

**VI JORNADAS UNIVERSITARIAS Y III CONGRESO
LATINOAMERICANO DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

**COOPERATIVA ESPERANZA: UNA ALTERNATIVA DIFERENTE PARA AFRONTAR
PROBLEMAS SOCIALES Y LABORALES**

ÁREA TEMÁTICA N° 3

Clima, cultura y comunicación organizacional

AUTORES: María Teresa Kobila y Marisa Andrea Parolin

**COOPERATIVA ESPERANZA: UNA ALTERNATIVA DIFERENTE PARA AFRONTAR
PROBLEMAS SOCIALES Y LABORALES**

Resumen

Un caso inédito en nuestro país lo constituye “Esperanza Cooperativa de Trabajo de Discapacitados Mentales Limitada” cuya misión es brindar posibilidades de trabajo decente a jóvenes con discapacidades mentales.

Los propósitos de este trabajo fueron describir su identidad, analizar su cultura organizacional y su interrelación con los estilos de gestión y reflexionar sobre las fortalezas y debilidades que influyeron sobre su perdurabilidad. Esta problemática ha sido abordada desde un enfoque administrativo.

Considerando la particularidad de la organización y los objetivos mencionados, abordamos esta investigación con una “metodología cualitativa”. Utilizamos la técnica de “estudio de caso” y como herramientas de recolección de datos: revisión documental, entrevistas en profundidad y observación personal.

Una identidad sólidamente consolidada, una cultura fuerte, autónoma y orientada a las personas y un estilo de gestión con debilidades en la planificación estratégica fueron los rasgos primordiales relevados.

Destacamos que esta organización como espacio de integración social, es un ejemplo digno de imitar porque hace más de dos décadas que está contribuyendo a mejorar la calidad de vida y el desarrollo laboral de sus integrantes.

Palabras Claves

**COOPERATIVA ESPERANZA: A DIFFERENT ALTERNATIVE TO FACE SOCIAL
AND LABOUR PROBLEMS**

Abstract

An unprecedented case in our country is *Esperanza Cooperativa de Trabajo de Discapacitados Mentales Limitada* (Esperanza Labour Cooperative of Mental Handicapped people) whose mission is to provide decent work possibilities to young people with some mental handicap.

The aims of this work are to describe its identity, analyze its organizational culture and its relationship with management styles, and to reflect about their strengths and weaknesses which influenced its endurance. This issue has been approached from an administrative view.

Considering the organization features and the aims above, this research has been carried out with a “qualitative methodology”. The “case study” technique was used and the document review, personal interviews and personal observation were the tools for data collection.

A firmly consolidated identity, a strong, autonomous, people-oriented culture, and a management style with weaknesses in the strategic planning were the major collected features.

It is to be remarked that this organization provides a space for social integration, and is therefore an example worth to be followed as it has contributed to improve the quality of life and labour development of its members for over two decades.

Key Words

Labour cooperative - Identity - Organizational culture - Management

1. INTRODUCCIÓN

Nos propusimos analizar la problemática que debieron enfrentar un grupo de individuos ocupados en construir una organización capaz de brindar alternativas sociales y laborales para personas con capacidades diferentes.

Ellos se plantearon el desafío de resolver esta situación, en forma autónoma, a través del fomento del trabajo asociativo y autogestionario incursionando en una nueva modalidad de gestión. Descubrieron entonces, que el modelo de Economía Social o Solidaria sustentada en valores y principios tales como la solidaridad, la equidad y la responsabilidad empresarial entre otros, era el que mejor respondía a sus necesidades.

“La Economía Social crece desde las comunidades, equilibrando lo económico y lo social, con una política institucional y una cultura de trabajo autogestionario. Produce actividades participativas que están imbuidas de otras redes de sociabilidad, no necesariamente contradictorias con la sociabilidad de un capitalismo productivista no-rentista, pero con prácticas socioeconómicas que armonizan la eficacia y la eficiencia empresarial con principios y valores solidarios que la inspiran y cimentan”. (Elgue, M., 2006, pág. 34)

Los actores que la integran se organizan en forma de asociaciones, fundaciones, mutuales y cooperativas, en las que prima el interés general por sobre el particular y donde la toma de decisiones se realiza de modo democrático y participativo. Dentro de este abanico de posibilidades, optaron por la constitución de una cooperativa de trabajo.

Así surgió Esperanza Cooperativa de Trabajo de Discapacitados Mentales Limitada, caso único en nuestro país, cuya misión es brindar posibilidades de trabajo decente a jóvenes con discapacidades mentales.

