



Grupo 11: Producción y autogestión del trabajo en la economía social

Mejoras en la eficiencia y valor agregado generado debido a formas alternativas de organizar el trabajo, estudios de empresas y cooperativas rosarinas.

José Rodríguez Peña

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR)

joserodriguez1a@gmail.com

Introducción

La teoría económica más difundida, basada en la microeconomía neoclásica, aborda la teoría de la empresa fundamentalmente basándose en la herramienta teórica llamada función de producción. En ella se presenta a la cantidad de producto resultante como una función de las distintas cantidades de insumos que se utilizan, suponiéndose que se utiliza la técnica más eficiente (entendiéndose por técnicas las distintas formas de combinar en la producción dichos insumos). Como señalan muchos economistas heterodoxos no se abordan la mayoría de las cuestiones que ocurren en una empresa, entre ellas las distintas formas de organizar el trabajo.

El presente trabajo pretende contribuir al análisis de la problemática acerca de las ventajas y desventajas de formas alternativas de organizar el trabajo, en particular Cooperativas de Trabajo y empresas de Economía de Comunión. En especial aquellas que buscan a través de sus postulados y también (y fundamentalmente) en la práctica poner como un objetivo principal el bienestar de los trabajadores, buscar que los mismos tengan una elevada participación en la toma de decisiones, y repartir sus ingresos de una manera que pueda ser considerada equitativa.

El objetivo general del trabajo es analizar los efectos sobre la productividad y la generación de valor agregado de formas alternativas de organizar el trabajo. Como objetivos específicos se pretende estudiar en qué medida en los casos estudiados, se observan ciertos aspectos que estudios previos señalan como aquellos que permiten aumentar la productividad gracias a adoptar formas alternativas de organización del trabajo: se observa una cooperación e involucramiento elevado de la mayoría de los trabajadores, gran cantidad de los mismos (al menos más de lo que normalmente se



observa en empresas tradicionales) aportan ideas y proponen innovaciones, hay un clima de trabajo cooperativo que repercute positivamente sobre la productividad, se brinda un mejor trato a los clientes. A su vez se pretende conocer otros factores diferentes a aquellos frecuentemente señalados, y que esto pueda servir para que luego se continúen investigando en el futuro. Por otra parte, aunque no es el eje principal del trabajo, se pretenden señalar algunos efectos positivos (o negativos) sobre el bienestar de los trabajadores, a los fines de remarcar que estos fenómenos también implican una eficiencia mayor, si consideramos al bienestar de los trabajadores también como un producto resultante, como se detallará en la sección de pre-conceptos utilizados. Por último, se analizan cuál de los aspectos analizados se corresponden más con los distintos tipos de empresas analizadas (cooperativas de trabajo, empresas de EdC)

Metodología

El método utilizado consistió en realizar entrevistas con miembros de la empresa o cooperativa y se visitó el lugar de trabajo, y cuando fue posible también se obtuvo información en otras fuentes de la entidad. Luego se analizó la información tomando como referencia los objetivos propuestos.

Se utilizó como fuente de información principal las entrevistas y observaciones propias, y también información de internet y trabajos realizados por otros investigadores sobre las entidades cuando era posible.

Un aspecto relevante en cuanto a la metodología consiste en que a lo largo del trabajo se realizarán constantemente referencias a citas textuales de las entrevistas (o también al trabajo de investigación ya realizado la experiencia del bar New Life). Esto lo considero oportuno para esta investigación, ya que es muy importante poder transmitir la visión de la realidad, emociones, deseos y visión que tienen los propios entrevistados, y que el lector se pueda formar una visión de cómo el entrevistado ve la realidad (lo que es una de las mejores aproximaciones a “la realidad” que podemos tener), lo más semejante posible su punto de vista en la práctica, y lo menos modificada posible por mi propia visión. A su vez considero que aporta credibilidad.



Pre-conceptos e Ideas previas acerca del objeto de estudio

Las ideas previas acerca del objeto de estudio siempre condicionan los resultados de la investigación y lo que se indaga en el trabajo, a pesar de que este efecto puede ser mayor o menor debido a la forma en que se realicen las entrevistas y se recopile la información.

En particular, en este trabajo se parte de una idea previa acerca del objeto de estudio diferente del marco teórico propuesto por la teoría convencional mencionado en la introducción, lo que también se plasmará en las entrevistas y en las cuestiones en que se profundizarán.

En particular, los siguientes son algunos los principales pre-conceptos sobre la realidad a estudiar que estimo merecen señalarse, incluyéndose el fundamento de su adopción:

- Un aspecto que se pretende hacer notar es que cuando se analizan las mejoras en la eficiencia comúnmente se hace referencia a producir más de un producto con los mismos insumos, o la misma cantidad de unidades con una menor cantidad de estos. En esta metodología tiene mucha incidencia, en opinión del autor, la concepción de empresa mencionada al inicio. Sin embargo en los estudios realizados muchas veces se observa que las empresas que organizan el trabajo de una manera alternativa generan productos con un mayor valor para el cliente. Por ejemplo en una empresa de servicios estudiada se observa que los clientes tienen mayor confianza en el servicio que se prestará, debido a la forma de trabajo alternativa que adopta la empresa, y lo valoran mucho a la hora de tomar sus decisiones de consumo. Este trabajo pretende señalar que estos aspectos también deberían ser incorporados como cuestiones que mejoran la eficiencia, ya que en opinión del autor como (aunque existen excepciones como muchos commodities) casi todos los productos que se realizan en los mercados actuales son diferentes entre sí, entonces sería erróneo por ejemplo decir que un modo de producción es más ineficiente que otro si produce la misma cantidad de productos con mayores insumos, pero este producto tiene un valor significativamente mayor para el consumidor, aunque sean productos del mismo tipo.
- A su vez, el proceso de trabajo no solo genera como producto o resultado objetos, también genera muchos resultados y tiene incidencia, sobre los seres humanos que



participan en el mismo, como desde muchos movimientos como la economía social, el cooperativismo, la economía de comunión y algunas empresas que practican la Responsabilidad Social Empresaria intentan remarcar crecientemente. Así, si por ejemplo un proceso de trabajo con los mismos insumos produce un 10% de objetos más que otro y supongamos que son exactamente iguales en este caso, pero a su vez produce gente que se levanta todos los días y va a trabajar en un trabajo que no se siente realizado, no le gusta o no recibe buen trato, no es escuchado ni tenido en cuenta, mientras que el otro trabajo presenta características muy diferentes, ¿Es realmente más eficiente el primer método que el otro? Si pensamos así estamos implícitamente diciendo que ese 10% de objetos tiene más valor que todos los efectos que tienen los diferentes tipos de trabajo sobre el bienestar de las personas.

