



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Toma de decisiones en cooperativas de trabajo.  
Aportes desde la Comunicación.  
María Marta Balboa, Norma Isabel Biasi, Agustín Hurtado y Rosana Zanini  
Actas de Periodismo y Comunicación, Vol. 2, N.º 1, diciembre 2016  
ISSN 2469-0910 | <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/actas>  
FPyCS | Universidad Nacional de La Plata  
La Plata | Buenos Aires | Argentina

## Toma de decisiones en cooperativas de trabajo. Aportes desde la Comunicación

María Marta Balboa  
[mariamartabalboa@gmail.com](mailto:mariamartabalboa@gmail.com)

Norma Isabel Biasi  
[biasi.normai@gmail.com](mailto:biasi.normai@gmail.com)

Agustín Hurtado  
[agustinhurtado88@gmail.com](mailto:agustinhurtado88@gmail.com)

Rosana Zanini  
[rosanazanini@hotmail.com](mailto:rosanazanini@hotmail.com)

---

Facultad de Ciencias Humanas  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Río Cuarto  
Argentina

### Consideraciones iniciales

*"Cuando construyes sobre tus fortalezas, construyes sobre rocas.  
Cuando construyes sobre tus debilidades, construyes sobre arena movediza"*  
*J. Hernández C*

El trabajo tiene como objetivo compartir consideraciones acerca de la dimensión comunicacional del proceso de toma de decisiones en organizaciones de la Economía

Social. Particularmente, nos abocamos a la experiencia de cooperativas de trabajo de la ciudad de Río Cuarto (Córdoba).

A partir de capacitaciones para cooperativas de trabajo locales, el análisis de la experiencia organizacional del Banco Crediccop, los aportes teóricos-prácticos en los que han avanzado los integrantes (docentes, adscriptos, estudiantes, socios de diversas cooperativas de trabajo y entidades de segundo grado del ámbito cooperativo) de la asignatura "Planificación y Evaluación de Proyectos de Comunicación" de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Córdoba; y la perspectiva de la Ontología del Lenguaje identificamos tácticas de comunicación que dinamizan la toma de decisiones permitiendo una flexibilidad acorde a las demandas del entorno sin renunciar o poner en peligro los principios y valores cooperativos.

Con un equipo interdisciplinario que convoco a comunicadores sociales y profesionales de las ciencias económicas, sumamos los aportes del modelo de negocio canvas como objeto sobre el cual se toman decisiones.

Los aportes pueden sintetizarse en lo siguiente: el carácter esencialmente humano y afectivo de la comunicación; la apropiación de medios y recursos de comunicación de modo eficiente, la puesta en tensión permanente de la dimensión simbólica de la economía de mercado (los procesos de comunicación de los sectores concretados de la economía), la convergencia del ciudadano como destinatario de la propuesta de la Economía Social y el desarrollo de herramientas de comunicación para la elaboración de objetivos productivos con sentido colectivo.

Algunas de estas ideas responden nuestro interrogante inicial ¿Qué características comunicacionales nos permiten sostener los procesos de toma de decisiones en el ámbito de la Economía Social?

## **Encuadre Institucional**

Desde múltiples formas, las ciudades y regiones argentinas han avanzado en consolidar experiencias de economía social que permitan genuinamente consolidar relaciones de trabajo, desde una óptica solidaria y colectiva.

En Río Cuarto, contamos con 33 cooperativas de trabajo actualmente activas, redes de cooperativismo así como experiencias cooperativas en otros sectores de la economía como la Banca Financiera.

En este escenario organizacional se inserta la Universidad Nacional de Río Cuarto, quien desde hace 45 años, reconoce la necesidad de un conocimiento comprometido con la resolución de las problemáticas que acontecen en la vida diaria de Río Cuarto y Región.

Frente a este marco es que la organización requiere de una integración intersectorial, visibilizando al Estado como un actor crucial. Para Ariel Guarco (2013:91) "Se trata (...) de posibilitar que todo el potencial que tiene el sector (cooperativo) pueda expresarse y llevarse a la práctica con un Estado socio, que comparte objetivos y desafíos con otros sectores que no forman parte del mismo, en este caso el cooperativismo".

