que suelen considerarse como objetivos y que van más allá de la institución. Este abordaje permite no quedar entrampado en la forma societaria para valorar una institución, sino que posibilita avanzar hacia los valores que la inspiran y la manera en que ellos impactan en su accionar.<sup>17</sup>

Las cooperativas, como se entienden en este trabajo, son parte de la economía social y solidaria.

## ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN DEL TRABAJO Y MOTIVACIÓN

La teoría general de la administración estudia las organizaciones desde el punto de vista de la interacción y dependencia de sus variables principales, una de las cuales está constituida por “las personas”. Existe, por tanto, la posibilidad de profundizar en diversas cuestiones que atraviesan a este tipo de organizaciones y sus miembros, particularmente sus trabajadores, a los que, desde la perspectiva de este trabajo, se evita llamar “empleados”, aunque se trate de asalariados.

Los trabajadores son entendidos como la va-

riable principal en la interacción dinámica con el resto de los componentes organizacionales, para el logro de los objetivos y fines de las cooperativas de usuarios prestadoras de servicios públicos, como organizaciones de la economía social y solidaria.

En el marco del presente estudio, se sustituye la denominación tradicional de “área de recursos humanos”, por “área de gestión del trabajo”.

Todo planeamiento estratégico implica a los trabajadores. No se puede pensar en llevar adelante una estrategia sin los trabajadores necesarios, y al referirnos a necesidad, no se hace hincapié en la cantidad de trabajadores, sino principalmente en sus cualidades.

“El área de gestión del trabajo no puede concebirse estratégicamente por fuera de la estrategia de la organización, siendo esta área parte ineludible del planeamiento estratégico integral de la organización”.<sup>18</sup>

La administración estratégica investiga, en todas las organizaciones, incluyendo las que pertenecen al ámbito de la economía social, por qué algunas organizaciones logran sus fines y objetivos y otra no, o los realizan en diversos grados de concreción.

En efecto,

es el factor humano, por su competencia, capacidad, motivación y eficacia y eficiencia general, el que determina fundamentalmente el desempeño de la organización. Y precisamente las organizaciones cuentan hoy con más y mejores herramientas teórico-prácticas para garantizar un idóneo funcionamiento de sus estructuras de trabajadores. Esto exige una reelaboración de los avances generales de la materia al ámbito de las necesidades concretas de cada tipo de organización. El avance de estos conocimientos se ha producido en el marco de las respuestas exigidas por las prác-

<sup>17</sup> Ibidem, 20-24.

<sup>18</sup> Maristany (2007).

ticas mismas. Las elaboraciones específicas no pueden estar al margen de las políticas organizacionales que van desbrozando los objetivos concretos en materia de gestión del trabajo.<sup>19</sup>

El propósito del área de gestión del trabajo en una organización es el mejoramiento del desempeño de sus trabajadores para favorecer el cumplimiento de la misión organizacional.

Por lo expuesto, la administración y dirección estratégica de las cooperativas de usuarios prestadoras de servicios públicos debería incluir a la “administración y gestión del trabajo” bajo su ámbito de competencia, dado el valor otorgado a los trabajadores como “variables” esenciales para el logro de los objetivos, metas y fines organizacionales. La palabra “variables” para referirse a los trabajadores se entrecomilló, precisamente, para llamar la atención, ya que muchas veces, en las organizaciones, el interés suele estar puesto en el logro de los objetivos, y se otorga escasa importancia a los medios para alcanzarlos. En las organizaciones cooperativas, tal como se han definido, “los valores y la ética son parte del propio objeto social de la entidad”.<sup>20</sup> En este sentido, la inclusión del área de gestión del trabajo en el ámbito de la dirección estratégica de las cooperativas cobra sentido al momento de definir los medios para el logro de los objetivos y lograr que los principios, los valores y la ética de la cooperación sean referenciados y concretados en las políticas a implementar en esa área de gestión.

Desde la perspectiva de lo pedagógico-didáctico, lo afirmado recién supone abordar el problema de lo metodológico. Incluir este tema tiene relación con la consideración de que las prácticas laborales, todas ellas, implican una relación con la reformulación permanente de los aprendizajes.

El propósito del área de gestión del trabajo en una organización es el mejoramiento del desempeño de sus trabajadores para favorecer el cumplimiento de la misión organizacional.

La estricta relación entre el logro de los objetivos de una organización de la economía social y los medios utilizados postula que los valores cooperativos concretados son parte esencial del logro del objeto social de la entidad. Esa relación condiciona directamente la definición e implementación de las políticas del área de gestión del trabajo. Del mismo modo, se entiende que las prácticas concretas que pretendan operativizar esas políticas, en las relaciones laborales, estarán igualmente condicionadas por los principios y valores de la cooperación.

Lo que se quiere expresar es que no hay alternativa metodológica que pueda omitir el tratamiento de la especificidad del contenido. Solo desde el contenido y una posición interrogativa ante él, es posible superar la postura instrumentalista en relación al método a utilizar. Interesa destacar el papel de las adscripciones teóricas en su imbricación total con las opciones metodológicas.<sup>21</sup>

En referencia a diversas adscripciones teóricas, la motivación, puntualmente, ha sido objeto de estudio a lo largo de la historia de la administración. Se reconocen antecedentes tales como la visión pesimista de Calvino sobre la naturaleza humana; el enfoque tayloriano en el que el hombre se convirtió en parte de la máquina, dominando prácticamente las experiencias del siglo XIX y parte del XX; la experiencia japonesa, que sostiene que el hombre es bueno por naturaleza; las teorías X e Y. La motivación tuvo expresiones en las teorías de Abraham Maslow y Frede-

<sup>19</sup> Petriella (2008).

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> Edelstein (2008).

rick Herzberg, que la profundizaron sobre la base de las “necesidades” para Maslow (fisiológicas, de seguridad física y emocional, de pertenencia y de relaciones sociales, de autoestima, y de realización personal y satisfacción) y de los “factores” para Herzberg (factores de mantenimiento o higiénicos: relaciones interpersonales, calidad de supervisión, políticas y administración de la empresa, seguridad en el empleo, remuneración, condiciones de trabajo; y factores motivadores: reconocimiento, progreso, logro, posibilidad de crecimiento, responsabilidad, el trabajo en sí mismo).

La gestión de la motivación en las cooperativas no podrá desconocer los elementos que aportan las teorías y que se puedan recuperar, por no ser contradictorias con lo que se denominó “el espíritu cooperativista”. Omitir los valores y la ética cooperativista en las prácticas y relaciones laborales es restringir las posibilidades de logro de los objetivos sociales de las cooperativas; no se aprende a ser cooperador o cooperativista inmerso en una experiencia que no exprese las particulares condiciones de esas organizaciones.

En la segunda y central parte de este artículo, se expone la información obtenida de los datos empíricos surgidos de la investigación y que pudieron ser relacionados, como se dijo más arriba, al concepto “organización cooperativa”.

## LA GESTIÓN DEL TRABAJO EN LAS COOPERATIVAS: ORGANIZACIÓN, UBICACIÓN Y FUNCIONES

La tabla que precede muestra empíricamente la variada situación que presenta el área de la gestión del trabajo en cada cooperativa.

Son diversas las formas en que están presentes, se entienden y/o se implementan los procesos, que habitualmente, en la literatura administrativa, se definen como propios de la gestión de recursos humanos: reclutamiento,

Omitir los valores y la ética cooperativista en las prácticas y relaciones laborales es restringir las posibilidades de logro de los objetivos sociales de las cooperativas; no se aprende a ser cooperador o cooperativista inmerso en una experiencia que no exprese las particulares condiciones de esas organizaciones.

selección e inducción de los trabajadores, capacitación, evaluación de desempeño, plan de carrera y promoción interna, diseño organizacional, organigrama, manual de organización, análisis de puestos, manual de funciones y procedimientos.

Lo mismo muestran los datos empíricos respecto de los aspectos referidos a clima laboral, motivación, estímulos y reconocimientos, y cambio cultural. (Ver gráfico en la siguiente página).

Si consideramos los procesos que la literatura administrativa define como propios del área, la tabla expresa que en algunas cooperativas pueden visualizarse en diversas formas todos o parte de ellos, o expresiones particulares de los mismos. En otras, en cambio, no se visualizan.