Historia y descripción general de los casos a estudiar

Se investigaron siguientes casos, todos ubicados en la ciudad de Rosario o en sus cercanías:

- Cooperativa de trabajo encargada del Bar New Life (que como se detallará no se trata de una cooperativa en cuanto a su forma legal, pero la denominaré así en este trabajo porque se asemeja mucho en su funcionamiento), del rubro gastronómico. Para la misma se utilizó como fuente un trabajo presentado Augusto Comisso, uno de los socios¹ y una entrevista posterior con Augusto.
- Cooperativa de trabajo Grupo Laboral Cooperativo, del rubro de la construcción. En la misma cooperativa participé desde octubre de 2011 en realizar algunos trabajos para la cooperativa y asistí a algunas reuniones. Como fuente, a pesar de que gran parte de mis conocimientos sobre la cooperativa corresponden a dichas experiencias, para el trabajo traté de utilizar sobre todo las entrevistas realizadas: la primer entrevista que tuve con alguien de la cooperativa, una de las socias encargadas de la parte administrativa llamada Shirley Gurruchaga y con participación en la cooperativa desde sus inicios, entrevista que fue con el objetivo conocer sobre su funcionamiento y posiblemente elaborar una investigación posterior (que aunque no tenía esta investigación en mente,

¹ Comisso, Augusto, “Propiedad, eficiencia y distribución: caso de estudio en el rubro gastronómico”. 3ras Jornadas de Economía Crítica, Rosario, 2.010.



se abordaron algunas cuestiones relacionadas con el objeto de la misma); así como también (y fundamentalmente) una entrevista realizada específicamente para esta investigación con Héctor Mario Sosa, conocido como “Tito”, socio que trabaja desde hace más de 20 años en la cooperativa, y que actualmente en la mayoría de las obras se desempeña como obrero encargado.

- Empresa Eco Garden, perteneciente al movimiento de Economía de Comunión (EdC), para la misma se utilizó como fuente una entrevista con Pablo Tournier, el empleador y dueño del emprendimiento.

Antes de comenzar con la descripción de cada caso, se realizará una muy breve descripción (por cuestiones de espacio) de los movimientos que engloban a los mismos, para comprender mejor su funcionamiento. Para profundizar se pueden consultar las fuentes citadas.

En cuanto a las cooperativas², para caracterizar a estas entidades primero hay que partir del movimiento general que engloba las cooperativas: el cooperativismo.

Una definición muy abarcativa de dicho término sería la siguiente: el cooperativismo es una manera de organizarse para satisfacer las necesidades de los individuos diferente a la empresa privada tradicional, fundada en la actitud natural de los individuos hacia la cooperación.

En línea con esta definición, la concepción que se tiene del ser humano es diferente a la de la teoría económica ortodoxa, según la cual el individuo busca fundamentalmente el interés personal. Lo que sostienen los autores que defienden el cooperativismo es que es real que parte de la conducta de los seres humanos se explique por conseguir el interés propio, pero las personas son más que eso. Hay muchos ejemplos en la vida real, los voluntariados, la actitud de los seres humanos con sus familias, las ONGs, etc. que evidencian que también existe preocupación por el bienestar del otro, que es gratificante cooperar y que hace a la felicidad y aspiraciones del ser humano. El cooperativismo a su vez que se apoya en estos aspectos de la conducta humana y necesita de ellos para

² La caracterización de las cooperativas y el cooperativismo, está basada en Rodríguez Peña, José “Ética y Economía” Cátedra de Macroeconomía 3 UNR, 2009.



perdurar en el tiempo, permite a los individuos canalizar sus ánimos de cooperar y fomenta la búsqueda del interés del grupo por sobre el interés personal.

Según la Alianza Cooperativa Internacional, se consideran dentro de las mismas a las entidades que confluyan en ciertas características, conforme a esta definición:

“es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada”³.

En particular, una cooperativa de trabajo se caracteriza porque tiene como fin proveer trabajo a sus miembros, y se reparten los excedentes que genera la misma en función del trabajo aportado por cada uno de sus miembros.

Por otra parte, la **Economía de Comunidad**⁴ (EdC), fundada por Chiara Lubich en mayo de 1991 en Sao Paulo, está formada por empresarios, trabajadores, directivos, consumidores, ahorradores, ciudadanos, investigadores y operadores económicos comprometidos a distintos niveles en la promoción de una praxis y una cultura económica caracterizadas por la comunión, la gratuidad y la reciprocidad, proponiendo y viviendo un estilo de vida alternativo al dominante en el sistema capitalista.

La EdC invita a formar nuevos empresarios y empresarios nuevos que compartan libremente los beneficios para sostener los fines de la EdC: la reducción de la miseria / exclusión, la difusión de la cultura del dar y de la comunión, y el desarrollo de la propia empresa y la creación de puestos de trabajo; empresarios que conciban y vivan sus empresas como vocación y servicio al bien común y a los excluidos de cualquier latitud y contexto social;

Es importante hacer notar que a pesar de que el movimiento surgió a su vez dentro de un movimiento católico llamado Focolares, las empresas de EdC se fundamentan en valores considerados universales, y es un movimiento abierto a las personas con independencia de sus creencias religiosas.

A continuación se realizará una breve descripción de los casos de estudio:

Cooperativa del Bar New Life

³ MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES - Área Cooperativas, “ABC Cooperativo”, http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf_abc_cooperativo_aspectos_basicos_para_constituir_una_cooperativa.pdf

⁴ Basado en www.edc-online.org, donde pueden consultarse más detalles.



El bar comienza su funcionamiento en el año 1991, con Aldo Comisso como dueño del bar, y su organización era una típica empresa con las características tradicionales, y empleadores y empleados. Contratava a 6 trabajadores, de los cuales uno cumplía la función al igual que él de monitorear controlar al resto, además de realizar tareas productivas. Durante el periodo 2.005 – 2.008 continúa su hijo Augusto al frente del bar debido a motivos de salud de su padre, siguiendo con las mismas características en cuanto a su organización. A su vez reducen a cinco los trabajadores del bar, debido a cambios en la organización del mismo y una mayor juventud y salud del nuevo empresario.

Debido al conocimiento cercano que tuvo Augusto de la empresa cooperativa Mil-Hojas, así como de su visión de la realidad y sus ideas, logra replantear la estructura de propiedad de la empresa. Se abandonaba así la ‘estructura de gobernación’ capitalista, y a partir de la asociación de los dos herederos capitalistas – madre e hijo- con dos de su antes ‘trabajadores en relación de dependencia’ – indemnizando al restante que trabajaba hasta dicho momento- se forma una nueva sociedad de 4 personas”.

El bar dejó de funcionar recientemente, debido a que no les renovaron el alquiler, y además a que Augusto había estudiado la carrera de Licenciatura en Economía y consiguió un trabajo para desempeñarse en su profesión. Antes de esto solo quedaban él y sus dos ex trabajadores en relación de dependencia. Augusto les ofreció que continúen y que utilicen las mesas si lo deseaban, pero finalmente ocurrió que uno de ellos se puso un bar por su cuenta de menores dimensiones y el otro se dedicó a otro rubro, teniendo actualmente un emprendimiento de elaboración de pan.

Cooperativa Grupo Laboral Cooperativo

El Grupo Laboral Cooperativo (GLC) está constituido en la actualidad por tres empresas cooperativas denominadas Cooperativa Unión Trabajadores de la Construcción Ltda. (C.U.Tra.C) dedicada a la rama de la construcción, Cooperativa Metaltec Ltda. Dedicada a construcciones metálicas, herrería de obra, pintura y construcciones en seco y Cooperativa de profesionales Tecypro Ltda. cuyo objetivo prioritario es la prestación de servicios técnicos y profesionales relacionados a las necesidades de las otras dos cooperativas, así como también de otras empresas ajenas al GLC.