Las cooperativas de trabajo son organizaciones autogestionadas por sus propios asociados-trabajadores que realizan actividades productivas y de servicios, recibiendo beneficios económicos y sociales proporcionales al trabajo realizado. Teniendo en cuenta que el trabajo es inherente a la naturaleza humana, cada cooperativa constituye una solución para la vulnerabilidad laboral.

Esta investigación describe y analiza la constitución y funcionamiento de esta cooperativa, así como, el comportamiento de sus actores y su cultura organizacional.

2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

“Esperanza” es una organización con identidad, especificidad doctrinaria, legal y organizacional, que requiere mecanismos propios para su organización, toma de decisiones y gestión.

Estas particularidades nos motivaron a investigar este caso, en base a los siguientes interrogantes:

- ¿En qué creencias, principios y valores se sustenta esta Cooperativa?
- ¿Son los mismos aceptados y compartidos por todos sus integrantes?
- ¿Qué grado de compromiso tienen sus miembros con los fines de la cooperativa?
- ¿Cuáles son las motivaciones de los asociados que han permitido la sustentabilidad de la cooperativa a través del tiempo?
- ¿Qué fortalezas y debilidades presenta?
- ¿Qué visión orienta a sus directivos?

Estas preguntas guiaron nuestra investigación hacia el conocimiento y descripción de la identidad, los factores culturales, la imagen organizacional, las comunicaciones, los vínculos interpersonales y su impacto en las formas de operar y gestionar.

3. PROPOSITOS

- Describir la identidad organizacional desde sus orígenes y su grado de consolidación.
- Analizar la cultura organizacional y su interrelación con los estilos de gestión.
- Reflexionar acerca de las debilidades y fortalezas que condicionaron su perdurabilidad.

4. METODOLOGÍA

Abordamos este caso a través de una “metodología cualitativa” con el fin primordial de conocer la cultura organizacional a partir de los relatos de sus propios actores. El mismo nos demandó un diseño de investigación particular que requirió gran esfuerzo de elaboración dado que el trabajo implicó no sólo exploración sino también descripción e interpretación.

Considerando la particularidad de la organización elegida, la situación problemática y los propósitos de investigación mencionados utilizamos como técnica el “estudio de caso”.

“El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake,

1995, pág. 236 a 242). Además “...permite una investigación que conserva lo holístico y el sentido característico de los eventos de la vida real” (Yin, 2004, pág.3)

Utilizamos como herramientas de recolección de información la revisión documental, las entrevistas en profundidad y las observaciones personales y participantes.

El trabajo de campo, realizado durante el primer semestre del año 2009, permitió obtener información sobre la historia de esta cooperativa desde su creación hasta la actualidad, la estructura organizativa, su sistema socio técnico y otros aspectos claves para los objetivos propuestos.

A partir del análisis e interpretación de los datos arribamos a algunas reflexiones finales sobre el marco cultural en el cual esta cooperativa se desarrolla y gestiona, permitiendo detectar potencialidades para su sostenimiento y crecimiento futuro.

5. MARCO TEÓRICO

El cooperativismo es una de las alternativas que emerge como componente clave en el marco de la Economía Social especialmente cuando se busca generar trabajo y/o empleo.

Una cooperativa de trabajo está conformada por personas que ponen en común su fuerza de trabajo para llevar adelante la producción tanto de bienes como de servicios.

Las cooperativas se sustentan en valores y principios. La Alianza Cooperativa Internacional -A.C.I.- menciona seis valores claves: autoayuda, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Estos valores se ponen en práctica a través de principios cooperativos, tales como: Adhesión voluntaria y abierta; Gestión democrática de sus miembros; Participación económica de los miembros; Autonomía e independencia; Educación, formación e información; Cooperación entre cooperativas y Compromiso con la comunidad.

Además, cada cooperativa tiene su propia identidad. La identidad organizacional refiere al conjunto de rasgos o atributos que surgen en cada organización y que ésta asume como propios, consciente o inconscientemente, que la identifican y diferencian de otras organizaciones, hacen que cada organización sea única e irrepetible.

Así, a través de la “identidad” la organización se da a conocer al medio -interno y externo-, donde la cultura -conjunto de significados compartidos- juegan un rol clave; por ello conocer los rasgos de identidad es un camino hacia la comprensión del contexto de significación que comparten los integrantes en cada organización, que se mantiene y refuerza en las prácticas y relaciones cotidianas. (Etkin, Schavarstein, 2000, pág.135).