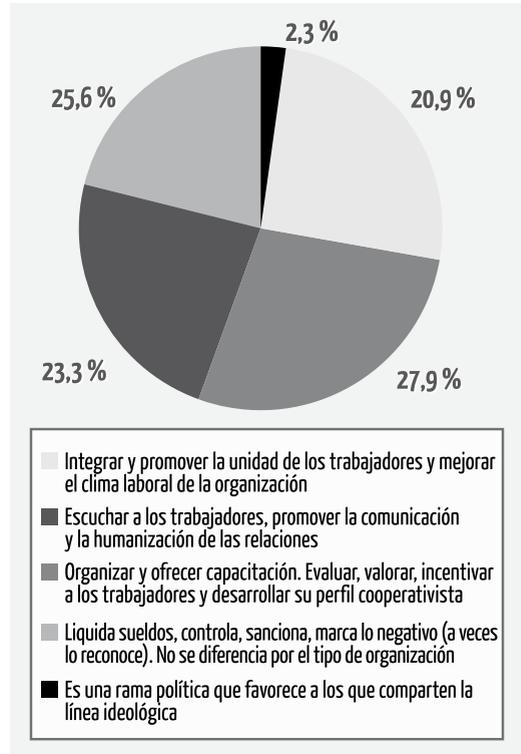
Común denominador para casi todas las cooperativas fueron las manifestaciones de sus responsables, tales como “Todo está por hacerse”, “Se encuentran en proceso de análisis para luego iniciar la implementación”, “Es muy costoso que la gerencia o el consejo valoren la necesidad de contar con estas herramientas”.

En términos administrativo-organizacionales, los datos relevados muestran que el área de gestión del trabajo no se ubica a nivel de la dirección y gestión estratégica, en la mayoría de las cooperativas estudiadas. La ex-

CASO	Nivel de formalización	Ubicación funcional	Estructura organizativa	Definiciones y objetivos	Principales actividades
A	Formalizada como área de RR.HH.	Responsable de RR.HH., una jefa de liquidación de sueldos y dos auxiliares administrativos, uno dedicado al control de horarios y otro a tareas generales del área.	Responsable de RR.HH., una jefa de liquidación de sueldos y dos auxiliares administrativos, uno dedicado al control de horarios y otro a tareas generales del área.	Cambio cultural, gestión con mayor apertura, contacto más directo con los trabajadores, modificación del estilo de dirección, menos dictatorial.	Capacitación general contratada externamente, cambio cultural a través de la formación profesional.
B	En formación como área de RR.HH y RR.II.	Staff del Consejo y de la gerencia general.	Unipersonal. Trabaja con colaboración del área de administración del personal que depende de la subgerencia de administración y de la secretaria de la gerencia general.	Líneas generales en relación a lograr un equilibrio entre los objetivos de los trabajadores y de la empresa. Fidelización de los trabajadores implementando políticas de desarrollo, plan de carrera y promoción interna.	Diagnóstico de necesidades del personal. Selección de personal, evaluación de desempeño. Acciones motivacionales de tipo general.
C	En formación, con perspectiva de ser un área interna a la par de la oficina de personal.	Asesora externa, staff del Consejo.	Unipersonal. Trabaja en relación con el área de personal que depende de la subgerencia de administración. En el área de personal hay un jefe y tres auxiliares administrativos.	Sin definiciones explícitas.	Asesoramiento, trabajo conjunto con el jefe de personal, pero en lo que hace a selección y rotación; análisis de puestos, funciones y organigrama.
D	En formación. Se contrató una abogada como asesora externa.	Depende del jefe de administración.	Unipersonal. Depende de la jefatura de administración.	Sin definiciones explícitas.	Interpretación de convenios laborales y atención de problemas específicos.
E	Se recurre a profesionales externos.	Depende del Consejo y de la gerencia.	Un especialista en RR.HH y otro especialista en clima laboral.	El objetivo es el cambio cultural.	Selección de personal. Intervenciones en orden al cambio cultural. Entrevistas personalizadas con consejeros y trabajadores. Asesoramiento al Consejo, gerencia y jefaturas.
F	Formalizada como un área compartida de relaciones laborales y desarrollo organizacional.	Depende directamente de la gerencia y subgerencia general, a nivel de coordinación general.	Dos coordinadoras generales, una por cada área integrada, y dos auxiliares como apoyo administrativo. Relaciones laborales tiene dos staff: ingeniero en higiene y seguridad, y médico laboral. Desarrollo organizacional tiene a su cargo responsables de funciones que dependen de esa área.	Los objetivos del trienio 2010-2013 y los del presente ejercicio 2011-2012, definidos en un proceso colectivo de planificación y presupuestación. Competencias cardinales para los trabajadores, consejeros y delegados. Aumentar la calidad de servicios prestados a los trabajadores sobre todo para mejorar la calidad de vida en lo que hace a la faz laboral interna.	Relaciones laborales: liquidación de haberes y todo lo referente a administración de personal e higiene, seguridad y medicina laboral. Desarrollo organizacional: capacitación, evaluación de desempeño, selección e inducción y servicios generales. Talleres de clima laboral. Desarrollo de procesos de planificación estratégica trienal y de planificación y presupuestación anual convocando a todos los consejeros, delegados y trabajadores.

cepción, en algunos aspectos de la gestión, son las cooperativa E y F. En la cooperativa F, es más notoria la vinculación del área con la dirección estratégica. En la cooperativa E, es el propio gerente general quien se ocupa del área, con el apoyo externo de especialistas. En las cooperativas B y C, donde el área se encuentra en formación y comparte la posición de staff externos del consejo y de la gerencia, las personas responsables del área manifiestan insatisfacciones comunes respecto de la indefinición de sus roles y la falta de criterios para definir la selección de los candidatos, el plan de capacitación general y particular para cada puesto de trabajo, la implementación de un sistema de evaluación de desempeño y el establecimiento de un plan de carrera que sirva de estímulo y motivación para los trabajadores. Asimismo, reclaman la indefinición de políticas de comunicación, participación y trabajo en equipo en los diversos niveles de la organización. Situaciones particulares se evidencian en las cooperativas A y D. En la cooperativa A, el responsable se manifiesta satisfecho con lo que se hace en el área y entiende que no hay aspectos que necesiten urgente reformulación. Comparte la conducción operativa de la cooperativa con el gerente y los subgerentes técnico y administrativo, conformando un virtual comité de dirección. En la cooperativa D, el gerente general se manifiesta opuesto a la designación que se hizo por parte del consejo de una abogada a cargo del área en formación. Considera que no es un perfil adecuado, a no ser que el área solo se piense para controles administrativos y de carácter disciplinario. Reconoce, a pesar de ser el gerente general, no tener injerencia en el área, que depende del subgerente de administración. En este caso, la desvinculación del área con el nivel de dirección estratégica es indiscutible.

## EL ÁREA DE GESTIÓN DEL TRABAJO: VALORACIÓN Y EXPECTATIVAS DE LOS TRABAJADORES



Los resultados obtenidos en la indagación de la valoración y expectativas de los trabajadores respecto del área de gestión del trabajo en sus cooperativas corroboran lo afirmado en el relevamiento realizado con los responsables de dicha área. La misma diversidad que manifiesta la tabla, la muestran los datos que surgen de las entrevistas personalizadas, donde el área no siempre aparece con claridad en su identificación como tal.

Los datos indican que, en similares proporciones, ocurren las siguientes valoraciones y consideraciones respecto de las funciones del área. Tal como se muestra en el gráfico, hay una dispersión equilibrada en las consideraciones de los trabajadores.

Es importante identificar que se reconoce esta área vinculada con la tarea de desarrollar el perfil cooperativista de los trabajadores, lo que supone una originalidad respecto de los demás aspectos, que en cualquier organización se encuadran dentro de sus funciones propias. Sin embargo y aunque a priori no se pueda establecer relación en desmedro del aspecto positivo rescatado anteriormente, se define el área como una rama política de la cooperativa que favorece a los que comparten la línea ideológica de los dirigentes, sin peso significativo en el conjunto de las opiniones.