La universidad aparece como un representante potencial de ese Estado socio, la cual no brindaría una asistencia meramente instrumental y cortoplacista, sino que se presentaría al sector cooperativo como un aliado estratégico aportando su capital simbólico.

En este contexto, la Facultad de Ciencias Económicas ha incorporado la temática de la Economía Social a sus espacios de docencia, investigación y extensión. Programas como Amartya Senn y la Cátedra Abierta Floreal Gorini son experiencias que avanzan en este sentido y se encuentran fuertemente trabajando la temática tanto fronteras adentro de la Universidad como en la comunidad local.

En este camino recorrido, frente a la Convocatoria Programa de Educación en Cooperativismo y Economía Social en la Universidad de la Secretaría de Políticas Universitarias; se presentó el Proyecto "Desafíos Cooperativos. Un aporte desde las Ciencias Económicas a una experiencia de autogestión comunicativa".

El objetivo planteado consiste en "fortalecer la adquisición de competencias estratégicas de la Cooperativa Al Toque Ltda., mediante procesos de formación-con instancias de reflexión, capacitación y asesoramiento- que trascienda el diagnóstico e incluya la elaboración y aplicación de dispositivos del campo de las ciencias económicas, atendiendo a la necesidad de adecuar los mismos a la economía social". A partir de esta articulación institucional, se organizan las "Jornadas de Capacitación. Cooperativas De Trabajo. Ser Versátil Y Viable En Economía Social" que nos permitieron poder compartir conocimiento e inquietudes con experiencias de otras cooperativas de trabajo y fortalecer la economía social.

Observando que la incorporación de cooperativas no solo opera en el campo de la comunicación social, creemos necesario habilitar espacios de capacitación e intercambio de experiencias que, junto a especialistas en las temáticas de cooperativismo y economía social, puedan profundizar los modos de gestión y administración necesarios para la sustentabilidad de las mismas.

En este marco, la capacitación tuvo como referente principal: dispositivos y herramientas de gestión que son necesarios para optimizar los procesos productivos y administrativos de las organizaciones cooperativas.

Asimismo, la instancia de capacitación se desarrollo bajo la filosofía de los valores cooperativos.

Los procesos de capacitación serán a partir de una metodología de investigación - acción. Esta modalidad permitirá incorporar la esfera de la economía y las finanzas en torno a dimensiones significativas, predeterminadas y emergentes de lo que es el Cooperativismo y la Economía Social como forma de inserción laboral.

Asumir una perspectiva desde los valores cooperativos y desde la investigación acción conlleva el ajuste en las propuestas de trabajo de los talleristas que nos acompañaron en esta oportunidad.

Entendemos que las experiencias colectivas de reflexión, expresión, autoorganización y planificación van en camino de la construcción de autonomía y conllevan una serie de aprendizajes sociales que permiten a los socios cooperativos constituirse en trabajadores desde una lógica de la economía social.

La actividad contemplo 3 charlas que se desarrollaron durante 3 días en la Sede Institucional del Gremio de Docentes Universitarios de Rio Cuarto.

<p>Oportunidades de financiamiento y redes institucionales de cooperación</p>	<p>Procesos y estructuras organizacionales para el funcionamiento cooperativo</p>	<p>Comunicación y marketing: herramientas para sostener el emprendimiento</p>
<p>•Pablo Tissera, jefe de la Filial Córdoba del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos Cooperativa Limitada. (Cba-Argentina)</p>	<p>•Mg. Maria Marta Balboa, docente de la Universidad Nacional de Rio Cuarto. (Cba-Argentina)</p>	<p>•Lic. Paulina Yañez, docente de la Universidad Nacional de Rio Cuarto. (Cba-Argentina)</p>

## Aportes en sinergia

A partir de capacitaciones para cooperativas de trabajo locales, el análisis de la experiencia organizacional del Banco Crediccop, los aportes teóricos-prácticos en los que han avanzado los integrantes (docentes, adscriptos, estudiantes, socios de diversas cooperativas de trabajo y entidades de segundo grado del ámbito cooperativo) de la asignatura "Planificación y Evaluación de Proyectos de

Comunicación” de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Córdoba; y la perspectiva de la Ontología del Lenguaje identificamos tácticas de comunicación que dinamizan la toma de decisiones permitiendo una flexibilidad acorde a las demandas del entorno sin renunciar o poner en peligro los principios y valores cooperativos.