Las cooperativas de trabajo poseen rasgos distintivos que las caracterizan, así por ejemplo, la pérdida de la autogestión por parte de sus asociados significaría un cambio de identidad, en tanto que la cultura supone aprendizaje mediante la suma de nuevos conocimientos e implica un proceso de entendimiento e imitación por los miembros del grupo social.

La cultura organizacional *“es el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”* (Schein, 1988, pág.24).

Este autor, distingue distintos niveles de la cultura. El primer nivel es de los artefactos y creaciones, es el más visible y está dado por su entorno físico y social, conformado por el espacio físico, la tecnología usada, el lenguaje, los rituales, los mitos, la vestimenta y el comportamiento de sus miembros.

El segundo nivel está conformado por los valores que son las razones que explican el por que de las conductas. Son aspectos no visibles de la cultura que están arraigadas en dimensiones profundas, inconscientes y condicionantes del comportamiento.

El tercer nivel está constituido por las presunciones básicas o paradigmas de fondo que se han convertido en verdades incuestionables, son la esencia de la cultura y resultan de un proceso de aprendizaje compartido. Refieren a la naturaleza humana, el espacio, el tiempo, la naturaleza del género humano, de la actividad y de las relaciones humanas. A diferencia de los valores, estas presunciones básicas forman parte del inconsciente colectivo y no son reconocibles de manera evidente.

Otro autor sostiene que *“los patrones de creencia compartidas, divididos o integrados, y soportados por varias normas operativas y rituales, pueden ejercer un influencia decisiva en la eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta”* (Morgan, 1998, pág.109).

Nuestra posición es integradora de los conceptos referenciados, entendiendo que la cultura organizacional es un conjunto de significados construidos y compartidos -supuestos, creencias, convicciones, valores y actitudes- por sus miembros, que por su naturaleza si bien son persistentes en el tiempo son factibles de modificar.

La mayoría de los especialistas en Administración coinciden en que los líderes fundadores constituyen la fuente de la cultura organizacional. Estos líderes conciben la idea original, tienen una visión y proyectan la imagen de lo que la organización debe ser y hacer. Habitualmente tratan de inculcar sus propios valores y principios en los

otros miembros. Asimismo, las formas actuales de realizar las actividades, las costumbres, las formas de comunicación, entre otras cuestiones, son producto, en buena medida, del accionar organizacional y del grado de éxito alcanzado.

Es importante entonces, considerar que el estilo de conducción de quienes dirigen las instituciones resulta una variable clave. El término estilo de gestión se refiere a la forma habitual en que los directivos conducen sus equipos de trabajo y comprende habilidades referidas al liderazgo, la motivación, la toma de decisiones y la comunicación, entre otras.

A su vez, si se considera que la cultura representa un importante activo estratégico para cualquier organización, es posible afirmar que su adecuada gestión contribuye al mejor logro de los objetivos.

Además, en el concepto de cultura organizacional se incorporan elementos del medio social más amplio, tales como factores religiosos, educativos y nuevos símbolos de prestigio, apreciados y reconocidos por la comunidad. La cultura se desarrolla en el curso de la interacción social y *“la organización es una representación de una realidad compartida”* (Morgan, 1998, pág.118).

Cabe entonces preguntarse ¿qué imagen cultural la organización significa? La imagen organizacional es la valoración cualitativa que hace un público determinado acerca de la cultura organizacional. Por lo tanto es la interpretación de la organización que la sociedad o parte de ella construye de modo espontáneo o intencional.

De este modo, la identidad de la organización se proyecta en la mente de los individuos o grupos sociales por medio de la comunicación y a través de valoraciones personales se crea una imagen organizacional.

En el marco de la Economía Social, una organización con identidad consolidada en valores y principios éticos, apoyada por una gestión socialmente responsable podría mejorar su imagen cultural y potenciar su crecimiento.

6. CASO ESTUDIADO

6.1. Reseña histórica

A partir del año 1977, Rosario comenzó a funcionar como centro regional en la República Argentina de las Olimpiadas Internacionales de la Fundación Kennedy, siendo la Sra. Nélide Chitarroni, su referente local. Recuerda Nélide: *“para las Olimpiadas venían hasta 5000 jóvenes de todas partes del país, se hacían en el Batallón de Comunicaciones 121 y en el Estadio Municipal; la regional Rosario había*

participado en ocho torneos internacionales, viajando ella con los chicos por distintas partes del mundo”.