**“Mi pregunta sería: ¿existe el área de Recursos Humanos? Acá lo que existe es una oficina liquidadora de sueldos, o sea, el área de personal se limita, por lo menos desde mi experiencia personal, a cumplir las funciones de controles de asistencia, control y cumplimiento de horarios y liquidación de sueldos nada más.”**

(C – 18 a 35 años – 11 a 20 ant. VA-sC)<sup>22</sup>

**“El constante contacto que tiene el área con los empleados, ¿no? Eso me parece que le da la posibilidad al empleado de que cualquier circunstancia que él tenga, buena o mala en el trabajo, siempre va a estar Recursos Humanos para escucharlo. Eso es como una apertura que ha tenido Recursos Humanos este año, digamos, hace un tiempo, es como una apertura porque eso le da al empleado cierta confianza para plantear ciertas circunstancias no solo**

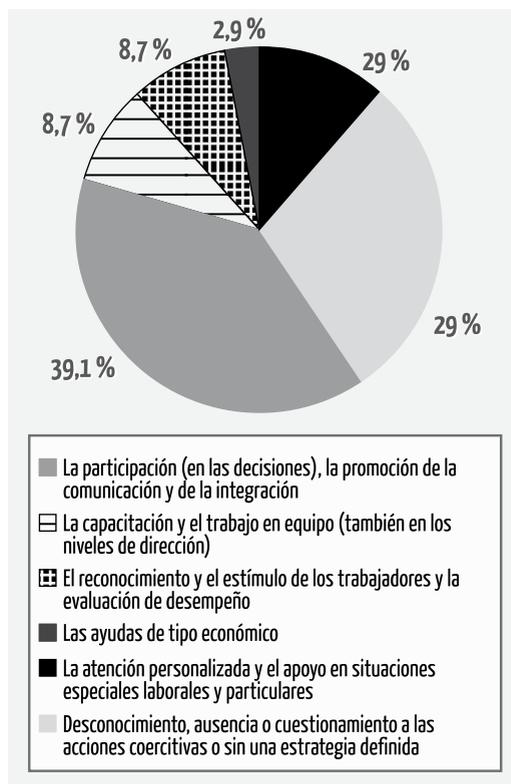
<sup>22</sup> El código de identificación de los testimonios responde al siguiente sistema: Las cinco cooperativas fueron identificadas como: A, B, C, D y E para identificar a qué cooperativa pertenece el entrevistado. El rango etario del entrevistado: 18 a 35 años; 36 a 49 años y +50: 50 o más años de edad. La antigüedad laboral del entrevistado: 1 a 10 años; 11 a 20 años y +20: 20 o más años de antigüedad. Sexo del entrevistado: V= varón; M= mujer. Área de desempeño del entrevistado: A= área administrativa; O= área operativa. Rol específico del entrevistado en cuanto a si tiene o no dirección de personal: cC= con rol de conducción; sC= sin rol de conducción.

**laborales sino personales que influyen en el desempeño de su labor.”**

(B – + 50 años – +20 ant. MA-cC)

## ACTIVIDADES VINCULADAS A LA GESTIÓN DE LA MOTIVACIÓN

Las actividades en las que se reconoce vinculación con la motivación son de tipo colectivo, en su mayor incidencia, como se puede observar en el gráfico. La participación en ámbitos grupales y la personalización en las relaciones aparecen como dos componentes en tensión en busca de complementación.



“Sí, hay elementos que desarrollamos durante todo el año que tienen que ver con los incentivos morales además de materiales, hay una bonificación anual por eficiencia, pero además hay talleres de motivación permanentes, durante todo el año se desarrollan no menos de 3, 4 talleres con todo el personal. Nosotros hacemos presupuesto participativo por ejemplo, dedicamos 2 o 3 meses a hacer el presupuesto con todo el personal, cuando digo todos, el 100 por 100 puede participar en ejecución de la etapa presupuestaria, definiendo en determinado momento misión, visión con todo el cuerpo social, los delegados y el Consejo.”

(F – + 50 años – + 20 ant. VA-cC)

“El asesor en RR.HH. generalmente propone una jornada de dos días; generalmente empieza un viernes a las 13 horas y capaz que estamos hasta las 19 o 20 acá, nos vamos a nuestra casa, o sea, reparte unos formularios con tareas y al otro día, el sábado, que es el cierre, leemos lo que cada uno escribió y ahí es como que cada uno expresa lo que siente en ese momento, lo que cree que hay que cambiar, cursos de capacitación y aparte para que cada uno que ocupa su puesto sepa cómo se tiene que desenvolver, es re importante la comunicación.”

(E – 36 a 50 años – +20 ant. MA-sC)

“Recursos Humanos, en este momento, está ya hará como un año y pico, creo, que esto se ha implementado en esta empresa, así que ellos van buscando ese punto de poder llegar, por ahí ven personas con conflicto, bueno, lo escuchan, dialogan, lo analizan y tratan todos los medios para que la persona mayormente levante ese ánimo...”

(C – + 50 años – 1 a 10 ant. VO-sC)

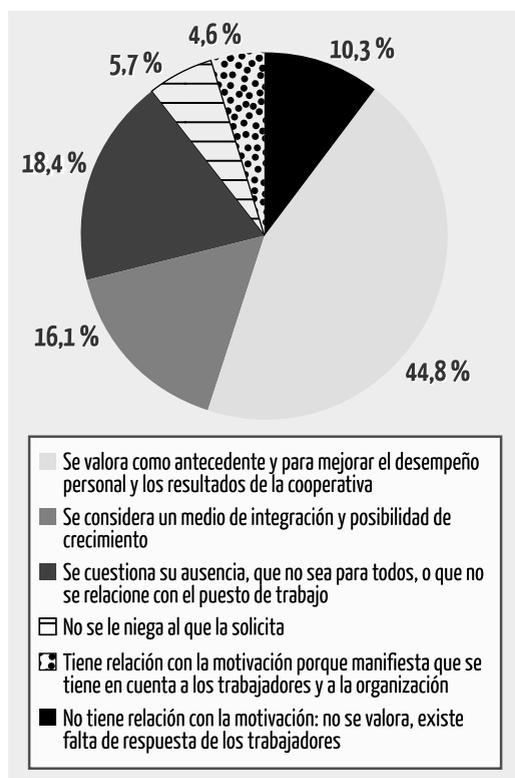
## ÁREA DE GESTIÓN DEL TRABAJO: ASPECTOS QUE POTENCIAN O CONDICIONAN LA MOTIVACIÓN

Los resultados muestran aspectos tales como la capacitación, la comunicación, la participación, el trabajo en equipo, la relación entre directivos y trabajadores, el salario y la sindicalización, en relación con la posibilidad de potenciar o condicionar la gestión de la motivación como elemento propio del área de gestión del trabajo. Se analizarán cada uno de ellos por separado, pero siempre en referencia a la perspectiva de la motivación como función propia de esta área de gestión.

La **capacitación** se muestra vinculada directamente, con importante incidencia, al desempeño laboral y a las posibilidades de crecimiento personal, pero corroborando la tensión planteada anteriormente entre personalización de las relaciones y participación en ámbitos colectivos. Se la valora como instrumento para la optimización de los resultados de la cooperativa y como factor posibilitante de integración. A los fines de esta investigación, el cuestionamiento a la falta de universalidad de las propuestas de capacitación y su relación estricta con el puesto de trabajo, si bien no tienen una ponderación importante, muestran, incipientemente, dos posibles líneas de reflexión para abordar en la conclusión: el cooperativismo, como propuesta formativa, ¿se puede desgajar de la especificidad de algún puesto de trabajo?, ¿puede la capacitación en cooperativismo no ser para todos?

“No siempre motiva a la gente. Porque hay muchas situaciones que el empleado ve como una obligación y, al ser una obligación, no sentimos a veces que es la capacitación que necesitamos, y no la tomamos, no le prestamos la atención o no llegamos a entender por qué ni el cómo de ese curso.”