Un primer punto que planteamos es reconocer que la *economía social* requiere para su sustentabilidad encontrar un modelo comunicacional que le permite consolidar su cultura organizacional basada en principios cooperativos y develar las condiciones de dominación y/o hegemonía que conforman las condiciones materiales de existencia de las comunidades.

Recuperamos entonces la propuesta de de la asignatura “Planificación y Evaluación de Proyectos de Comunicación” de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Córdoba sistematizada en el libro *Comun(ic)axion Cooperativa* con la coordinación de Nidia Abatedaga y Cristina Siragusa, ambas referentes en el mundo del cooperativismo en la ciudad capital de Córdoba.



Esta propuesta de comunicación nos permite acordar con las cooperativas de trabajo que asistieron a la capacitación como es la comunicación que debe acompañar el proceso de toma de decisiones.

La pregunta que continuamos explorando fue pensar ¿decisiones sobre qué? Así, nos parece interesante indagar acerca de distintas propuestas devenidas del mundo del

empresarial, las normas ISO 9000,2015 y las actualizaciones en las literaturas de ciencias de la administración.

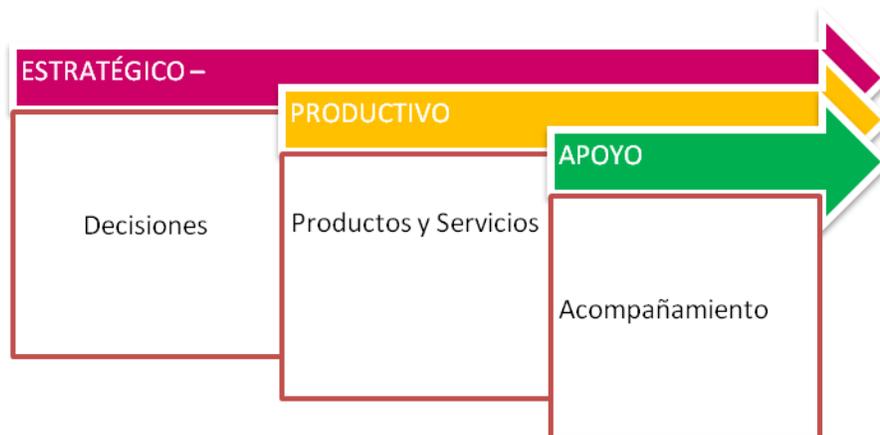
Así recuperamos el modelo Canvas, de Alexander Osterwalder (2011) quienes gráficamente presentan todos los procesos y dimensiones sobre las cuales hay que pensar al momento de tomar decisiones.



En este marco, es una propuesta que aporta a la comunicación gráfica que opera como un mínimo denominador común en las competencias de comunicación de un proyecto cooperativo en donde los integrantes pueden registrar distintos niveles de aptitudes y competencias comunicacionales.

Un segundo atributo comunicacional es la cualidad de simplicidad que otorga a un proceso –la administración- que usualmente se caracteriza por lenguaje altamente técnico, legislaciones y normativas altamente complejas en su relacionamiento y profesionales formados exclusivamente en el campo de la economía clásica, de base capitalista liberal.

Un segundo aporte fue reconocer que los procesos de producción y prestación de servicios de las cooperativas pueden ser pensados en 3 niveles de complejidad.