Técnicamente se le llama GLC al grupo, pero como en la práctica tienen la misma sede y para cada obra trabajan socios de todas las cooperativas, y en las reuniones quincenales participan todos juntos de manera indiferenciada, son semejantes a una sola entidad en cuanto a su funcionamiento.

GLC no surgió de una previa empresa tradicional como el caso del Bar New Life, sino que surgió como cooperativa desde sus inicios. Tanto Shirley como Jorge Fandiño (su marido y arquitecto de la cooperativa) han tenido desde antes de la creación de la cooperativa un gran interés y participación en el cooperativismo, y en a fines de los 80 el Jorge consiguió para ejecutar obras de algunos arquitectos a los que no les interesaba la ejecución, y junto con obreros se formó la cooperativa. La primera en constituirse fue “C.U.Tra.C.” en el año 1987, luego en el año 1992 el cuerpo técnico asesor comienza a desempeñarse como la Cooperativa “Tecypro”, formalizando así una situación de hecho que preexistía, con la intención de brindar sus servicios además a otras empresas del sector. Y a mediados de 1996 se constituye “Metaltec” dedicada a construcciones metálicas, herrería de obra, pintura y construcciones en seco, complementando los servicios del grupo de empresas cooperativas.

Empresa de EdC Eco Garden

La empresa surgió como iniciativa de Pablo en el año 2009, quien tras intentar buscar un trabajo relacionado con la carrera que había estudiado (analista de sistemas), y al no conseguir propuestas en las cuales le ofrezcan un trabajo que realmente responda a lo que deseaba (menciona que la mayoría de los trabajos para analistas de sistemas eran de programación), decidió dar un giro a su actividad laboral y dedicarse a una actividad como la jardinería ya que siempre le gustaban las actividades al aire libre, y a pesar de que “estaba viviendo en un departamento en Rosario, y bueno no tenía absolutamente nada, solamente las ganas de ser jardinero.”

A su vez, menciona que fue muy importante el conocimiento de las empresas de EdC, y su experiencia viviendo en La Mariapolis, donde se encuentra el Polo Solidaridad, de empresas pertenecientes al movimiento

“Ahí estuve viviendo dos años, donde fui conociendo todo lo que es la espiritualidad de los movimientos de los Focolares y también de conocer de economía de comunión. Y conocía empresas, participe de algunas jornadas, donde los empresarios contaban todas



sus experiencias, y bueno, entonces fue ahí que dije ¿Si hay un montón de gente que se larga, de cero, porque no largarme? Y a todo esto, parte de esa experiencia que hice me marco. Como que también me abrí la mente para poder hacerlo, mi madre trabaja en una empresa de economía de comunión que es una inmobiliaria, y así que también conocía, sabía de cómo vive un empresario de economía de comunión, de confiar en la providencia, de poner todo en las manos de Dios”

La empresa arranco hace 4 años con Pablo trabajando individualmente, y hoy son tres integrantes ya que pudieron incorporar dos empleados a la misma, y algunos servicios como el riego los terceriza. Brindan los servicios de “mantenimientos mensuales, servicios en jardines, podas, fumigaciones, sanidad vegetal, y todo lo relacionado al jardín”.

Aspectos que mejoran la eficiencia y el valor agregado

A continuación se analizarán los fenómenos que según los entrevistados suceden debido a que organizaron el trabajo de una manera alternativa (como cooperativa o empresa de EdC) y permiten obtener incrementos en la eficiencia y el valor agregado. En el trabajo se indagó en términos generales, para incorporar cuestiones que no estaban en las ideas del autor, y luego se preguntó sobre algunos fenómenos específicos.

En el caso del Bar New Life, ya que funcionó primero como una empresa tradicional y luego se convirtió en cooperativa, es posible comparar ambas situaciones respecto al valor agregado generado y los ingresos generados para cada trabajador tanto en términos individuales como para el conjunto de los trabajadores (y a su vez teniendo en cuenta como se dijo, que siendo cooperativa se repartía entre cuatro socios en lugar de seis personas, por lo que simplemente un mantenimiento en el valor agregado significaría un mayor ingreso por trabajador).

En relación a esto sostiene que junto con una mejor equidad en la distribución de los ingresos también se produjo que:

“El valor agregado absoluto en la empresa aumenta entre foto y foto (entre un periodo y el otro), incluso a pesar de las condiciones macroeconómicas menos favorables en la etapa de la empresa cooperativista, ergo atribuible al paso de la organización capitalista a la cooperativista de la producción. No se trata de una mejor distribución de una torta



menor, sino de manera contraria y a pesar de las condiciones macroeconómicas desfavorables, se trata de una mejor distribución de una torta mayor. Los ingresos de los antes trabajadores ahora socios cooperativos no solo aumentan en términos relativos al antes capitalista ahora socio cooperativo, sino que además aumentan en términos absolutos. Por su parte, a pesar de que en términos relativos para el antes capitalista ahora socio cooperativo empeora la distribución del ingreso, en términos absolutos su posición de ingresos en relación a horas de trabajo permanece sin cambios significativos. Es verdad sin embargo que el ritmo del trabajo de éste se ve incrementado en el paso de una a otra forma de organizaron de la producción.”

Igualmente, para esta experiencia es necesario indagar cuales son los diferentes aspectos que pueden explicar este fenómeno de incremento del valor agregado.

Mayor esfuerzo personal

Una ventaja comúnmente atribuida a la organización cooperativa es que lo trabajadores se esfuerzan más en la medida que los beneficios de dicho esfuerzo son apropiados por ellos mismos; y eso sucede más bajo esta forma de organización. Igualmente, solo parte de los beneficios del esfuerzo adicional son apropiados por el propio trabajador (ya que el resto se lo llevan los compañeros), y dicha parte es cada vez menor cuanto más grande la cooperativa, salvo que se organicen de una forma tal que los que trabajan en cada proyecto sean los principales beneficiarios de los ingresos que produzca el mismo.

En mi opinión parte del incremento de esfuerzo que se da en una cooperativa (que por supuesto que varía en su intensidad dependiendo el caso) no se puede explicar solamente con esta visión, en la cual en el fondo también estamos pensando en individuos totalmente individualistas y egoístas, solo que ahora tienen justamente mejores incentivos individuales. Sino que al menos una parte de este incremento en el esfuerzo se produce debido a que se puede trabajar con una mentalidad más de grupo, que me importe ganar más yo, pero que me importe también el otro y que a todos nos valla bien, que eso sea lo que me estimule día a día.

A su vez, considero que al tratarse de un grupo también se da que en el día a día pueden comportarse mas como conjunto, fomentar el trabajo en grupo, apoyarse, tratarse como iguales, estimular a que el grupo nos tenemos que esforzar. Es decir, cuestiones que solo



surgen de la interacción de individuos, y que no pueden ser analizadas si pretendemos entender al comportamiento como la suma de decisiones de sujetos individuales; esto no sirve para comprender muchos aspectos de un fenómeno colectivo.