(B – 36 a 50 años – 1 a 10 ant. VO-cC)



“*Si motiva a los trabajadores porque vos sabes que el día de mañana tenés un futuro, que vos podés pedir este puesto porque vos ya hiciste el curso. Ahora, no hacés el curso, no pidas nada.*”

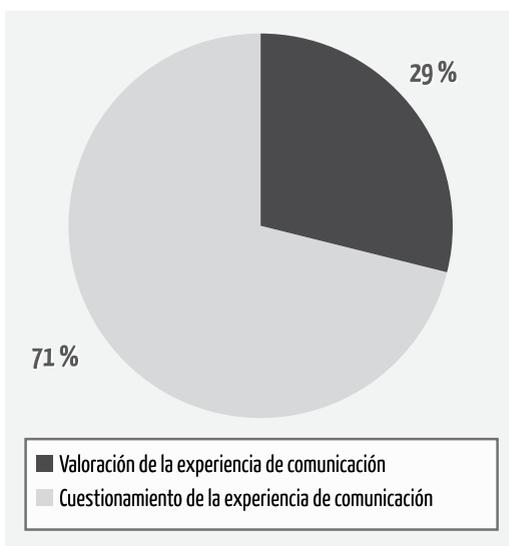
(A – +50años +20 ant. VO-sC)

La **comunicación** resulta cuestionada, con un alto grado de incidencia, al integrarse los datos que se refieren a la insatisfacción con respecto a la misma.

Al abordar esta temática, aparecen elementos que superan la relación comunicación-motivación, pero que no son menores en vistas al objetivo último de este estudio. Que los trabajadores expresen que está pendiente la comunicación con los asociados porque

solo se reduce a aspectos formales no es un dato que se pueda minimizar.

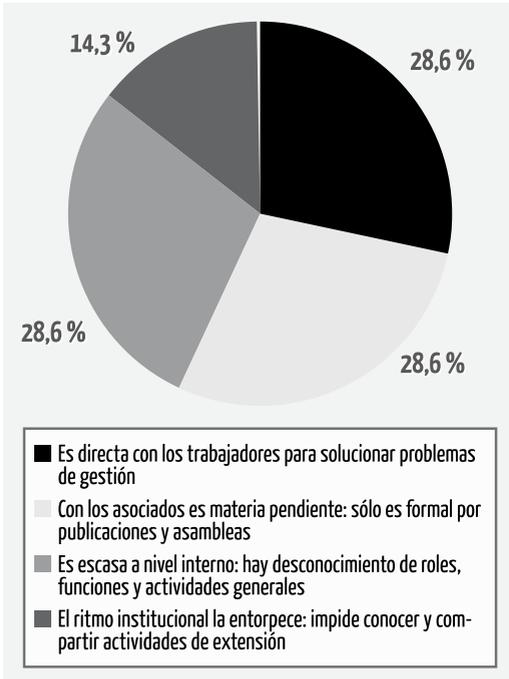
Para el área de la gestión del trabajo aparecen como relevantes dos datos que parecen antagónicos: la valoración de la comunicación cuando se concreta de modo directo para solucionar problemas de gestión y su cuestionamiento cuando se la experimenta inexistente o escasa, lo cual redundando en desconocimiento de roles, funciones y actividades generales, y de extensión comunitaria de la cooperativa.



“*En cuanto a lo que es la estructura interna nuestra con los consejeros, con los delegados, también con el equipo gerencial, funciona bien la comunicación. Ahora, con respecto al público en general sería una materia pendiente.*”

(A – + 50 años – 11 a 20 ant. VA-cC)

“*Las horas extras por lo general las autorizan los jefes de sección que le solicitan autorización al subgerente y algunas veces el subgerente las autoriza y el Consejo las desautoriza o viceversa, el subgerente lo desau-*

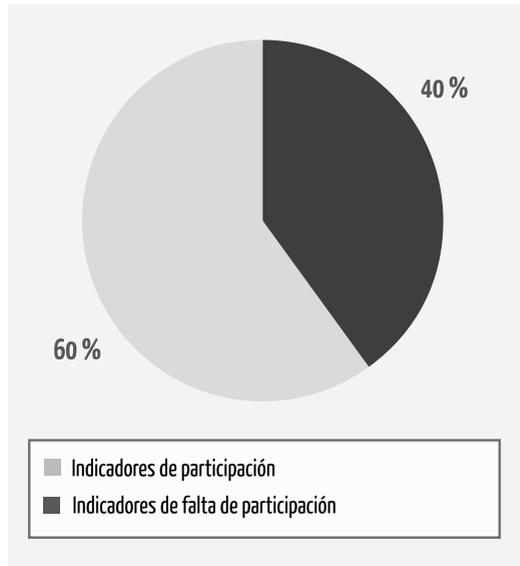


*toriza y viene el Consejo de Administración y las autoriza. Por eso te digo, esas contraórdenes que por ahí se dan, esa informalidad, esa desprolijidad, como vos quieras llamarle, es lo que genera confusión, por ahí genera desmotivación, el empleado se siente como diciendo 'Bueno esto es un descontrol, ¿quién tiene al final la razón?', entonces ahí es donde se produce ese teléfono descompuesto y se ve la falta de comunicación.* ”

(C - 18 a 35 años - 1 a 10 ant. MA-cC)

La **participación** evidencia una situación valorativa deficitaria según los indicadores relevados. Esos indicadores surgen de exponer slogans, frases, definiciones y actividades institucionales respecto a los cuales los trabajadores manifiestan, o bien reconocimiento, o bien ignorancia, desconocimiento o confusión, al punto incluso de asociarlos como pertenecientes a otras organizaciones. Se

evidencia que los trabajadores, se identifican en alta proporción con parte de la cooperativa, con la sección en la que trabajan, en la mayoría de los casos y no con la institución en general, o se vinculan solo con su rol de trabajadores sin trascender a su condición de asociados en lo que a participación institucional se refiere.

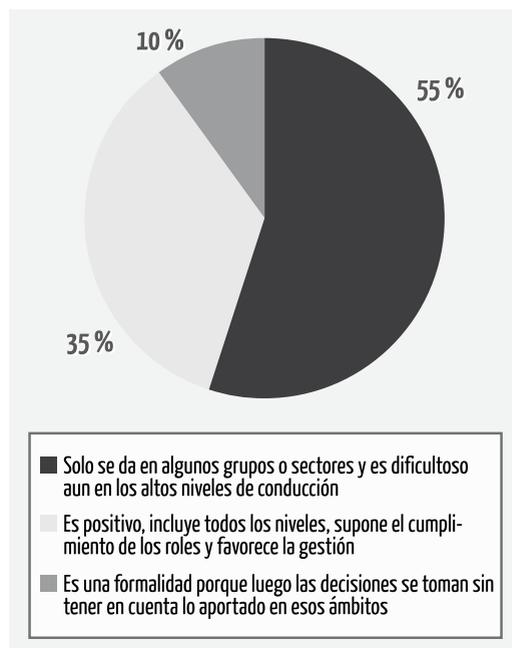
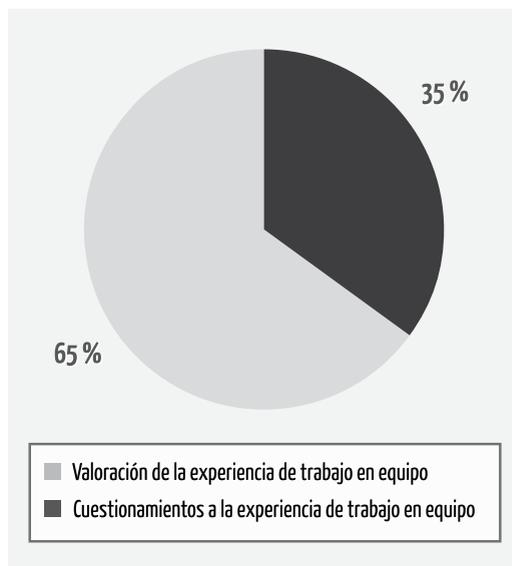
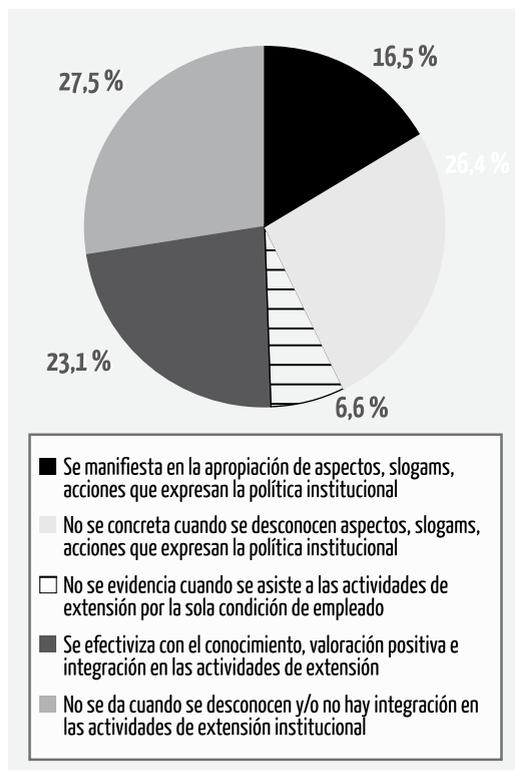