Estos 3 clásicos procesos<sup>1</sup> se ven atravesados por 2 carriles que permanentemente tienen que trasvasar toda decisión:

- Carril Económico (producción, administración, distribución, eficiencia, excelencia, calidad)
- Carril institucional (participación, educación, solidaridad, democracia interna – mecanismos de representación, control y delegación)

En este segundo plano de decisiones aparece el desafío de trabajar en cada decisión, en forma concomitante, procesos de construcción de sentidos y significados de modo tal que los 3 estadios revitalicen y representen con alta referencialidad (Prieto Castillo, 1987) respecto del mundo de la economía social. Esto implica pensar la comunicación en la toma de decisiones indagando todas las posibles conexiones esenciales respecto de la temática, objeto o problema que ocupa a la cooperativa de trabajo. En este marco, estamos pensando la administración de nuestro proyecto cooperativo de trabajo. La comunicación estuvo en la génesis de las primeras conversaciones que hacen realidad la conformación de una cooperativa de trabajo. Pascale Weil (1992;117) señala el sentido etimológico de empresa como: "agrupamiento de hombres que desean emprender juntos". En este marco, la comunicación se presenta como el componente facilitador para la adhesión y la pertenencia de los integrantes de las empresas a ese deseo de llevar adelante un proyecto sintetizado en una misión y en una visión.

En el caso particular de las cooperativas de trabajo, las conversaciones tienen que enfrentar definir 3 aspectos que facilitan la tarea: 1) Pensar la estructura organizacional como cooperativa: donde y como tenemos que participar en cada

<sup>1</sup> La gestión por proceso implica determinar un responsable del proceso, coordinar con otros procesos, administrar los recursos, definir los criterios de satisfacción del servicio/producto, generar una forma de evaluación/monitoreo que nos lleve a la mejora permanentemente. (ISO 9001:2015)

nivel, en cada proceso; 2) requiere "aptitudes y actitudes en el coordinador", lo cual implica formación y especialmente entrenamiento y 3) demanda conocer "las verdaderas expectativas". La comunicación por sí misma no arregla las cosas pero si puede entorpecerlas. La toma de decisiones implica definir condiciones de posibilidad para que pueda pensarse una comunicación en el sentido que plantean Abatedaga y Siracusa (2012)

Asumir la coordinación para la toma de decisiones y reconocer las expectativas de quienes conforman una cooperativa de trabajo implica un reto comunicacional que puede verse enriquecido por 2 conceptos claves en la perspectiva de la ontología del lenguaje. Uno de ellos es el entendimiento: "la habilidad de anticipar de una forma tal que a uno le permite ver inmediatamente lo que es posible hacer" (Flores; 1996:p.32). Reside en ser conscientes que frente a cada conversación/decisión existe un escenario de fondo de posibilidades, de cursos alternativos de acción: desde allí responderemos: ¿Qué debemos hacer ahora?: algunas acciones se transforman en alternativas y otras quedaran fuera. Este entendimiento se completa con un modo particular de sintonizarse con nuestra situación que nos abre a ciertas posibilidades y simultáneamente nos cierra a otras. Referimos a este concepto segundo elemento como "estado de ánimo" (Flores; 1996: 32)

Entre las expectativas aparece en las cooperativas de trabajo un nuevo rol que implica el ser asociado. Esto implica repensarnos como nuevos perceptores/receptores que puedan: coordinar con sus pares, cogestionar como socio el conjunto del funcionamiento de la cooperativa, ser responsable de los resultados.

Si pensamos la comunicación como:

Prácticas sociales atravesadas por experiencias de comunicación. Prácticas sociales factibles de ser reconocidas como espacios de interacción entre sujetos en los que se verifican procesos de producción de sentido, de creación y recreación de significados, generando relaciones en las que esos mismos sujetos se constituyen individual y colectivamente (Vargas y Uranga, 2010 pp.85)

Para esto, surgen el esfuerzo, la creatividad, la voluntad, la inteligencia, la paciencia para equivocarse y el aprender de los errores se transforman en los motores para que los procesos de comunicación permitan a la persona moverse y apropiarse del rol de asociado, dejando tras de sí el status de empleado. Es la comunicación la herramienta estrategia que permite que esta transformación suceda y

principalmente se sostenga en el tiempo. Por esto es necesario estar siempre, en cada decisión, incorporando recursos informacionales, motivacionales, entre otros que pongan en tensión los discursos hegemónicos dominantes del capitalismo liberal que en forma permanente necesita empleados atomizados y no asociados ciudadanos.