En relación a GLC, en parte para evitar que el incentivo al esfuerzo se diluya debido al tamaño de la cooperativa, idearon con el transcurso del tiempo un sistema en el cual antes de comenzar una obra se presupuesta el costo que tendrá dicha obra, incluido la cantidad de horas de trabajo, y si quienes trabajan en la obra consiguen terminarla con un costo menor (lo que se da fundamentalmente por realizar la obra más rápido) se reparten esa diferencia entre el costo estimado y el efectivo en concepto de “Premio”.

En relación a la evidencia de un mayor esfuerzo, Tito de GLC sostiene que:

“En la cooperativa se ve la diferencia porque vos trabajas de una manera distinta. En el caso nuestro que somos los oficiales, los más especializados, tratamos de hacer lo mejor que podemos porque esto te va trayendo más trabajo, si vos haces el trabajo mal vas perdiendo clientes, y si vos lo haces bien vas consiguiendo clientes.”

Más adelante agrega:

- Y en qué cosas vos ves que se trabaja mejor? Vos ves que la gente hace más rápido el trabajo, o ves que lo hace con más calidad?
- Siempre se busca la mejor calidad, más calidad. Que sea un poco más rápido también, pero las dos cosas, porque como los aportes son por cuota social, no son sueldos, si vos no producís no ganas. Es un retroceso si vos decís bueno, cumplo mi horario, me voy para mi casa y no trabaja nadie; cuando vas a cobrar decís bueno, había 10 pesos lo tenemos que repartir entre 10 personas, un peso por persona, y así no va.

Y luego señala otras cuestiones que mejoran el esfuerzo en la cooperativa, comparado con la mentalidad que suele haber en empresas tradicionales del rubro

- Nosotros sabemos que tenemos que hacer muy buena letra, para que quede conforme y ese señor nos recomiende a otro.
- Y cuando uno trabaja como obrero en general no te interesa tanto
- No, no tenés el interés de que te quede bien (alzando la vos, como diciendo muy bien) porque se dice “que lo solucione mi patrón”, “y el tipo se lleva la plata”, vos lo escuchas y es eso. O decir alguien “y... para lo que yo gano”, “y... para lo que yo gano para que



voy a trabajar”. Y esa es la otra pata, si un tipo por más que sepa, si no está ganando lo necesario no va a trabajar, no va a largar lo que sabe, va a tratar de hacer lo mínimo.

En relación a esto último sostiene que en la cooperativa la cuota social siempre está un poco arriba de lo que gana un obrero en una constructora, y la diferencia varía dependiendo la constructora. Esto lo puede propiciar la forma cooperativa, si es que esta funciona bien, ya que el ingreso se reparte solamente entre los trabajadores y función del trabajo aportado

Respecto a la experiencia del Bar New Life, Augusto sostiene que la clave para que mejore el esfuerzo en su experiencia es que el ingreso es residual, si se dan mayores ventas aumenta el ingreso del trabajador, por ende este tiene incentivo para maximizar su esfuerzo ya que se apropia de lo que produce con el mismo, a diferencia de lo sucedido en una empresa tradicional. Esto está en línea con lo planteado a inicios de este apartado

A su vez señala que a través de que vías impacta el mayor esfuerzo en la eficiencia: “mayor ritmo de trabajo, mayor velocidad de producción y mejor calidad de producción, e incluso en más ventas.”

En relación con esto, en la entrevista me comentó que “Al bar lo organizas mucho mejor si todo se reparte en partes iguales (...) Lo fundamental es que cuando tu negocio es tuyo te preocupas diferente, y eso repercute positiva en todo, incluyendo el cliente.”

Y a su vez señala que “Lo que antes se hacía en un minuto, como cooperativa se hacía en 30 segundos”

Menor necesidad de monitoreo y control

En relación con este punto, Tito de GLC considera que los esfuerzos de supervisión son significativamente menores, y brinda distintas razones y ejemplos:

- Bueno, y vos ves ventajas en que por ahí se necesita menos gente en el caso de ustedes, que no hace falta tanta gente que supervise la obra, o en eso no hay tanta diferencia?



- No, no es necesaria mucha supervisión, pero cuando tenés gente ya adaptada a la obra. En este caso esta Ruiz, estoy yo con ellos, gente que ya sabe cómo se tiene que encarar una obra entonces no es necesaria que sea tan grande la supervisión
 - En una constructora como es
 - No, tiene que estar permanente. Todo los días tenés el arquitecto, y si es hormigón el ingeniero depende el trabajo que estés haciendo. Porque tenés una casa, tenés un nivel de tanto, otro nivel tanto, y hay que saber hacerlo, poner una carpeta, un contrapiso, colocas una abertura, abre o no abre; y tiene que estar casi constantemente el arquitecto. Y también explica la situación de los más nuevos respecto a la necesidad de control
 - Vos ves en la gente que es más nueva eso de que “le decís y no tenés que estar pasando cada canto”?
 - Y cuesta más, porque la gente está acostumbrada a otro esquema de trabajo, a estar parado, a ver el teléfono, porque tiene un capataz permanente que le está diciendo, y en el caso de la empresa el capataz te va a encontrar una vez parado, dos veces parado y si te vuelve a ver lamentablemente te dice tenés que pasar a la oficina y no venís mas. Yo fui capataz de empresa y te dicen “mira, si no te sirve chau, se va”, en cambio en la cooperativa vos buscas la manera de que la persona sirva en algún lugar, que ocupe algún lugar
 - Si eso está muy bueno, no tener la presión de que si te equivocas te pueden echar
 - Si seguro
 - Y vos ves en la cooperativa que con el tiempo cada vez es menos lo que tenés que estar encima de la gente?
 - Y eso sí, se nota, porque por ejemplo si ahora yo me voy ellos están hormigonando y van a seguir con el hormigón, van a terminar, en cambio en una empresa se va y listo yo me voy atrás de él, ellos tienen su consigna: listo, yo hago esto, termino chau.
- Además de la mejora de eficiencia debido al menor monitoreo (que a su vez aumenta su importancia ya que el control lo realiza una persona cuya hora de trabajo es de las más costosas) también en el relato señala que la gente que entra está acostumbrada a un capataz todo el tiempo, por lo que en sus inicios en la cooperativa cuesta que se adapte, y eso puede provocar ineficiencias. Por otra parte, aunque no profundizamos sobre el tema, es probable que el hecho de que se busque a una persona que no es buena para



una tarea algo para lo que sirva, además de todo lo bueno que tiene una medida así por sí misma y la visión de persona que implica, también vea sus resultados positivos, y probablemente dependiendo la persona puedan ser negativos (sobre todo cuando se están adaptando a la cooperativa) en la eficiencia debido hacer el trabajo menos presionado.

En relación al tema de monitoreo y control, Augusto también señala una ganancia de eficiencia significativa al adoptar el modelo cooperativo, ya que se requieren de menos personas en el proceso productivo para generar el mismo producto:

“Se libera el rol de quien controla – monitor- pasándose de un bar con cuatro trabajadores, un trabajador/monitor y un capitalista/monitor -total seis personas-, a un bar con 4 trabajadores y ningún monitor.”