*“Acerca de la visión y misión de la cooperativa, no conozco mucho de la cooperativa. Ahí sí que no me animo a opinar.”*

(D - +50 años - 11 a 20 ant. VA-sC)

*“En el concurso de dibujo que se hizo para el día del cooperativismo, sí estuve ahí, porque yo trabajo en el sentido de tener que colocar los dibujos, tenemos que armar la exposición. Muy lindo, muy lindo para los chicos, pero no recuerdo los dibujos y las cosas que hicieron porque no estaba yo ahí, yo estaba en la cocina, una vez comenzado no nos dejaban entrar.”*

(A - 18 a 35 años - 1 a 10 ant. MO-sC)



Con respecto al **trabajo en equipo**, los indicadores relevados muestran una situación conflictiva en cuanto a la motivación a nivel general. En ese momento del relevamiento, los indicadores mostraban aprecio por la participación en ámbitos grupales, sin embargo, al indagarse específicamente este aspecto, resulta preponderantemente una experiencia negativa, bien porque se lo considera privativo de ciertos grupos o niveles, bien porque se lo experimenta como un elemento instrumental, solo a nivel formal, sin clara incidencia en la toma de decisiones.

“No. En la política institucional no está incluido el trabajo en equipo. No, inclusive no sé la política institucional cuál es, si está definida, no sé si tienen una política institucional definida formalmente, no sé si existe, yo creo que no, que no está. Trabajo en equipo no se realiza.”

(C - 18 a 35 años - 1 a 10 ant. MA-cC)

“Cada uno ocupa su lugar. No hay una relación muy directa con el trabajador, digamos, de planta o de oficina. Nosotros tratamos que las directivas del Consejo sean por medio de los jefes, el Consejo habla con el gerente y

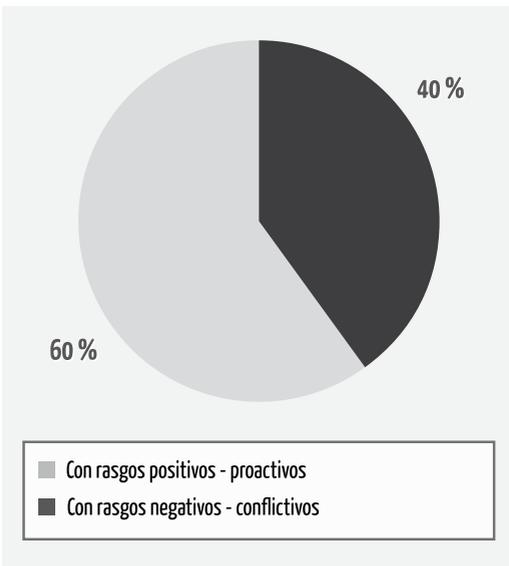
*subgerente técnico y el encargado de Recursos Humanos y ellos son los que se encargan de distribuir esa información. Nosotros no tenemos que tener un contacto directo con el personal.* ”

(A – + 50 años – 11 a 20 ant. VA-cC)

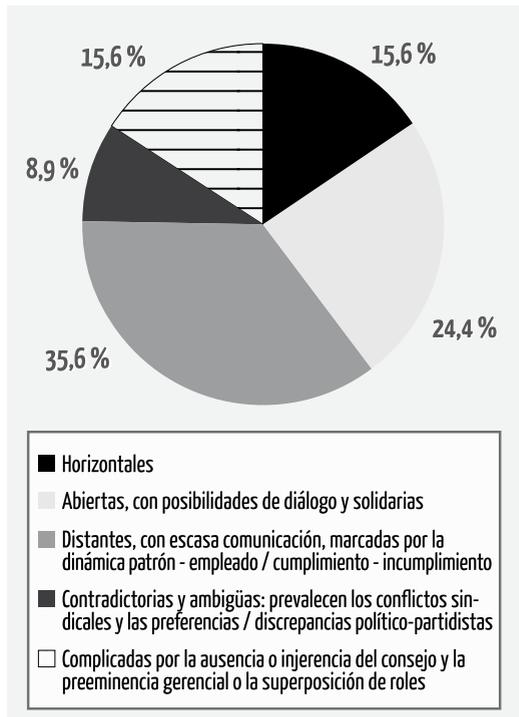
“*Sí. El Taller de Clima Laboral es el principal espacio, las reuniones de equipo de coordinadores se hacen cada 15 días o dependiendo del nivel de dificultad que haya, en momentos en que lo ha ameritado lo hemos hecho una vez por semana.* ”

(F – 36 a 50 años – 1 a 10 ant. MA-cC)

La **relación entre directivos y trabajadores**, agrupadas en dos modos genéricos, permite observar con mayor profundidad los datos relevados. Hay modos de relación que se pueden denominar positivos o proactivos (con significación minoritaria) y negativos o conflictivos (con incidencia preponderante).



Desglozando lo genérico, hacia una mirada particularizada, aparecen como un desafío a la filosofía cooperativista tanto la experiencia de relaciones de apertura, solidarias, con rasgos de horizontalidad para lograr su profundización y su potencialidad, como las que, por sus características opuestas, parecieran desafiar el ideario propio de estas instituciones. Se releva la paradoja relacionada a cierta connivencia entre la demanda de diferenciación de roles y el requerimiento de profundizar la horizontalidad. Asimismo, la valoración de relaciones dialogales pareciera entrar en tensión cuando el conflicto, inherente a las organizaciones, por aspectos gremiales e incluso de político-partidistas, las demanda como indispensables. Son otros interrogantes a responder a la hora de las conclusiones y propuestas concretas de gestión.



“La relación es medio distante. Ya sea con el Presidente o con el Gerente, es como que hay una línea, digamos, porque la parte obrera siempre tiene reclamos, que no son satisfechos y más que todo por eso, o sea, si bien el gerente pasa y te saluda donde sea, no es que te falte el respeto ni nada pero es como que uno nota una... una brecha, hasta el jefe del área, digamos. No hay drama.”

(E - 18 a 35 años - 1 a 10 ant. VO-sC)

“Y... en sectores es muy buena y en sectores más o menos, buena porque somos conocidos, porque somos parientes, porque somos del mismo partido de los que están, porque yo soy militante del partido.”

(C - + 50 años - 1 a 10 ant. VO-sC)

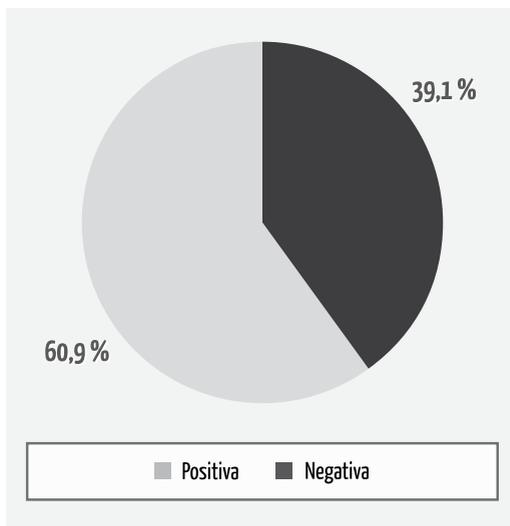
“Yo creo que es una relación que tiene una ventaja muy positiva, hay mucha accesibilidad a los gerentes y al consejo, o sea, como que los trabajadores tenemos esa libertad de poder acceder a hablar con el gerente y con los consejeros de igual a igual. A nivel institucional se fomenta mucho esta equidad, esto de que todos somos integrantes, cada uno en su lugar pero todos participamos en igualdad de condiciones.”