Algunos años más tarde, un grupo de personas impulsado por la Sra. Chitarroni tuvieron la idea de conformar un centro recreativo para integrar a jóvenes con discapacidades mentales pero la Fundación Kennedy no lo aprobó. Fue entonces que resolvieron dejar de pertenecer a esta Fundación Internacional y en 1987, fundaron el Centro de Recreación y Deportes para Discapacitados Mentales, que se constituyó como una Organización No Gubernamental -ONG-.

La decisión se basó en la necesidad de crear un espacio de integración para las personas con capacidades diferentes. Nélica tiene un hijo discapacitado y pensaba en que había que hacer algo por ellos, comentó: *“los padres no somos eternos”*. Impulsada por su entusiasmo y energía arrolladora, fue reuniendo a un grupo de padres cuyos hijos adultos con discapacidad mental, por su edad y condición, quedaban fuera del sistema educativo y laboral. Comenzó así, “la gran tarea”.

El mismo inmueble, antes sede de las Olimpíadas Kennedy, fue alquilado por el recién conformado Centro de Recreación y Deportes para Discapacitados Mentales con el propósito de iniciar sus actividades.

Nélica dijo: *“la casa tiene ciento setenta y cinco años de antigüedad. En sus comienzos funcionó una sinagoga de negros judíos, después un prostíbulo, incluso también durante algún período vivió el extinto cómico Alberto Olmedo”*. Por ese entonces, el inmueble tenía una pequeña parte edificada.

Nélica y algunos padres que apoyaron la iniciativa desde el comienzo, se preguntaban *“¿Qué hacen los jóvenes acá? ¿Podríamos hacerlos trabajar, pero en qué?”*.

Hacia fines del '87, a partir de estas inquietudes, nace Esperanza Cooperativa de Trabajo de Personas Discapacitadas Mentales Limitada. Este proyecto tampoco fue de fácil concreción.

El Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social -INAES- dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación no quería otorgar la matrícula, porque los asociados serían personas discapacitadas. No obstante, Nélica no bajó los brazos y solicitó asesoramiento legal. Luego de una minuciosa revisión y discusión de normas legales, especialmente referidas a menores e incapaces, se concluyó con un dictamen favorable teniendo en cuenta las particularidades del caso.

En una parte del mismo se fundamenta: *“...Me inclino por admitir la posibilidad que tales incapaces pertenezcan a la cooperativa, si bien con el previo asentimiento del*

Ministerio de menores, atento la disposición del Art. 494 del Código Civil. Tengo en cuenta para ello el carácter especialísimo de la entidad que se propone constituir, en el que no puede dejar computarse el efecto benéfico de la laborterapia, lo que seguramente ha sido tenido presente por los fundadores.

Se tiene en cuenta también que las leyes sobre la tutela se aplican a la curaduría (Art. 475 del Código Civil) y entre las obligaciones de la patria potestad está la de la protección y formación de los pupilos, incluido el aprendizaje de un oficio (Art. 412 del Código Civil).

En suma, no advirtiendo una prohibición legal en contrario, ni perjuicio alguno que pueda derivarse de la participación de estos incapaces en la cooperativa, siendo que es razonable esperar un beneficio para estos incapaces si se organiza una actividad de laborterapia, además de la posibilidad de allegarse recursos producidos por la aptitud labora que ellos puedan tener, me parece pertinente hacer lugar a la inscripción de la entidad....”

Finalmente el 8 de agosto de 1988 se logró la inscripción de la Cooperativa llamada “Esperanza”. Al poco tiempo surgió la posibilidad de comprar el inmueble, por lo que solicitaron un préstamo. El INAES otorgó el mismo y en el año 1992 compraron el inmueble.

Meses después recibieron un subsidio del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación con el cual pudieron devolver dicho préstamo y realizar el acondicionamiento edilicio -se colocó un parabólico en la parte trasera, se arreglaron los baños que estaban a la intemperie y se ampliaron los sectores de taller - para mejorar las condiciones laborales de los asociados trabajadores.

El cinco de mayo de 2009, la vieja casona de calle Richieri 139, fue reinaugurada con una fiesta de la que participaron además de los asociados y directivos, referentes del gobierno municipal, provincial y nacional representado por el Ministerio de Desarrollo Social y del INAES.

Fue precisamente con un subsidio de pesos ciento noventa mil (\$190.000) otorgado por el INAES que se logró poner en valor el inmueble y darle mayor funcionalidad para el desarrollo de las actividades productivas y recreativas que allí se desarrollan.

6.2. Estrategia

Entendemos que la estrategia supone definir una misión, construir una visión, formular un plan general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios.