Resalta los beneficios de la cooperativa en cuanto a que no es necesario la figura del empleado-encargado, que cumple funciones de control y monitoreo, y un dueño que a su vez controla al encargado y a veces dedica tiempo a controlar el local en general.

Por último, en relación con la cuestión de monitoreo la entrevista a Pablo de Eco Garden presenta la siguiente evidencia

“ - ¿Vos ves cosas como que le podés decir algo a tus compañeros de trabajo y sin que les estés tanto encima van a hacer bien el trabajo?

- Si, si eso se ve. Por ahí yo soy muy exigente y soy muy atolondrado, y a mí me gusta hacer todo así súper veloz porque soy así. No lo van a hacer en el tiempo en el cual yo consideraría que tiene que ser de rápido; pero se hace, se hace. Y si vos les dejás una consigna, lo experimente muchas veces, los he dejado haciendo trabajos solos y los han hecho mejor de lo que pensaba, o por ahí de lo que lo podría haber hecho yo también. Por ahí es como todo, si vos no les estas encima es como que se achanchan, y nos pasa también a todos, le pasa también a uno. Pero bueno, son cosas normales de toda empresa.”

Una reflexión importante respecto a los casos estudiados se puede ver que hay distintas maneras alternativas en que se puede reducir la necesidad de monitoreo. Según Augusto la estructura cooperativa da más zanahoria –incentivo- y menos palo –castigo, y de esta



forma consigue la eficiencia productiva. Sin embargo, para encontrar una explicación a lo sucedido en la experiencia de EdC considero que no alcanza con este marco teórico y debemos pensar en otros para ampliar la comprensión del fenómeno. Dentro de la teoría económica prevaleciente se suelen fundamentar los comportamientos sobre todo pensando en la estructura de incentivos a la que se enfrentan individuos supuestamente egoístas. Pero el ser humano es mucho más complejo que esto, y necesitamos desde la economía profundizar nuestro conocimientos sobre el comportamiento humano, para poder comprender mejor las ventajas y desventajas de las distintas formas organizar la producción y el trabajo. Puede ser que motivos diferentes a intereses individuales ante una estructura de incentivos sean los que explican la conducta en muchas ocasiones, y considero que la reciprocidad es una de estas razones.

En el caso de Ecogarden, en mi opinión se observa una significativa reciprocidad debido al trato que tiene Pablo con los otros miembros de la empresa, muy distinto del acostumbrado en empresas tradicionales, como lo atestiguan los siguientes ejemplos:

Uno de sus empleados había cambiado de trabajo, luego de un tiempo lo llama para decirle que quería volver a la empresa y también que quería hacer un viaje personal a los pocos meses de volver:

“Me dice yo quiero volver con vos, yo sé que las cosas se pueden hablar. Y me dice la única persona que le puedo plantear que quiero hacer un viaje al poco tiempo de entrar es con vos, vos lo podés aceptar o no. Hay lo volví a tomar también... EdC te hace pensar, lo importante de EdC es el otro, uno hace comunión con el otro, no puede hacer comunión con uno mismo, y el valor del otro es muy importante también. Le dije si para vos también es importante hacer el viaje en esa fecha, bueno se hace. Porque siento que eso también gratifica a la persona y también va a laburar más contento, aunque para mí que se valla 15 días en septiembre cuando arranca el trabajo fuerte también es complicado...”

Y a su vez Pablo señala la importancia de uno dar el ejemplo en la empresa más que decir palabras, y que eso se termina transmitiendo.

“También trato de inculcar esto de hacer por los demás lo que te gustaría que hagan por vos y no hacer por los demás lo que no te gustaría que te hagan a vos.”



Estás acciones, así como muchas otras que se describen más adelante en el trabajo y otras que me comentó y no se incluyen por cuestiones de espacio, considero que aunque la persona en general las realiza por un interés genuino por el otro, terminan generando reciprocidad también, y una mejor predisposición para el empleado de dar lo mejor de sí. Por ejemplo, si una persona trabajara en un lugar donde no se preocupan genuinamente por él, no es escuchado, o reciba malos tratos, tenderá a limitarse a aquello que le exijan, o a lo sumo realizará únicamente tareas que el otro las pueda ver para conseguir objetivos individuales como ascensos e incrementos de sueldo, pero no intentará dar lo mejor de sí en todo, tanto en las acciones que son visibles como en las que no lo son, justamente porque no tiene una preocupación genuina por el empleador o la empresa. Y considero que la cuestión cambia en la medida que la persona se siente valorada y que realmente en la empresa buscan sinceramente que esté bien.

El fenómeno de la reciprocidad considero que ocurre tanto en algunas cooperativas como en empresas de EdC, pero con el lente que miramos las cosas en general, al menos los profesionales en Economía utilizando la teoría económica convencional, probablemente no nos percatemos y busquemos una explicación que se adapte a nuestra visión. Es necesario avanzar en teorías que consideren más aspectos del ser humano, y recojan entre otras cosas la evidencia de que muchas veces motiva al ser humano un interés genuino por el otro (y a su vez cuando acciona en base a dichos motivos y no solo impulsos individualistas se siente más feliz y pleno).

Mayor incentivo a pensar y proponer mejores formas de hacer el trabajo

Para el caso del bar New Life, Augusto señala que se producen tanto mejoras que podrían llamarse tecnológicas como innovaciones organizacionales.

“Mientras bajo la estructura de gobernación capitalista/autoritaria la introducción de tecnología e innovaciones organizacionales dependía de una sola persona con menor información relativa, bajo la estructura de gobernación cooperativa/democrática mejora la tecnología utilizada en el proceso productivo –erg. se incorpora una nueva máquina de café que utiliza menos café por filtro, menos gas para calentar el agua, menores tiempo de producción, y genera menos costos de reparación- y mejora la organización



del proceso productivo i.e. todo una serie de pequeñas innovaciones organizacionales que mejoran la eficiencia productiva, e.g. se ‘prepara la cocina’ en momentos de baja asistencia de clientela para luego responder en tiempo y forma en los momentos de alta asistencia de la clientela, todo lo cual se traduce en menores costos y mayores beneficios.”