Este trabajo implica situar la toma de decisiones en procesos organizacionales entendidos como un complejo campo de relaciones sociales. La toma de decisiones puede ser vista entonces como una cadena de procesos psico-organizacionales.

## **La toma de decisiones y la coordinación en ámbitos de la economía social**

Proponemos poner en el acento en 2 ejes primordiales: la gestión del conflicto y el reconocimiento del carácter esencialmente humano de las organizaciones del trabajo, especialmente de la economía social.

Angel Petriella, en su libro Cooperativismo. Ayer, hoy y siempre (2008) rescata la importancia de la gestión del conflicto: conjunto de elementos disonantes con los requerimientos de la organización. Estamos frente a síntomas de insatisfacción. En este marco, el curso de acción tiene que articular 2 dimensiones: operativo (aplicar las normas que se hayan definido para cada situación en la cooperativa de trabajo) y política/preventiva (que implica fomentar la participación, motivación, responsabilidad consciente como estrategias de amortiguación del conflicto)

La segunda pregunta es habilitar espacios y momentos de comunicación para que podamos reflexionar acerca de los factores que provocan conflictos y prestar especial atención a reflexionar acerca de si los mismo se circunscriben a la persona o a la organización cooperativa.

La toma de decisiones implica procesos de coordinación. No es posible escapar a procesos de coordinación que sean pensados para, por y desde una cultura de valores cooperativos. ¿Por qué pensamos esto? Porque las organizaciones de la economía social, se incorporan en un mercado de capitales. En este sentido, desde una perspectiva centrada en la ontología del lenguaje, recuperamos la noción de trasfondo de escucha de Eduardo Flores (1996) Este trasfondo implica que comunicamos desde un trasfondo de experiencias, conocimientos y valores que se

nutren del entorno socio-cultural, además del propuesto por la propia organización. Hablamos y escuchamos desde esos lugares que habitamos. Por tanto, necesitamos reconocer los discursos hegemónicos y a la vez reconocer los universos discursivos de la economía social. Por ende, la coordinación es parte de los fenómenos organizacionales. Tomaran la impronta del conjunto humano que inicie la cooperativa pero no podrán desconocer su necesidad.

Por otro lado, la coordinación involucra:

- El entrenamiento in situ del arte de coordinar.
- La aceptación real de la función de la coordinación
- La responsabilidad consciente: se obtiene a través del esclarecimiento de la motivación, capacitación, participación, evaluación de resultados, identificación de objetivos.
- Establecer una dinámica. ¿Cómo? Seamos creativos! = Funcionamiento organizado.
- ¿Quién o qué tiene el derecho a tomar qué clase de decisiones y cuándo?

Particularmente, para la toma de decisiones en ámbitos cooperativos, la rotación ha probado ser un recurso interesante para la toma de conciencia acerca de la cultura cooperativa en los puestos de decisión. Esto implica voluntad política de comunicar para prepararnos cuando llegue el momento de asumir la función.

## Conclusiones

Este espacio es una excusa para encontrarnos y conversar. Conversar de aquello que nos ocupa y preocupa. El ámbito base siempre es un grupo humano señala Petriella (2008) que define un modelo de convivencia. La participación real, se estimula cuando se atiende y se disfruta de la vida grupal, cuando cada miembro se percibe valorado, escuchado, apoyado, contenido.

La comunicación es esencialmente humana. Las organizaciones también lo son. Nuestro planteo central indica que es posible enriquecer nuestra tarea observando que la vida y las organizaciones acontecen en la comunicación. Entender una organización implica explorar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad.

