

RRHH+

# Trabajo cooperativo, trabajo en busca de sentido

## **Sociedades de capital y cooperativismo**

Durante mucho tiempo las sociedades de capital y las cooperativas se ignoraron. Ancladas en sus evidentes diferencias, pensaban que poco o nada de lo realizado en cada una de ellas podría ser aplicable a la otra. Sin embargo, el cooperativismo, y especialmente el cooperativismo de trabajo, hace ya tiempo que comprendió que tenía mucho que aprender de las otras maneras de hacer empresa y, sin necesidad de formalizar una evaluación detallada, podemos afirmar que ese aprendizaje ha sido bueno para las empresas cooperativas.

En ese marco, y recorriendo el camino desde el cooperativismo a la sociedad de capital, quizás sea bueno ahora



**Marià Moreno**  
Socio-gerente de Grup Integral.  
Doctor en Administració y Dirección de Empresas.

[mmoreno@grupintegral.es](mailto:mmoreno@grupintegral.es)

observar qué parece haber resuelto, en el ámbito de las personas, la fórmula cooperativa y, en concreto, en lo referente a la participación, al estímulo de la pertenencia y al trabajo con sentido.

Lo que exponemos a continuación son cuestiones que, en general, el cooperativismo –y nuevamente, de forma más concreta, el cooperativismo de trabajo– asume como propias y trata de desarrollar.

## **La participación y el estímulo de la pertenencia**

Participar es el acto a través del cual una persona toma parte de alguna cuestión, está involucrada, genera o recibe las consecuencias de una situación.

Participar sólo toma un sentido real cuando se opera desde una posición activa, la perspectiva derivada de si la persona forma parte de que la situación suceda (la mejora del trabajo gracias a su aportación) o, por el contrario, toma parte sólo por el hecho de estar implicada de alguna forma en la situación (“me han dicho que en lugar de hacer esto, ahora haga esto otro”).

Todo el mundo es parte de las decisiones y/o de sus consecuencias, pero sólo podemos hablar de “participar” si se hace desde una perspectiva activa. Por tanto, podemos afirmar que la persona siente que participa cuando al mismo tiempo siente que es parte activa de la situación de la que forma parte.

**Participar es tomar realmente parte en la toma de decisiones de forma activa, ayudando a construir la realidad que debe vivirse,**

## **a construir el propio futuro y el de la organización.**

La experiencia del cooperativismo es que la participación es satisfactoria en sí misma, ya que genera en la persona un importante vínculo con su actividad laboral, pero quizás el resultado más interesante es el hecho de que no hay ninguna duda sobre el poderoso estímulo de la participación sobre la generación del sentido de pertenencia.

**El sentido de pertenencia es la consideración por parte de una persona de que se encuentra comprometida con la organización en la que trabaja.**

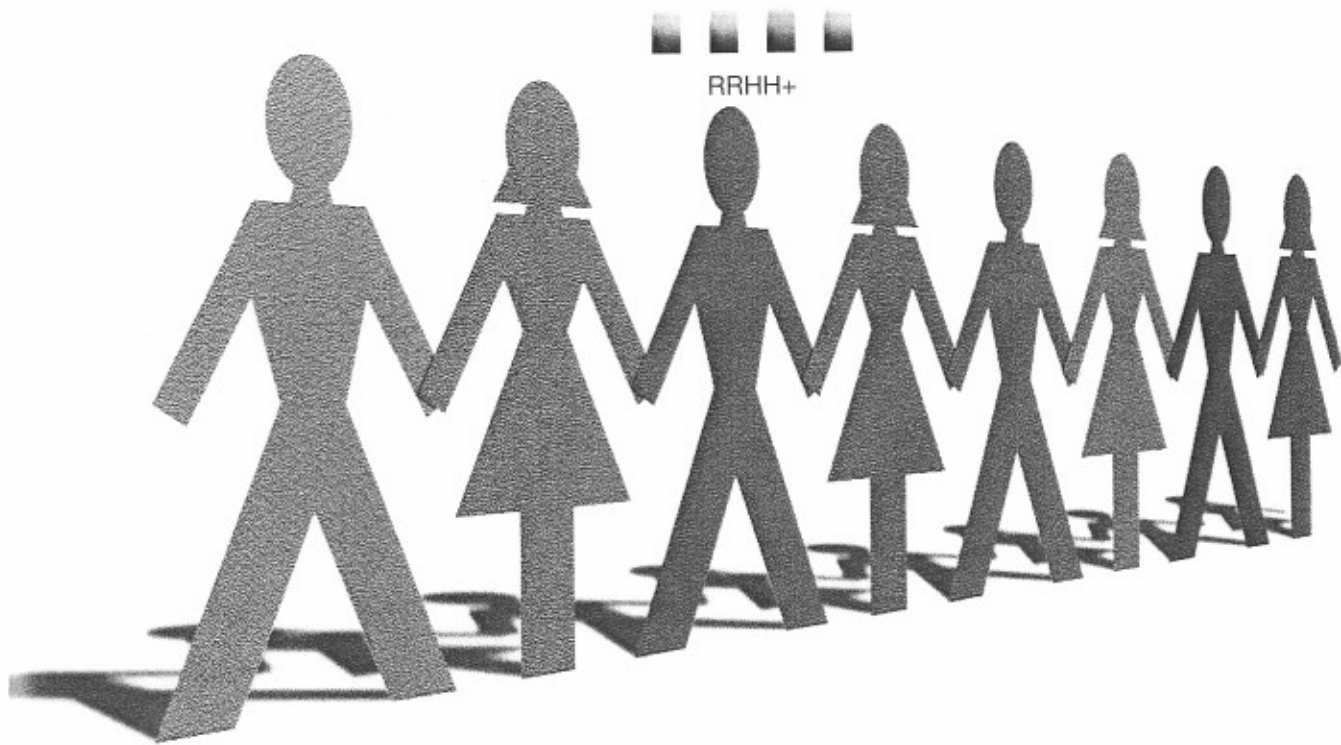
Respecto al sentido de pertenencia, podemos anotar que:

- Es el resultado de la interacción positiva de un conjunto de elementos, entre los que destaca la participación.
- No resulta posible estimularlo de manera directa ya que es un resultado, por tanto, debe ejercerse la acción sobre el mismo a través de la incentivación de los elementos que posibilitan su aparición.
- Se apoya en el hecho natural de la sociabilidad del ser humano y en su necesidad de pertenecer a grupos (Maslow).

## **El desarrollo de la participación**

El impulso de la participación demanda que un conjunto de creencias hayan arraigado en la organización, creencias que el cooperativismo recoge de manera natural a partir de su postulado central de primacía de la persona. Anotamos estas creencias:

- **Confianza.** Entendida como la



consideración de que las personas realmente pueden tomar decisiones, tanto sobre su trabajo como sobre las cuestiones generales de la organización (hecho natural en el cooperativismo a través de la Asamblea).

- **Las personas son una oportunidad.** Considerando que las personas rara vez son el problema y casi siempre la fuente de generación del éxito.
- **Mente abierta.** La participación genera a menudo cambios; debe tenerse una mente que acepte los cambios derivados de la participación de las personas, también –y especialmente– si estos son significativos.
- **La participación alcanza al todo.** El despliegue de la participación llegará a todos los ámbitos de la organización: elaboración de la estrategia, fijación de los objetivos, conformación del presupuesto, la forma de hacer el trabajo, los objetivos de los equipos y la generación de las formas de relación (y en las cooperativas, a la elección de sus representantes).
- **Alta dirección: paso al frente.** La participación se hace realidad desde todos los niveles de la organización (arriba y abajo) pero su impulso inicial es siempre de “arriba a abajo”. Si la alta dirección no acepta la idea de la participación, esta no prosperará en ningún caso.

**Las creencias impulsoras de la participación actúan sobre un determinado espacio relacional, que resulta clave para activar la participación.**

Un espacio relacional queda definido por tres elementos:

- Capacidad de interactuar.
- Información relevante.
- Modelo de comunicación.

La **capacidad de interactuar** viene definida por los grados de libertad de las personas o del equipo para la formulación de propuestas. **Resulta fundamental la certeza del equipo de que su voz será siempre escuchada, tanto si se aplican como, siempre razonadamente, no se consideran sus propuestas.**

La **información relevante** se refiere a la **disponibilidad, por parte de la persona o del equipo, de toda la información necesaria para que su participación pueda resultar consistente.**

Capacidad de interactuar e información relevante requieren de la generación cultural de un espacio auténticamente abierto y, por tanto, poco limitado, de forma que las posibles fronteras operen siempre como algo franqueable en lugar de rígidamente predefinido.

Aunque el **modelo comunicacional** favorecedor de la participación puede ser más complejo, lo aportamos sintéticamente (siguiendo siempre la propuesta cooperativa):

- **Fácil acceso a la alta dirección,** asegurando esta que siempre habrá respuesta y a una velocidad adecuada.
- **Preferencia del contacto personal,** utilizando los medios remotos como medios accesorios o facilitadores y evitando que sean los medios centrales de intercambio (a no ser que físicamente no haya otra posibilidad).
- **Facilitación de espacios físicos** adecuados para la realización de los encuentros de las personas.

- **Consideración del tiempo relacional** como auténtico tiempo de trabajo.
- **Autogestión intermedia de objetivos y calendarios;** si se actúa a través de proyectos, intervención de la dirección únicamente en el momento inicial y final de los proyectos.