En la entrevista respecto a esto me mencionó que con la forma cooperativa se realizan más acciones por iniciativa propia. “(cuando funcionaban como cooperativa) nadie te dice lo q tenés que hacer, vos solo te das cuenta. Si por ejemplo el mozo fue al baño y hay q alcanzar un sándwich con la forma cooperativa la otra persona lo ve y lo hace, antes se limitaba a cumplir su función”

Respecto a GLC, Tito señala que es muy común que los trabajadores piensen y sugieran nuevas formas de realizar el trabajo, y muchas veces por iniciativa propia

- “- Vos ves por ahí en la gente que trabaja incentivo a decir esto lo estoy haciendo así pero puede salir mejor de esta forma, proponerle cosas al arquitecto
- No si, en el caso mío por ejemplo comparto muchas cosas con el arquitecto, le digo no te parece que te va a quedar mejor así o más fácil. Se comparte, se comparte mucho. En el caso nuestro se comparte mucho
- Y vos ves desde el resto, ayudantes, oficiales, que aporten ideas, o eso es más difícil.
- Si si, no acá no tenemos problemas, acá uno dice este hierro lo puedo doblar yo, así y asa, y lo hace
- ¿Por voluntad de ellos lo dicen, sale de ellos?
- Si, ellos van y lo hacen, no tienen que estar uno diciendo anda a hacer esto, a poner los hierros alla.
- Y en cuanto a aportar ideas.
- Si, también, se acepta cualquier idea, siempre para más fácil o más rápido
- Y en ese aspecto, vos ves diferencia también con una constructora
- Sí, porque vos en la constructora vos miras el reloj, son las 4, falta una hora, en cambio acá no estas preguntando si me falta una hora o cinco minutos, sino vamos a terminar, vamos a hacer eso y lo terminamos.
- Vos ves que en una constructora no se aportan muchas ideas



- No, no se aportan ideas, y aparte es muy difícil para aportar porque la mayoría de los arquitectos no te aceptan un aporte, muy poco.
- Y por qué te parece que esto
- Y porque...”Él Estudio” (y mirándome como diciendo que se cree superior)
- Si como que se la cree
- Tenemos por ejemplo un caso acá, yo estoy para todo los replanteos, acá el Arquitecto es Jorge pero él no está acá. En el caso de ella, la otra vivienda (que están construyendo y no es de la cooperativa) hay un arquitecto y dice, no, si no es orden mía ustedes no hagan nada. Él es el arquitecto y yo soy simplemente un albañil para él. Para él, (es así, pero) la experiencia que tengo yo él no la tiene. En la cooperativa él puede tener la teoría pero yo tengo la práctica.

Y al finalizar me comentó un ejemplo, en el que por iniciativa propia resolvieron como ahorrar tiempo mientras estaban construyendo una casa. Pensaron que si terminaban esa casa y luego hacían el piso de la siguiente, tendrían que esperar luego para arrancar con las paredes. Entonces entre ellos decidieron construir el piso de la segunda primero, porque vieron que les ahorraría tiempo, y luego seguir terminando la primera, así en ese tiempo se secaba el piso y se podía seguir luego con la otra casa. La decisión la tomaron directamente los oficiales y ayudantes y luego se la comentaron al arquitecto.

Este tipo de mejoras es posible ya que no solamente la persona que dirige la obra o supervisa está pensando en formas de hacer mejor el trabajo o más organizado, y la forma cooperativa facilita estos comportamientos entre otras cosas ya que todo el grupo que está trabajando participa en los beneficios de las mejoras, y pueden surgir muchas mejoras desde quienes ejecutan el proceso productivo.

En el caso de Eco Garden, Pablo señala que es difícil que sus empleados sea proactivos, y la mayoría de las veces se quedan esperando que él les indique el trabajo, y que lo hagan de tal y tal manera. Señala que él busca generar lo contrario, muchas veces ante una pregunta sobre cómo hacer algo responde “vos qué harías”, y les dice que vayan para adelante con su resolución. “Por ahí es una pavada la acción, pero yo siento que la persona se sintió valorada porque pensó y tomó la decisión que él planteaba, por más de que era una cosa obvia.”



También señala que sus empleados no son de proponer nuevos servicios para brindarle al cliente, nuevas formas de hacer el trabajo, sino que por lo general siguen las indicaciones de Pablo. Aunque a él le gustaría que fuera distinto y señala que siempre está abierto a opiniones.

A su vez, ante la consulta de su opinión sobre medidas como a mayor clientes mayores ingresos, sostenía que actualmente se encuentran casi al máximo de los clientes que pueden tener dado el número de trabajadores que son, y también que no son medidas posibles en la situación actual, donde está produciéndose mucha rotación y los empleados están poco tiempo en la empresa, “no es que tengo un empleado que hace 4 años que está al lado mío”.

Mejora la discriminación de precios y customización

Según Augusto, en su experiencia también se dio que al tener los trabajadores mayores incentivos a aumentar el consumo de los clientes, tenían más incentivos a ofrecer los productos más adaptados a los clientes particulares, ofrecerles un producto a medida. A aquellos de mayores ingresos se le podía ofrecer un plato más elaborado y de precio mayor, y a los clientes de menor poder adquisitivo alguna alternativa más económica y de menor costo para el bar. Sin este incentivo por ser cooperativa, esto era más difícil que ocurriera, era más probable que se les ofrecía a todos lo mismo, y los ingresos que se obtenían sean menores.

Únicamente se describen ventajas en este aspecto en la experiencia del Bar New Life. Y es esperable que en los otros casos no suceda porque en una empresa tradicional de los otros rubros el empleado no es el que cobra a los clientes ni le ofrece los productos o servicios.

Incentivo a utilizar más eficientemente los insumos

En relación con el caso del Bar nuevamente, se comenta que ya que todo lo que se pueda hacer para obtener una misma cantidad de productos reduciendo la cantidad de insumos repercute en beneficios para todos, se produjo un gran avance en este sentido con la adopción del modelo cooperativo. Augusto detalla específicamente en que aspectos se mejora:



“Se desperdicia menos mercadería en la elaboración de sandwichería, se producen más café con leche con menos café y menos leche desperdiciada, se baja el consumo de electricidad relativo al nivel de producción, disminuye la rotura de pocillos y copas y la pérdida de cucharas, disminuye el mantenimiento y amortización de los muebles y útiles en general, etc.”

En las otras experiencias, los entrevistados no lo mencionan explícitamente como una ventaja, pero en este caso a diferencia de la discriminación de precios es probable que suceda. Entre las ventajas Tito mencionó, con el objetivo de mostrar las diferencias con la cooperativa, que un trabajador en una constructora tradicional por ahí ponía de más o menos baldes de hormigón cuando este se hacía en máquinas, y es probable que se verifiquen mejoras en este aspecto debido a las diferentes actitudes con que describe a los socios de la cooperativa respecto a empleados tradicionales. Y en el caso de EdC, debido al elevado grado de cooperación que se observa en las entrevistas, también es probable que suceda este fenómeno.

Ventajas en la relación con proveedores

Una de las cuestiones más particulares del movimiento de EdC es el tipo de relación que buscan vivir con la gente fuera de la empresa, incluyendo los proveedores.

Pablo menciona que con un proveedor siempre que iba se ponía a conversar, le contaba cosas de su empresa, le consultaba cuestiones relacionadas a cómo llevar adelante tu negocio y también acerca del movimiento de EdC.

Se generó un vínculo tal que entre otras cosas Pablo lo invitó y el proveedor participó en unas jornadas de EdC en La Mariapolis. A su vez comenta que a pesar de que hace muy poco que le compra, el proveedor le hizo una cuenta y le da las maquinas cuando el necesita sin que firme nada. “No Pablo con vos no hay problema, sabemos que cuando vos podes venís, nos pagas y chau” comenta que le dice el proveedor. Pablo lo toma como alguien que invierte en su empresa.

Generación de un producto o servicio con mayor valor para el cliente



Como se mencionó al inicio del trabajo, muchas veces la mejora en eficiencia no está en producir los mismos productos con un costo menor, o más productos con los mismos costos, sino en brindar un producto o servicio con mayor valor para el cliente.