El individuo realiza con mayor dedicación y precisión aquellas tareas que poseen un determinado significado en función de objetivos comprendidos o compartidos. Por eso

la comunicación trabaja para tender puentes entre apoyar al movimiento y la necesidad de resultados en cooperativas de trabajo. Así, el modo en que comunicamos sobre objetivos, se vuelve prioritario para contextos de trabajo en donde definir objetivos operativos concretos genera un campo de motivación nuevo que favorece el mejor desempeño organizacional.

Los vínculos deseados para la toma de decisiones se constituyen a partir de iniciar y sostener conversaciones en los cuales nos comprometeremos con la inteligibilidad, sinceridad, legitimidad de aquello de lo que hablamos siguiendo la propuesta de Fernando Flores (1996)

- *La inteligibilidad*: refiere a la comprensibilidad de lo expresado.
- *La sinceridad*: la intención del otro cuando nos habla. Se deben mantener condiciones de confianza y buena fe plasmadas en garantías en las acciones que realicen.
- *La legitimidad* de lo que expresa: Nos preocupa aquí el derecho que tiene el hablante de expresar determinado contenido proposicional.
- *La veracidad*: refiere a la verdad de lo que uno dice.

Finalmente y no menos importante debemos comprometernos con un proceso de toma de decisiones sobre una escucha activa entre los asociados. Escuchar como "la aceptación del otro como un legítimo otro" (MATURANA, H, citado en ECHEVERRIA, R.; 2005: 170-171) Toma fundamental importancia reconocer nuestro propio estado emocional y reconocer el estado emocional del estudiante. El segundo elemento a considerar en la escucha es revisar nuestra propia historia personal, trasfondo que nos influye en nuestra capacidad de escucha. Un tercer elemento para considerar es el impacto que tendrá la confianza que despertamos en quien nos escucha.

## Próximos desafíos

- Lograr la cohesión del pensamiento concreto de las personas que entran a cierta hora de la mañana y se retiran a cierta hora de la tarde o a la noche (Angel Petriella)

Dice Eduardo Galeano:

*"Son cosas chiquitas. No acaban con la pobreza, no nos sacan del subdesarrollo, no socializan los medios de producción y de cambio, no expropián las cuevas de Alí Babá. Pero quizá desencadenen la alegría de hacer, y la traduzcan en actos. Y al fin y al*

*cabo, actuar sobre la realidad y cambiarla, aunque sea un poquito, es la única manera de probar que la realidad es transformable”.*

Treinta y tres (33) cooperativas de trabajo en la ciudad de Río Cuarto se comprometen día a día con un proyecto distinto, con altibajos, alegrías, logros y sinsabores pero con la firme convicción de que es el camino correcto a seguir. En definitiva, este relato de personas e instituciones nos sitúa en el desafío de hacer sustentable otra forma de pensar la economía.

## **Bibliografía**

- Abatedaga, N. y Siragusa, C. (Coord.) (2012). *Comun(ic)axió Cooperativa. Estrategias, Herramientas y Reflexiones*. Córdoba: Corintios
- Echeverría, R. (2005) *Ontología del Lenguaje*. Chile: Lom Ediciones.
- Flores, F. (1996) *Inventando la Empresa del Siglo XXI*. Chile: Dolmen Ediciones.
- ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011) *Generación de Modelos de Negocio* Barcelona. España: DEUSTO S.A. Ediciones.
- Petriella, Á. (2009) *Cooperativismo: ayer, hoy y siempre*. Buenos Aires. Argentina: Idelcoop.
- Prieto Castillo, D. (1987) *Diagnóstico de Comunicación*. Quito. Ecuador: CIESPAL.
- Vargas. T. Uranga, W. (2010) Gestión de procesos comunicacionales. Una estrategia de intervención. En Equipo del Centro de Comunicación La Crujía –comp- *Comunicación comunitaria. Apuntes para abordar las dimensiones de la construcción colectiva* (pp. 77-93) Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Weil, P. (1992) *La Comunicación Global: Comunicación Institucional y de Gestión*. Barcelona. España: Paidós.
- Guarco, A.y colaboradores (2013) *El cooperativismo argentino. Una esperanzadora mirada al futuro*. Buenos Aires. Argentina: InterCoop.