(F - 36 a 50 años - 1 a 10 ant. MA-cC)

El **salario** en relación con la motivación no verifica una intrínseca correspondencia cuando se agrupan los datos cuyas perspectivas son similares. La mayor ponderación con respecto a dicha relación es negativa.

Según los responsables del área de gestión del trabajo, se puede afirmar que no existe en las cooperativas una política salarial pensada en clave de motivación de los trabajadores. Afirman que en algunos casos existen

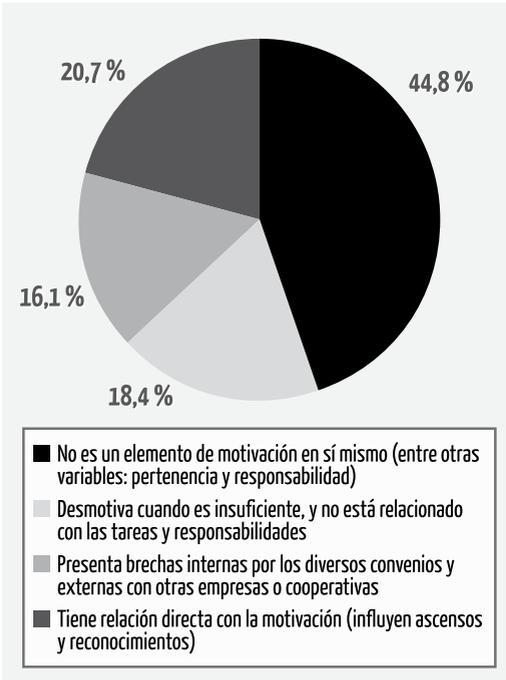
intentos para vincular reconocimientos económicos a evaluaciones de desempeño, pero no existen definiciones institucionales al respecto.



Dentro de los aspectos que pueden posibilitar o limitar la motivación, el salario muestra diversas realidades. Entre ellas, se destaca aquella que muestra que solo se puede pensar en clave de motivación cuando se vincula a otras variables. Del mismo modo, se torna desmotivante cuando no se dan condiciones de equilibrio entre responsabilidades y remuneración o cuando conviven diversas realidades convenientes que hacen que, por un mismo trabajo, diversos convenios establezcan diversas remuneraciones.

“Se está queriendo armar algo con el presentismo, pero beneficios económicos, no hay nada... también cuesta el tema de las evaluaciones de desempeño pero también le demos un premio, pero no, siempre la parte de premiar cuesta.”

(B - 18 a 35 años - 1 a 10 ant. MA-cC)

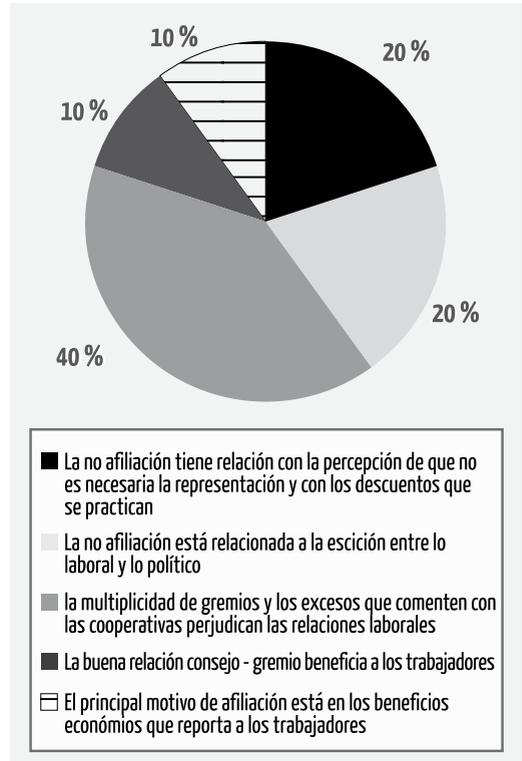


“*Sí, seguro... de los que ganan más y trabajan menos horas, no se escuchan quejas, en cambio hay alguien que lo dice claramente e inclusive cuando uno por ahí le hace notar alguna falencia, alguna cosa... que como está en otro convenio que no tienen la representatividad que tienen los convenios más fuertes. Es como que se sienten también desprotegidos y en ese sentido entonces se sienten resentidos.*”

(C - + 50 años - + 20 ant. VA-cC)

La **sindicalización**, en la consideración de los directivos, está relacionada con la problemática antes mencionada de la multiplicidad de convenios y cómo estos interfieren perjudicialmente en la relación con los trabajadores y por tanto en su motivación. Es una tensión que aparece reiteradamente en el camino transitado desde las prácticas cooperativas hacia la subjetividad de los trabajadores y que propone cuestionarse acerca de si los

trabajadores de las cooperativas no podrían identificarse sindicalmente con esa propia condición.



“*Y de acuerdo a las funciones, el que trabaja con energía, el que es de empleados de comercio, los que están en prensa... genera un reclamo: que vos tenés 6 horas de trabajo y yo tengo 8, que vos tenés más días de vacaciones y yo tengo menos, entonces genera esto disconformidad que estamos hablando.*”

(C - 18 a 35 años - 1 a 10 ant. VA-cC)

## TRABAJADORES DE LAS COOPERATIVAS

Profundizando el proceso de investigación, se indagó acerca de los imaginarios existentes acerca del perfil del trabajador de las

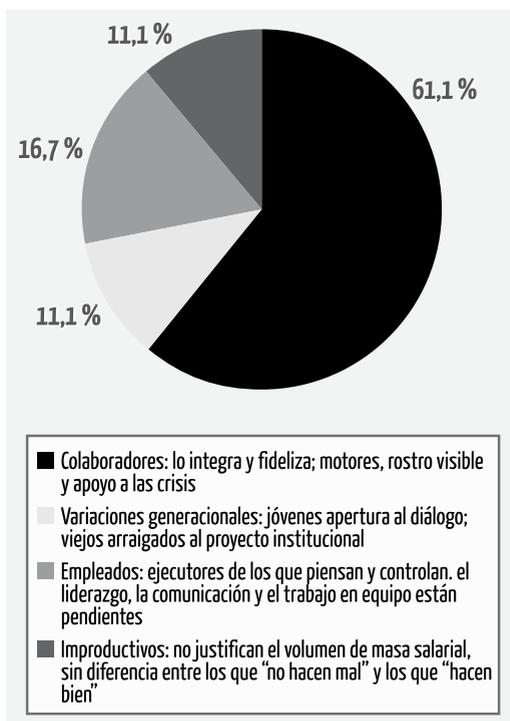
cooperativas. Esta indagación se reservó a las entrevistas mantenidas con los consejeros, otros directivos de nivel general y con responsables del área de gestión del trabajo. Predomina en el imaginario la consideración de los trabajadores como colaboradores esenciales de la vida y actividad de las cooperativas, así lo muestran expresiones tales como que son el rostro y el motor. Coexiste otro modo de comprender a los trabajadores, ligado a visiones más instrumentales, como la de simples empleados y ejecutores. En algunos casos se denota una diferenciación generacional donde aparece, como elemento extraño, que a los más jóvenes se les adjudica el valor de ser abiertos al diálogo y a los más antiguos, como contraposición con la positiva dimensión dialoguista, se los cualifica como aferrados al proyecto institucional, dejando esta consideración interrogantes profundos acerca de qué aspectos del proyecto institucional no podrían ser sometidos al diálogo intergeneracional. Asoma cierta equiparación del trabajador cooperativo con una visión negativa del empleado público, en la calificación de improductivos, soslayándose cierta impotencia para modificar la situación. En ningún caso se advierte que el trabajador es, puede o debería ser un asociado de la cooperativa.

“Para nosotros son colaboradores, por eso tratamos siempre de darle la importancia al empleado como una parte fundamental de la cooperativa, casi se diría que es la cara visible de la cooperativa.”

(A + 50 años - 11 a 20 ant. VA-cC)

“Y...los trabajadores son el rol motor, mirá, la empresa la llevan adelante los trabajadores, el Consejo de Administración en nuestro caso particular hace un movimiento netamente político y los trabajadores son claves.”