En el caso del Bar New Life, cuando le consulté a Augusto si notaba diferencias claras en cuanto a la atención al cliente, me mencionó que al ser todos dueños del bar eso impacta en todo aspecto, inclusive en el cliente, pero no recordaba en ese momento algunas experiencias puntuales referidas a un mejor trato al cliente. La otra cuestión que ya mencionamos es lo relativo a la customización, que ofrecían productos más adaptados a las necesidades del cliente. No mencionó en la entrevista cuestiones relativas a que al cliente le daba una mayor confianza comer en el bar por ser cooperativo, por ejemplo que la gente viera un buen clima o trato hacia ellos y esto le diera más confianza acerca del producto y sus condiciones de salubridad.

En relación a GLC, por un lado Tito señala que el cliente tiene confianza porque hay un contrato que se firma y hay respaldo. En cambio cuando alguien toma un contratista (persona del rubro que contrata de forma independiente a empleados, sin llegar a ser constructora) por ahí no se firma nada y luego no pueden cumplir o hay algún problema a veces se van, y no tienen ni siquiera respaldo.

Pero la ventaja que se relaciona más estrechamente con la forma cooperativa es que los socios obreros tienen más incentivos en tener un buen trato con el cliente, y el clima cooperativo y sentirse iguales al resto también favorece un mejor trato al cliente y una mayor confianza del mismo.

“Por eso la obra que ese hace se toma amistad con los dueños, se familiariza mucho. No solo arquitecto, los que estamos al frente de la obra le decimos si esto va acá, esto acá, que te parece.

El dueño a veces te pregunta “no te parece que el parrillero lo podríamos poner en el fondo”, son cosas simples que se comparten.

Por ahí directamente con nosotros hablan, después cuando viene el arquitecto se comparte.

- Y en una empresa tradicional del rubro



No hay no participa nada, el dueño habla con el contratista y este con el personal, ahí no se mezcla nada.”

La experiencia de Eco Garden le da mucha importancia al cliente, y lo que es muy valorable según parece evidenciar la entrevista, es que va más allá del interés propio que me valla bien y para eso necesito al cliente, como ocurre muy a menudo, sino que hay interés genuino en la persona.

“ Una ventaja es la confianza que uno genera en la persona, tratamos siempre de satisfacerlo en la mejor manera, digamos que la persona se sienta amada, yo personalmente lo tomo así, por dentro mío, yo trato de hacer le jardín como si fuera el de mi casas, trato de que si la persona se plantea algo sienta de que vos la escuchas.”

“En el caso de hoy, hay un jardín al que compramos césped de invierno y había quedado en la vereda sin sembrar, ya que la persona me dijo lo vamos a sembrar después. Bueno y hoy lo llame y le dije ¿Te parece que hoy lo sembremos? Uh si espectacular me dijo... qué se yo, eso de preocuparme”

Principales problemas evidenciados por la forma alternativa de organización adoptada

En general los entrevistados prácticamente no señalaron desventajas atribuibles a su forma de organización. Tito señalaba que lo principal es una mala administración, pero en su cooperativa hay una muy buena administración, él fue tesorero 5 años y siempre estaban los papeles que pedía para dar soporte a las operaciones. Augusto señalaba que uno podía ver como negativo el hecho de perder decisiones, pero eso viene acompañado de que las responsabilidades se repartan, entonces no es una contra. Fueron señalados problemas o dificultades, pero según los entrevistados no son atribuibles a sus formas de organización sino a cuestiones de la cultura actual.

Falta de cultura en general del trabajo, y gente no capacitada con pocas ganas de aprender.

En relación a esta problemática, Tito de GLC sostiene la falta de gente capacitada, y la falta de amor al trabajo, que repercute en las ganas de aprender



- El problema es que se necesita gente y vos no encontrás gente capacitada para el trabajo, por ejemplo precisábamos un herrero y no hay un herrero, para venir a hacer los techos, para venir a soldar; tenés que buscarlo. En este momento no tenemos.
- Después la mano de obra, oficiales hay muy pocos, buenos oficiales. Oficiales vos tenés que decirle, indicarle como lo tiene que hacer, no hay buenos oficiales que vos le decís hacerte esa pared así y va y lo hace, siempre hay que darle una explicación, ir decirle.
- Y es muy difícil de aprender eso?, a la gente no le interesa aprenderlo?, para vos cual es el tema?
- Hay mucha gente que no le interesa aprenderlo. Le interesa estar trabajando pero no el amor al trabajo. El amor al trabajo es una cosa, osea trabajar por vocación es una cosa, y trabajar por obligación es otra. Cuando vos trabajas por obligación vos decís bueno, hago esto termino y me voy. Y si vos trabajas por vocación decís hago esto termino lo limpio y lo dejo todo en orden, porque sino... Es otra cosa. El que trabaja por obligación dice trabajo porque necesito dinero, porque la cooperativa me aporta, por un montón de cosas, porque hay que sobrevivir y hacerlo.

En relación a Eco Garden, Pablo menciona una falta de cultura del trabajo, y que “los empleados continuamente rotan, me cuesta mucho formar un grupo estable de personas que trabajen pero eso bueno, yo creo que no tiene nada que ver con economía de comunión, yo noto como que hay una falta de cultura del trabajo, del esfuerzo, o quizás la gente no se siente con ese tipo de trabajo”. En relación con esto menciona que “trato de inculcarle que es un trabajo como cualquier otro, es tan dignificante como cualquier otro y no por ser jardinero sos menos persona que el que trabaja en una oficina”

Este aspecto de la rotación según Tito ocurre bastante menos en GLC: “La mayoría de la gente se queda, muy poco lo que se va, es gente que esta uno o dos meses y se va. Estos chicos por ejemplo hace un año que están, y el que estaba arriba hace 14 años esta”

Habría que seguir profundizando en investigaciones posteriores si se trata de cuestiones relacionadas con las diferencias entre los distintos modos de organizar el trabajo, u obedecen más a razones derivadas de las diferencias entre rubros. Un comentario de Tito señala cuestiones específicas del rubro que favorecen a las cooperativas “No podes



dejar la cooperativa para ir a una empresa porque una empresa al tiempo te va a decir bueno se terminó el trabajo no hay más, se terminó la obra y se terminó el trabajo. En cambio acá la cooperativa, se termina la obra, ponele se termina esta vivienda, yo me voy a ir a otro lado para poder seguir trabajando, aportando a la cooperativa o la cooperativa me aporta trabajo a mí, así que siempre estás en movimiento.” Aunque también de acuerdo a Shirley esta costumbre en el rubro de la construcción también impacta en que algunos trabajadores que llegan a GLC tienen esa mentalidad, y se van cuando consiguen una changa que les da a lo mejor un ingreso por hora más elevado pero trabajo por un horizonte temporal limitado.

Mejoras en el bienestar de los trabajadores ¿Y también en la eficiencia?