Esta Cooperativa se apoya en una misión socialmente reconocida y aprobada para atender necesidades laborales y de inclusión social de personas con capacidades diferentes. Conciben al asociado como un sujeto que necesita especial atención por sus discapacidades, pero que a la vez es capaz de desarrollar un trabajo digno.

Asimismo, entendiendo que la visión es una expresión dinámica de lo que la organización quiere alcanzar en el futuro, la presidente sostuvo: *“Nuestra idea es seguir creciendo e incorporar más personas al trabajo diario de la cooperativa”*.

Se establecen planes funcionales y a corto plazo para alcanzar metas específicas -incorporar nuevos equipos, cambiar la camioneta, obtener otras fuentes de financiamiento, entre otras- pero no se explicitan planes más integrales y a largo plazo.

6.3. Estructura

Cuando hablamos de estructura hacemos referencia al patrón formal, el modo en que se agrupan las personas y la forma en que configuran sus tareas.

La Cooperativa de Trabajo para Discapacitados Mentales Limitada comparte su inmueble con el Centro de Recreación y Deportes para Discapacitados Mentales, del cual también depende la Comisión de Jubilados y Pensionados.

El Consejo de Administración de la Cooperativa está conformado por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero, Pro tesorero, Síndico, dos Vocales titulares y dos Vocales suplentes.

Los asociados¹ a la cooperativa de trabajo, inicialmente recibieron capacitación a través de talleres en temas de cooperativismo y oficios. Más tarde, comenzaron con las actividades laborales tales como: confección de trapos de pisos en telares manuales, bolsas de residuos, fraccionamiento y envasado de diferentes elementos de limpieza, pintura artesanal sobre telas y ensamble de lavarropas semiautomáticos y secarropas. Además, funciona un lavadero industrial que brinda servicios a distintas entidades de la ciudad así como también a particulares.

Los veinte asociados de la Cooperativa Esperanza, realizan las actividades mencionadas en dos turnos: de 8 a 12 y de 13 a 17 horas. A partir de las 17,30 todos los días tienen actividades recreativas -salsa y teatro- y deportivas.

¹ Según el Art. 9 del Estatuto Social: “Podrá asociarse a esta cooperativa toda persona discapacitada mental mayor de 18 años a través de sus representantes legales y aquellos que cuenten con la idoneidad para desempeñarse como maestros/ guías de los trabajadores, debiendo darse intervención al Ministerio Pupilar”.

Dentro del plantel de recursos humanos se desempeñen tres capacitadores o coordinadores para los sectores taller, lavadero y ensamblado de lavarropas y secarropas, quienes efectúan el seguimiento y control de todas las tareas.

Respecto a los recursos materiales, éstos no son suficientes para el auto financiamiento, que se complementa con fondos para becas y subsidios otorgados por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, la Dirección de Cooperativas de la Provincia y la Municipalidad de Rosario.

Los fondos son destinados a la refacción y mantenimiento del inmueble, la compra de maquinarias y el vehículo. Los sueldos mensuales de los asociados trabajadores se solventan con becas otorgados por el Municipio y la Nación².

Los sueldos de los capacitadores de los talleres y la adquisición de materias primas se financian con el producido de la actividad de la propia cooperativa. Al respecto, la secretaria comentó: *“Todo lo que se fabrica se comercializa en el local de la cooperativa y además, en otros lugares, como supermercados, instituciones y dependencias oficiales que nos dan una mano”*.

6.4. Cultura

Dentro del primer nivel de la cultura de esta cooperativa, hacemos referencia a los aspectos tangibles, es decir a todo aquello que se puede ver, oír y/o tocar. El inmueble está localizado en un tradicional barrio del macro centro de la ciudad de Rosario, conocido como “Pichincha”. El edificio consta de dos plantas. En la parte baja funciona la recepción, el sector de confección y ventas de trapos de pisos y de elementos de limpieza; en la parte trasera hay un amplio patio interno que es utilizado como espacio de recreación y descanso y por último, una cancha para práctica de deportes. En la planta alta funciona la administración, una sala de reuniones y un espacio para depósito y ensamble de lavarropas y secarropas.

El lugar se observa limpio y ordenado; las instalaciones y el mobiliario son sencillos y bien conservados. Las maquinarias y herramientas son antiguas, bien mantenidas y de manejo simple. Los entrevistados comentaron: *“Los operarios deben trabajar con telares manuales, porque los eléctricos son peligrosos para ellos”*.

La vestimenta es informal, en general no usan uniformes excepto delantales para determinadas tareas productivas.