(B + 50 años + 20 ant. VA-cC)



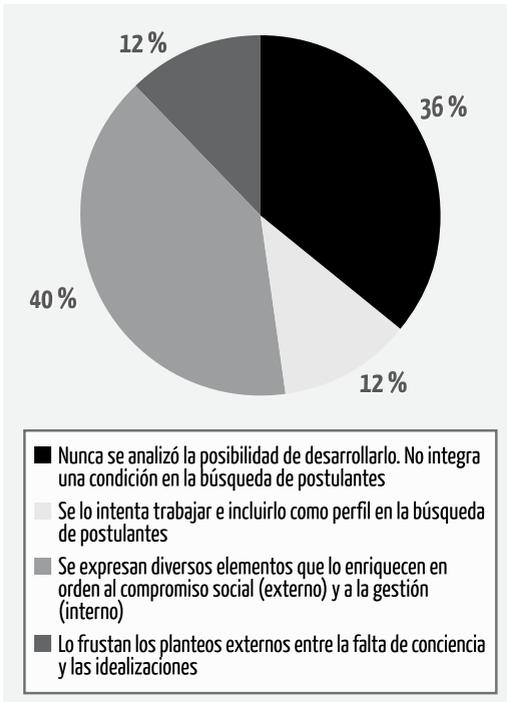
“Las veces que me toca hablar a mí... frente a los empleados... yo digo que la Cooperativa es un todo, es una familia grande en la cual hay gente que piensa, hay gente que ejecuta y hay gente que controla y todos tenemos una responsabilidad extraordinaria.”

(A + 50 años - 11 a 20 ant. VA-cC)

## EL TRABAJADOR COOPERATIVO

El perfil del trabajador cooperativo no surgió espontáneamente en las consideraciones de los trabajadores, de los directivos y de los responsables del área de gestión del trabajo, del mismo modo que, como recién se afirmó, nunca se explicitó la condición actual o potencial de los trabajadores como asociados. Queda en evidencia que nunca se analizó la

posibilidad de desarrollar el perfil cooperativista, que no integra una condición en la búsqueda de postulantes y al que parecen frustrarlo los planteos extremos entre la falta de conciencia y la idealización.



“¿Si los trabajadores se sienten cooperativistas? No está planteado eso, eso es una pata que habría que trabajarla desde insertar fuertemente el ideario cooperativo dentro de los mismos empleados de la cooperativa.”

(E – + 50 años – 1 a 10 ant. MA-cC)

“¿Creés que por ventura acá en la Cooperativa hay ideario cooperativista? No, no hay ni en el Consejo ni en el personal ni en los asociados.”

(E – 36 a 50 años – 1 a 10 ant. VA-cC)

Sin embargo, frente a la falta de espontaneidad, se propuso reflexionarlo en orden a enriquecerlo de cara al compromiso social y a la gestión solidaria propia de las instituciones cooperativas. De esas reflexiones, coincidentes con las intervenciones que en el cuadro anterior muestran la mayor ponderación, se obtuvieron los siguientes elementos para la elaboración del perfil del trabajador cooperativo:

- es capaz de comunicarse con fluidez con todos, líder al servicio de la integración y del trabajo en equipo;
- está dispuesto a dar a todos lo mejor de sí;
- entiende su trabajo proactivamente y como un aporte a la comunidad;
- comprende el valor de la participación social;
- está comprometido en la acción cooperativa, es solidario en la toma de decisiones;
- es responsable de los recursos para una gestión eficiente;
- es el fundamento de la institución cooperativa por su rol de asociado-trabajador; y
- es sujeto y no objeto de las prestaciones que se brindan y reciben.

“Está el que viene a trabajar solamente por el sueldo y el que no, el que viene para aportar su parte a la comunidad.”

(A – 18 a 35 años – 1 a 10 ant. VO-sC)

“Los trabajadores tienen importancia también, son el fundamento. Necesitamos trabajadores especiales... la mayoría va y participa y se compromete porque la Cooperativa es parte de ellos, siempre digo la Cooperativa es nuestra, somos todos.”

(F – + 50 años – 11 a 20 ant. MA-cC)

“Estamos dentro del sistema de empleo, el capitalismo tiene su contracara y no puede haber si no hay parte de trabajo no remunerado. Se les paga un sueldo...pero tratamos de trabajar en la consciencia para que se sientan sujetos de la prestación y no objetos de prestación.”

(F - + 50 años - + 20 ant. VA-cC)

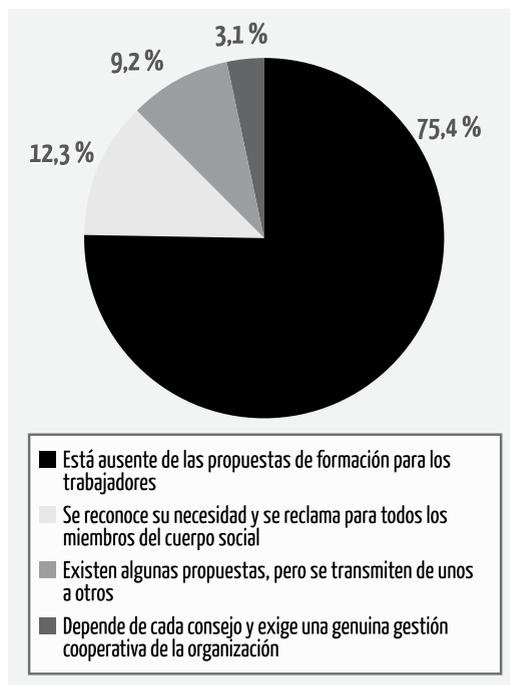
“La diferencia entre el trabajador de una cooperativa y el trabajador cooperativista creo que es el que está más comprometido con la cooperativa y estaría incluido por ahí en la toma de decisiones.”

(A - 36 a 50 años - 11 a 20 ant. VA-sC)

## LA FORMACIÓN EN COOPERATIVISMO DE LOS TRABAJADORES

La ausencia de un perfil de trabajador cooperativo es congruente con lo que muestra el relevamiento respecto de la formación en cooperativismo que se les ofrece a quienes trabajan en estas organizaciones. El cuadro evidencia lo que se afirma al respecto de la ausencia de propuestas. Esto enfatiza lo relevado respecto de reconocer la necesidad de formación en este aspecto como un reclamo sin respuestas concretas. Se muestra, con poca significación, un elemento relevante que podría estar vinculado tanto a las causas de la falta de propuestas, como a la ausencia de respuestas al reclamo de formación cooperativa. Se intuye que la misma debe ir acompañada de una genuina gestión cooperativa de la organización.

“No se trabaja, por lo menos con los trabajadores, la formación en cooperativismo. Sí se está trabajándolo fuertemente con las escue-



las y a nivel institucional, pero hacia adentro no hemos trabajado.”

(A - + 50 años - 11 a 20 ant. VA-cC)

“No. Una vez tuvimos una reunión hace como 8 años atrás, debe ser porque no estaba este Consejo, era el Consejo anterior... la verdad que la persona que lo organizó pensaba que estaba destinado a jardín de infantes porque nos puso a hacer dibujitos de un pino... lo que me dieron a mí de cooperativismo en la primaria.”