A continuación, aunque no es el aspecto que se focaliza en este trabajo se pretenden señalar algunos efectos positivos (o negativos) sobre el bienestar de los trabajadores, a los fines de no adoptar la postura tradicional de que estos fenómenos no son evidencia eficiencia mayor. Como se explicó anteriormente, si consideramos al bienestar de los trabajadores también como unos de los resultados u outputs de un proceso productivo, y no solo a los objetos producidos, debería en un futuro incluirse en las mediciones de eficiencia y desarrollarse más en detalle.

Para el caso del Bar New Life, ante la pregunta de las mayores retribuciones y desventajas que tuvieron por trabajar como cooperativa las respuestas de Augusto fueron las siguientes:

“En lo personal ir a un lugar de laburo con ganas no tiene precio.

Y a su vez poder ser coherente entre lo que uno dice y hace, para mí eso es muy importante y estas dos son las mayores retribuciones.

En cuanto a desventaja, la que a priori puede parecer más importante en su caso personal como disminuir sus ingresos señala que casi no ocurre “te das cuenta que no es resignar plata porque funciona todo mucho mejor, y no resignas casi nada, “resignas decisiones” pero no es “resignas” sino que las responsabilidades las tienen entre más, y aunque hubiera resignado creo q valía la pena”



Y por último señala beneficios que le aportó a sus ex empleados para sus vidas
“Si uno de ellos está manejando un bar es porque se lo pude enseñar, no todo el mundo pudo acceder a una educación que le permita manejarse para eso. Y el otro también comenzó a realizar un trabajo independiente, un emprendimiento de panes. Para ello creo que es también un crecimiento personal, yo creo que si ves que podías hacer algo que no hacías te auto superas”

Por el lado de GLC, ya se resaltaron muchas cuestiones en las entrevistas que van más allá de la eficiencia en su sentido tradicional y la generación del valor agregado. Otro aspecto que merece destacarse, es que algunos trabajadores de la misma estudiaron de restaurador en los últimos años, incluidos Tito, y no es muy común que un obrero de la construcción a los 65 años pueda estudiar un trabajo que le encanta y recibirse. Y ahora dentro de la cooperativa también realiza restauraciones

Por último, estas son las cuestiones que señala Pablo de EdC, en respuesta a si está contento o no con su trabajo y las retribuciones que este le da.

“No, soy feliz. Me siento feliz cada día, trato cada día de hacer las cosas con amor hacia el otro. Y el otro es el cliente, un proveedor, el de la estación de servicio, el que te permite la entrada a un country, entonces cuando vos te cruzas con esas posibilidades de amar te hace feliz. Te hace feliz cuando llegas puntual y el otro está puntual esperándote, te hace feliz. Te hace feliz el poder escuchar al cliente, te hace feliz que el proveedor te de la maquina sin pedirte nada a cambio, te hace feliz todo. Te hace feliz el haber dejado listo un jardín, el haber levantado esa hojita que viste fuera de lugar.

Como también uno sufre porque no lo lograste, no siempre te sale todo perfecto. A uno a veces le queda el dolor dentro de decir no lo pude amar o no pude hacer feliz al 100% a la otra persona. Pero bueno, la verdad es muy gratificante”

Y estos dos ejemplos, el primero con quien terminó siendo su primer empleado y luego con uno actual, también evidencia felicidad y bienestar con el trabajo, y una preocupación sincera por el otro:

“Y nos quedamos charlando con mi esposa y le digo no tiene idea de nada este chico, que voy a hacer, es mi primer empleado, y ahí nos acordamos de la dignidad de la persona. Que es lo más digno de la persona, que sepa un oficio que se pueda aprender, o



el ser valorado como persona y enseñarle?. Y bueno fue así, tomarlo sin que sepa absolutamente nada y valorarlo y dignificarlo como persona.

A los 15 o 20 días le dicen al empleado vos no te podes seguir quedando donde estás viviendo. Y con mi esposa decimos bueno, que hacemos, y bueno la resolución inmediata fue venite a vivir con nosotros. Nosotros lo conocíamos de hacía 20 días, y estuvo 4 meses viviendo con nosotros.”

“Cuando yo lo empecé lo empecé por una cuestión personal, y ahora, en una muy mínima escala, le estoy dando trabajo a dos personas, que tienen un sueldo. Al menos al último chico que entro le pregunto "estas contento" y el me respondió "estoy feliz, yo siempre estoy feliz, y esto me gusta, me gusta lo que estoy haciendo" y bueno eso, eso es más gratificante que ser empresario, que cualquier cosa.”

Comentarios de los resultados y reflexiones Finales

A lo largo del trabajo se abordaron distintos aspectos por los que formas alternativas de organizar el trabajo mejorarían la eficiencia y el valor agregado, así como el bienestar y la felicidad de los trabajadores en el final

Todavía restan aspectos que se detectaron en la investigación y que no han sido tratados por cuestión de espacio, por ejemplo Tito de GLC señalaba también que la cooperativa es un proyecto en el que hoy muchos tienen trabajo y seguirá aun cuando las personas pasen (lo que cobra un especial valor para el que está por jubilarse), y también que la cooperativa facilitaba que se compartan los conocimientos y se capaciten a los que recién ingresan “si vos te quedas con lo que sabes y no lo aportas a nadie. Que haces?, después va a ir muriendo todo eso”.

En los casos analizados en esta investigación, por más que se observó que ambos fenómenos tienen ventajas en la eficiencia y valor agregado en una enorme cantidad de aspectos, las cooperativas encuentran muchas de sus principales ventajas sobre todo en los aspectos relacionados con mayor esfuerzo e iniciativa propia, lo cual es entendible por las razones que se analizaron. Mientras que la experiencia de EdC tiene muchas ventajas en términos de la fortaleza y autenticidad (en el sentido que se busca el bienestar del otro) en las relaciones que se establecen, inclusive con los agentes externos



a la empresa, y dentro de la empresa también se caracteriza de la reciprocidad que surge.

No es que los fenómenos que se destacaron en un tipo de empresa no ocurren en el otro, sino que simplemente se trata de destacar en forma relativa cuales surgieron más en las entrevistas de esta investigación.

Y a su vez parte de la utilidad de una investigación como esta surge de partir de que ningún tipo de organización es perfecta y siempre es mejorable, por ende ver los aspectos positivos de un tipo de organización pueden ayudar a aquellos que participen en organizaciones con otro modelo a mejorar los propios.

Ambos tipos de organizaciones, en mi opinión tienen muchos aspectos de superioridad respecto a las organizaciones tradicionales y merecen ser fomentadas si queremos trabajar por una economía más al servicio del hombre. En parte por la eficiencia, y es importante estudiar esta cuestión para mostrar la sustentabilidad de la propuesta, pero sobre todo porque se percibe que la gente es mucho más feliz y que le gusta trabajar allí.

Referencias bibliográficas

- Comisso, Augusto, “Propiedad, eficiencia y distribución: caso de estudio en el rubro gastronómico”. 3ras Jornadas de Economía Crítica, Rosario, 2.010.
- Rodríguez Peña, José “Ética y Economía” Cátedra de Macroeconomía 3 UNR, 2009.
- MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES - Área Cooperativas, “ABC Cooperativo”,
http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf_abc_cooperativo_aspectos_basicos_para_constituir_una_cooperativa.pdf
- www.edc-online.org