El lenguaje es sencillo, claro y directo para facilitar la comprensión del mensaje. La comunicación es informal, todos se tratan por sus nombres de pila, inclusive con los

² Programa de Emergencia Comunitaria del Ministerio de Trabajo de la Nación -P.E.C.-.

instructores que guían sus labores. Nos llamó la atención que a la presidente de la cooperativa le dicen cariñosamente “tía”.

La interrupción en las tareas para compartir el desayuno y la merienda, momentos durante los cuales cuentan chistes y anécdotas de sus vidas personales y laborales, constituyen los ritos y costumbres. En general se percibe un clima alegre y armonioso.

Con referencia al segundo nivel, observamos que los valores esenciales que sostienen a esta institución, son coincidentes con la mayoría de los valores cooperativos: ayuda mutua, solidaridad, equidad, igualdad, responsabilidad, en tanto que la democracia no aparece como relevante.

La presidente de la cooperativa piensa que: *“Los principios del cooperativismo son excelentes, la gente tiene que aprender a ayudarse, a ser solidarios”*. *“Nosotros queremos que los chicos³ dignifiquen sus trabajos, además acá les enseñamos: respeto, conducta, trabajo comunitario, ayuda mutua y ocupación del tiempo”*.

Respecto al tercer nivel, se percibe que estos valores se han cristalizado convirtiéndose en paradigmas de fondo no cuestionables. Estas presunciones básicas son fortalecidas por las diversas y permanentes actividades de socialización -encuentros, talleres y capacitaciones- que contribuyen a una construcción cultural conjunta. Así cada asociado se siente portador y representante del grupo, haciendo más sólida la interacción grupal.

Se evidencia una organización que ha crecido en forma orgánica y está “orgullosa” de sus logros, se ha ganado un lugar con esfuerzo y mucha dedicación.

6.5. Estilo de gestión

Con referencia a las decisiones importantes tales como, la prestación de nuevos servicios y/o incorporación de productos, reformas edilicias y refuncionalización de las instalaciones, aplicación de los fondos recibidos, entre otras, si bien son tratadas en Asambleas, la decisión final está a cargo de la presidente o algún/os otro/s miembros del Consejo de Administración. Al respecto Nélide comentó: *“Los chicos participan en las Asambleas, pero en la práctica, no votan, acá es “dedocracia” porque lamentablemente no todos los padres participan”*. Se refuerza la idea de que la democracia no aparece como un valor destacable.

Cabe aclarar que los que votan en Asamblea son los representantes de los discapacitados mentales, pero al no asistir todos, la decisión la toman los pocos presentes.

³ Nélide utiliza el vocablo “chicos” para referirse cariñosamente a los asociados

Respecto a las decisiones operativas o de rutina como horarios de trabajo, uso y mantenimiento de maquinarias y equipos, rotación de puestos de trabajo, etcétera; el estilo es más participativo pues se consideran las opiniones de los capacitadores y/o docentes.

Considerando el aspecto comunicacional, la mayoría de los entrevistados remarcan la relevancia tanto de la comunicación verbal como gestual consistente con las competencias de los asociados trabajadores y la naturaleza simple y rutinaria de la tarea; en tanto que entre los directivos, capacitadores y docentes, la misma es permanente, circular y espontánea.

La comunicación externa con organismos públicos es recurrente (solicitudes de préstamos, subsidios, becas, etcétera) y con la comunidad en general, es escasa. Inferimos que los propios participantes desconocen o no atribuyen mayor importancia a la comunicación organizacional externa.

El trabajo en equipo es ampliamente fomentado por los tutores y capacitadores, potenciando los valores de solidaridad, cooperación y ayuda mutua. Así, cada asociado se concientiza, como sujeto portador de códigos intragrupal que refuerzan la pertenencia al grupo.

En tanto que, respecto del liderazgo observamos un estilo directivo-consultivo, es decir que, si bien hay participación de algunos de los miembros del Consejo de Administración, de capacitadores y de asesores -médico y abogado-, las decisiones importantes finalmente las toma la presidente, como ya mencionáramos.

Asimismo, se refuerzan y exaltan las motivaciones intrínsecas -vocación de servicio, desarrollo de las potencialidades de los asociados, trabajo digno, el reconocimiento y el orgullo de pertenecer, entre otras- coincidentes con el fin social de la organización. Si bien necesitan recursos económicos para funcionar no es el dinero el motivador esencial. En este sentido la entrevistada expresó: *“Realmente es un fin de bien público”*

7. REFLEXIONES FINALES

En Cooperativa Esperanza el esfuerzo diario, la perseverancia y el espíritu de superación son rasgos de identidad que la cohesionan y movilizan. El control basado en símbolos sociales como la aceptación y el reconocimiento, es el principal mecanismo de influencia sobre los participantes quienes adhieren en forma voluntaria, tienen un alto compromiso moral y comparten los valores y principios cooperativos. Es un control moral y ético por excelencia. Este espíritu de pertenencia, generador de

compromiso y participación, refuerza su identidad y es la base de la gestión organizacional.