(C - 18 a 35 años - 11 a 20 ant. VA-sC)

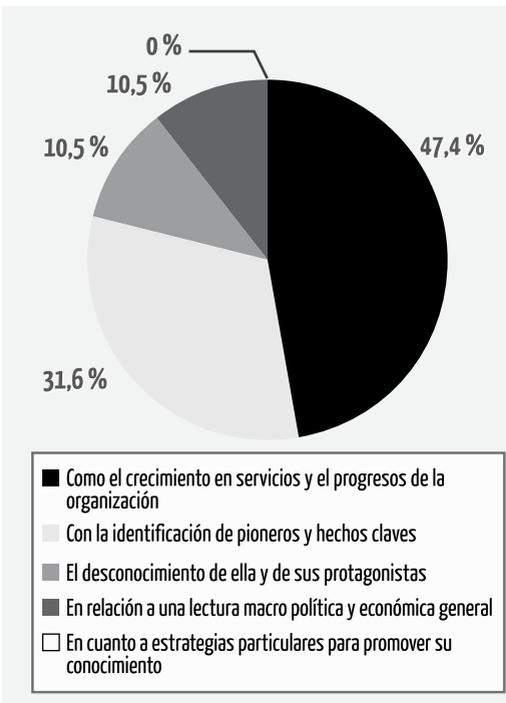
“La formación en cooperativismo internamente es una cuestión que me niego a hacerlo, no es que no lo quiera hacer, lo tengo que hacer pero los trabajadores están tan enojados con el Consejo que tengo que buscar la forma de cómo hacerles ver lo que pasa. Cuando ellos

*vean qué es real, vean cuáles son los roles, qué es lo que se tiene que hacer, qué es lo que no y que vean que acá no se hace es como que más se enojan.* ”

(B – 18 a 35 años – 1 a 10 ant. MA-cC)

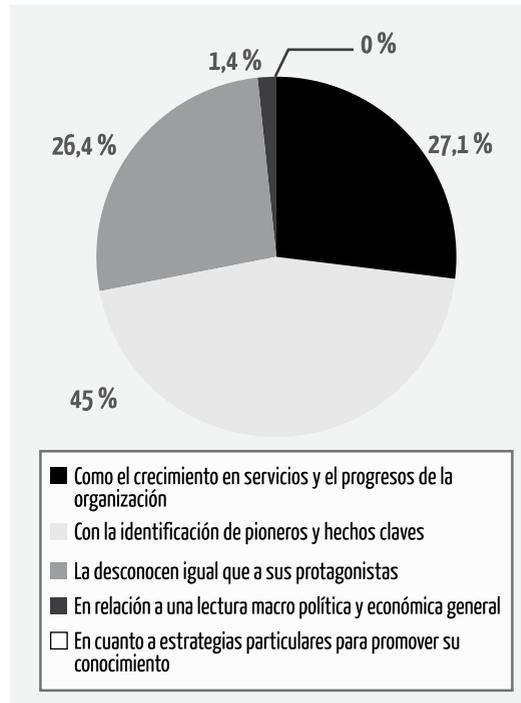
## MODOS DE RELACIÓN CON LA HISTORIA DE LAS COOPERATIVAS

El conocimiento y la manera de relacionarse con la historia de la cooperativa, se indagaron por separado, en directivos (gráfico superior) y en trabajadores (gráfico inferior), en cuyas visiones existen matices.



Los datos empíricos muestran que los trabajadores interpretan la historia, mayoritariamente, en base a la identificación de pioneros y algunos hechos que consideran claves. Los directivos se relacionan con la historia, de

modo preponderante, en base al crecimiento en servicios y el progreso de la organización cooperativa. Entre quienes manifestaron desconocimiento total de la historia prevalecen los trabajadores sobre los consejeros. En ambos grupos se denota como deficitaria la búsqueda de estrategias para promover su conocimiento y la posibilidad de realizar una lectura de la historia de la cooperativa, enmarcada en escenarios generales macros, tanto política, como económicamente.



*“Cuando cumplió los 50 años se hizo un tipo librito con todo un desarrollo de lo que había sido la vida de la cooperativa.”*

(A – 36 a 50 años – +20 ant. MA-sC)

*“Hecho importantes, el progreso que ha tenido año tras año... Yo me acuerdo cuan-*

*do entré, acá era una fábrica de postes, acá hacíamos postes, las oficinas estaban allá al frente. Lo que se creció todo esto.... ”*

(A – +50años +20 ant. VO-sC)

*“Y bueno, qué sé yo, la funeraria fue un hecho importante, para mí fue lo más, eso y el banco de sangre fueron lo más importante de los servicios, para mí son los dos mejores servicios que está dando la Cooperativa.”*

(D – + 50 años – + 20 ant. VO-cC)

Concluyendo la tercera parte del artículo, y quedando pendiente solo la última y cuarta entrega, se pueden intuir las respuestas a los cuestionamientos iniciales que se pusieron en análisis, desde esta particular doble vinculación asociados-trabajadores, las visiones y posicionamientos frente al cooperativismo, y como analizamos en esta parte, las prácticas organizacionales:

¿Se promueven cooperativistas cuya vinculación al movimiento termina en la resolución de problemas concretos de la comunidad?

¿Se forman cooperativistas comprometidos con la comunidad, protagonistas colectivos de cambios, que crean bases alternativas para la construcción de una sociedad más justa, equitativa y solidaria?

¿Se generan puestos de trabajo para algunos asociados?

Precisamente, los resultados de la indagación sobre las prácticas de las cooperativas, en lo que al área de la gestión del trabajo se refiere, son determinantes para las conclusiones que se expondrán, finalmente, en el próximo artículo.

En estas cooperativas, al menos, no parece tener una importancia fundamental ni determinante el hecho de que, teóricamente, los trabajadores se vinculen por la doble condición de asociados, por la que comparten la integración propia de cualquier miembro del cuerpo social, y la de proveedores de su fuerza laboral, por la que establecen una relación de dependencia con el colectivo propietario de la entidad del que ellos mismos forman parte.

Ya se mostraron los resultados de la indagación en torno al concepto de “subjetividad de los asociados-trabajadores” (segunda parte), ahora se pusieron de manifiesto los datos logrados en torno al análisis de las particularidades del “modelo de gestión del trabajo en las cooperativas”.

Resta, además de terminar de responder los cuestionamientos iniciales con la exposición de las conclusiones finales, el planteo de líneas y propuestas creativas de gestión para el desarrollo de un perfil de trabajadores cooperativos (próxima entrega). Este perfil no será independiente de la visión del cooperativismo a la que se adhiera. En este caso, se tratará de un perfil cooperativista transformador de la realidad, para trabajadores-asociados de las cooperativas de usuarios de servicios públicos, constructores de una particular práctica de la cooperación coherente con esa visión.

---

## BIBLIOGRAFÍA

Baez, C. (coordinación) y Martini, G. (dirección), *Las Cooperativas y Mutuales en la República Argentina: reempadronamiento y censo económico sectorial de cooperativas y mutuales*, 2da. edición. Buenos Aires: Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social – INAES, 2008.

Bozzo, R., *El capital humano en el proceso de gestión cooperativa*. Rosario: Ediciones Idelcoop, 1984.

Coraggio, J., *La gente o el capital. Desarrollo local y Economía del trabajo*. Buenos Aires: Espacio Editorial, 2004.

--- *Economía Social, acción pública y política: hay vida después del liberalismo*. Buenos Aires: Fundación Centro Integral Comunicación y Sociedad – CICCUS, 2007.

Edelstein, G., "Un capítulo pendiente: el método en el debate didáctico contemporáneo", en: *Corrientes didácticas contemporáneas*. Buenos Aires: Paidós, 2008.

Elge, M., *La Economía Social. Por un Empresariado Nacional y Democrático*. Buenos Aires: Capital Intelectual, 2007.

Esteves, E., Muiño, L. *Acerca de las competencias requeridas durante los tres primeros años de la carrera de Ciencias de la Educación*, Tesis de Grado, tomo I. Córdoba: Facultad de Filosofía y Humanidades, Escuela de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Córdoba, 1998.

García, A., "Algunas pautas de abordaje para el estudio de la llamada economía social y algunos avances hacia la definición de una economía solidaria", *Revista Idelcoop*, Vol. 36, N° 190, Buenos Aires, 2009.

Heller C. "Cooperativismo y Política", *Revista Idelcoop*, Vol. 34, N° 181, Buenos Aires, 2007.

López, A. *Historia del movimiento social y de la clase obrera argentina*. Buenos Aires: A. Peña Lillo Editor S.R.L., 1974.

Maristany, J., *Administración de Recursos Humanos*, 2da. edición. Naucalpan de Juarez, Estado de México: Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2007.

Petriella, A. *Fusión y cambio organizacional en el cooperativismo de crédito*. Rosario: Ediciones Idelcoop, 1984.

--- *Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre*. Rosario: Ediciones Idelcoop, 2008.

Ediciones de *Revista Idelcoop*, Nros. 16, 18, 19, 51, 56, 115, 145, 151, 159, 181, 190, 193, 204, 106. Buenos Aires. Ediciones Idelcoop.