La cultura de esta Cooperativa es fruto de una construcción conjunta de sus asociados, representantes y demás actores -internos y externos- que surge del trabajo diario, esfuerzo compartido y compromiso asumido. El carácter autogestionario del trabajo es la esencia que sustenta sus valores y principios.

Reflexionando acerca de los aspectos relevantes de esta cultura organizacional, identificamos diversas tipologías.

Es una cultura fuerte con valores consolidados y reconocidos tanto al interior como hacia el exterior apreciados por sus miembros y por quienes interactúan con ella. El vigor de la cultura organizacional se refleja en la intensidad con que todos los participantes comparten y sostienen los valores y principios.

Además, se evidencia que se trata de una cultura autónoma en el sentido de que han podido desarrollar estilos y formas de trabajo propios acordes a las necesidades de un grupo de personas diferentes, sin necesidad de imitar modelos externos.

Por la naturaleza de su misión, percibimos una cultura orientada a las personas, más que a los resultados. Se concibe al asociado como ser integral, reconociendo sus diferencias a la vez que fortaleciendo y exaltando sus potencialidades.

En el plano de la gestión organizacional, observamos ciertas restricciones en la capacidad gerencial, independiente del esfuerzo y dedicación, para actuar en el contexto actual dinámico, complejo y extremadamente competitivo. Impulsar una administración eficaz y eficiente, que armonice los intereses de los asociados, clientes, proveedores y poderes públicos, es clave para el fortalecimiento y crecimiento institucional.

La carencia de un plan estratégico opaca los esfuerzos realizados en pos del logro de sus propósitos actuando en forma reactiva. En este sentido, consideramos beneficioso diseñar un plan integral, que establezca objetivos generales de la organización y con los cuales se intente posicionar a ésta en función de la complejidad ambiental permitiendo fortalecer sus recursos y competencias y maximizar las oportunidades.

En concordancia con esta estrategia, se podría implementar en forma progresiva diferentes acciones de comercialización tales como diseños de páginas web, participación en ferias u otros eventos, visitas directas a empresas con el propósito de desarrollar nuevos mercados y conquistar nuevos clientes.

Además, sería ventajoso elaborar un plan comunicacional general para difundir los esfuerzos realizados, apoyar el fin social, contribuir al reconocimiento organizacional y potenciar su crecimiento. En definitiva, proponemos proyectar una imagen amparada en el “hacer” y en el “decir”.

En términos generales, la planificación organizacional se asocia a resultados positivos, por ello nos parece conveniente el diseño de la misma, para que en concordancia con la estructura y cultura imperante se pueda fortalecer la institución y potenciar el crecimiento a largo plazo. Además, podría ser factible que como resultado del plan comunicacional se pudiera conquistar un mayor apoyo de la ciudadanía en general y del Estado en particular.

Finalmente, destacamos los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos durante más de dos décadas de trayectoria. Desde sus comienzos “Cooperativa Esperanza” está promoviendo la calidad de vida y la posibilidad de desarrollo laboral de sus integrantes, entonces ¿Por qué no tomarla como ejemplo? No es una utopía, creemos que esto es viable siempre que existan organizaciones socialmente responsables dispuestas a trabajar con principios solidarios y valores éticos.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Davis, P. y Donaldson, J., (2005); *“Managment cooperativista”*, Buenos Aires, Granica.
- Deal, T. y Kennedy, A., (1985); *“Culturas corporativas”*, México, Fondo Educativo Interamericano.
- Druker, P. (1992); *“Cambiar las conductas, no las culturas”*, Buenos Aires, en Revista América Economía N°. 60.
- Elgue, M. (2006); *“Más allá de lo económico y lo social”*, Buenos Aires, Ediciones Corregidor.
- Etkin, J., (2000); *“Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones”*, Chile, Pretince Hall.
- Etkin, J., (2009); *“Bases conceptuales de la gestión socialmente responsable”*, Revista SaberEs, N° 1, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, U.N.R.
- Etkin, J. y Schavarstein, L., (2000); *“Identidad de las organizaciones”*, Buenos Aires, Paidós.
- Etzioni, A., (1975); *“Organizaciones modernas”*, Argentina, Editorial Hispano Americana.

- Hofstede, G., (1999); *“Culturas y organizaciones. El software mental”*, Madrid, Alianza.
- Kobila, M.T., (2008); Tesis de Maestría: *“Elementos culturales-subjetivos, económicos-estructurales y sociales que influyen en la constitución y desarrollo de formas asociativas de PyMES agrícolas del sur santafecino, en las décadas de 1990-2000”*. Estudio de casos, U.N.R.
- Kobila, M., Morbelli, C., Parolín, M. y Rodríguez Garay, R., (2007); *“La importancia de la cultura en la gestión de las empresas recuperadas”*,
- Krieger, M., (2001); *“La auditoría de la cultura. Sociología de las organizaciones”*, Madrid, Pearson.
- Morgan, G., (1991); *“Imágenes de la organización”*, México, Alfaomega.
- Parolin, M., (2008); Tesis de Maestría *“Cultura organizacional y Estilos de gestión en organizaciones de salud”*, U.N.R.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005), *“Administración”*, México, Editorial: Prentice Hall.
- Sautu, R., (2005); *“Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación”*, Buenos Aires, Editorial Lumieri
- Sautu, R., Wainerman C., (2004); *“La trastienda de la Investigación”*, Buenos Aires, Editorial Lumieri
- Schein, E., (1988); *“La cultura empresarial y el liderazgo”*, Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- Schvarstein, L. (2004); *“Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas”*, Buenos Aires: Paidós.
- Stake, R., (1995); *“The Art of Case Study Research”*, London, Sage Publications, Inc.
- Taylor, C. (2006); *“La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios”*, Buenos Aires, Aguilar.
- Yin, R., (2004); *“Investigación sobre estudio de casos”*, Sage Publications, 2da. Edición.

Normas legales revisadas

- Declaración sobre la Identidad y Principios Cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional, Congreso del Centenario, Manchester, 1995
- Dictamen N° 948 Expte. N° 43392/87 *“Esperanza Cooperativa de Trabajo de Discapacitados Mentales”*.

- Estatuto Social de la “Esperanza” Cooperativa de Trabajo de Discapacitados Mentales Limitada, aprobado por Resolución N° 491 del 8/08/1988 del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Instituto Nacional de Acción Cooperativa.
- Ley de Cooperativas N° 20.337, sancionada en 1973

RESEÑA CURRICULAR DE LAS AUTORAS

María Teresa Kobila (Rosario, Argentina)

- Magíster en Administración de Empresas mención en Dirección General
- Licenciada en Administración de Empresas - U.N.R.
- Contadora Pública Nacional - U.N.R.
- Docente Universitaria
- Investigadora del Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA) de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.R.
- Investigadora e integrante del Equipo de Desarrollo Local de la EEA Oliveros INTA-C.R. Santa Fe.
- Investigaciones en las que participó: “Identidad y cultura. Análisis comparativo de la cultura en organizaciones del sector público”; “Cambio cultural en la gestión de una empresa recuperada”; “Gestión de las organizaciones en el marco del modelo de Economía Social. Su aplicación en Rosario y su zona de influencia” en la U.N.R. y “Estudio de la Diversidad de procesos de innovación y desarrollo territorial para la construcción de propuestas teóricas y metodológicas mejoradoras de la intervención (PENTER1313) del PNADT/INTA.
- Autora y expositora de trabajos presentados en Congresos, Jornadas y Revistas especializadas.
- Consultora y capacitadora en gestión empresarial.

Marisa Andrea Parolin (Rosario, Argentina)

- Magíster en Administración de Empresas mención en Recursos Humanos
- Contadora Pública y Licenciada en Administración, Universidad Nacional de Rosario
- Docente de carreras de grado y postgrado en Universidades Nacionales
- Investigadora del Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNR
- Investigaciones en las que participó: “Identidad cultural. Aplicación a una organización pública de salud”; “Identidad y cultura. Análisis comparativo de la cultura en organizaciones del sector público”; “Cambio cultural en la gestión de una empresa recuperada”; “Gestión de las organizaciones en el marco del

modelo de Economía Social. Su aplicación en Rosario y su zona de influencia” en la U.N.R. y “Comunicación y cultura organizacional: un enfoque de gestión” en la U.B.A

- Investigación sobre el modelo de “Economía de Comunidad Social en Italia”, en representación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR, durante el período 3/09/07 al 14/09/07.
- Autora y expositora de trabajos presentados en Congresos, Jornadas y Revistas especializadas
- Consultora y capacitadora en gestión empresarial