### Trabajo con sentido

Posiblemente la Cooperativa La Fageda sea la que haya llevado a cabo una de las tareas más profundas en relación con el trabajo con sentido. Así, podemos extraer del modelo La Fageda lo siguiente:

Un trabajo con sentido es aquel que está bien hecho, que es útil para los demás y que está hecho con responsabilidad y de forma consciente. El trabajo con sentido, que enriquece tanto a la persona como al colectivo, se inicia tomando conciencia de “quién soy y qué hago”, y de “cómo lo que hago aporta al colectivo”. Pero el trabajo con sentido trasciende la persona que lo hace, para llevarla directamente a aquello que es más grande que ella misma. El sentido de pertenencia que se genera entonces es uno de los sentimientos más poderosos: sentirse parte de un grupo, de una razón para ser, de una manera de hacer, de un objetivo, de una suma de energías que toma una dimensión tan grande que hace que las personas sientan justamente más fuerza trabajando en equipo que trabajando individualmente.

Debemos buscar estrategias de comunicación para hacer entender esta globalidad. Cuando cada uno, en la medida de sus capacidades, puede



comprender la totalidad de una actividad y de un proyecto, el porqué de aquello que está haciendo, esta comprensión se transforma en una motivación interna para continuar desarrollando aquello de lo que forma parte.

Es probablemente el trabajo de Viktor Frankl, el autor y psicólogo, de manera directa a través de su obra o la de otros autores que la han desarrollado, una de las referencias que más está aportando, modernamente, a la reflexión respecto a la necesidad de convertir las organizaciones en lugares donde las personas encuentren sentido a sus vidas, y para hacer eso es necesario que su trabajo tenga sentido.

La observación de lo que hace posible el trabajo con sentido nos permite intentar la definición de un patrón.

Tratamos de hacerlo:

#### **1. Es un trabajo útil.**

El trabajo con sentido es un trabajo que sirve: su resultado tiene utilidad para alguien más que para la persona que lo desarrolla. Aunque hay trabajos que resultan útiles para la organización o el departamento, su utilidad se hará todavía más importante si claramente se puede ver a otra persona (cliente, proveedor, otro empleado) como beneficiario del mismo.

**La ubicación clara de los beneficiarios determina a menudo la utilidad. Conocer quién leerá un informe, para qué le servirá, qué decisiones serán mejores gracias al informe, son informaciones centrales para tomar conciencia de su utilidad.**

#### **2. Es un trabajo que incorpora responsabilidad.**

El trabajo con sentido es un trabajo

que no es independiente de la persona que lo hace, que no resulta igual como sea hecho. Es un trabajo, por tanto, donde la persona incorpora su responsabilidad sobre el resultado; es un trabajo que le pide ser responsable y tomar conciencia de la necesidad de ejercer esta responsabilidad para hacer un buen trabajo.

**La incorporación de la responsabilidad personal, hasta en las tareas más mecanizadas, reivindica a la persona. Si la persona siente que es igual quien haga el trabajo, tenderá a considerar que también es igual lo que deba "poner" en su tarea. Si la persona no puede diferenciar el resultado del trabajo gracias a su acción, difícilmente será un trabajo con sentido.**

#### **3. Es un trabajo que se puede conectar con el trabajo u objetivos de un grupo más grande.**

El trabajo con sentido conecta con algo más grande que la persona (o el equipo) que lo lleva a cabo. El trabajo con sentido no es un trabajo aislado sino que, por el contrario, está plenamente conectado con el trabajo u objetivos de otra persona o de otro equipo. Es un trabajo que "crece" por su capacidad de estar al servicio de algo que es más grande.

**Que un equipo atienda bien a un cliente forma parte de un objetivo de satisfacción de los clientes que implica a todos los equipos. Pese a que un cliente es el beneficiario directo del buen trato, esto forma parte de algo mucho más grande, como es atender bien a todos los clientes.**

#### **4. Es un trabajo "con trazabilidad" desde "las manos" de quien lo hace hasta los grandes objetivos de la organización.**

El trabajo con sentido es un trabajo que la persona puede "trazar", dibujando una clara línea continua entre aquello que hacen sus manos (o ella piensa) y al menos uno de los grandes objetivos de la organización.

**El trabajo con sentido demanda que al menos uno de los grandes objetivos de la organización dependa del trabajo de cada persona. Las personas pueden "rellenar un formulario" o "mejorar la calidad de lo que hacen"; las personas pueden "escuchar una queja de un cliente" o "vivir una experiencia de aprendizaje". Todo depende del sentido de su trabajo.**

#### **Cooperativismo y sociedades de capital**

En momentos donde lo único conocido es que el futuro será todavía más complejo de lo que lo es el presente, quizás sea bueno intentar aprender de tantas fuentes como nos sea posible y hacerlo desde la humildad de quien sabe que no posee más que eso, su capacidad de aprendizaje para encarar esa realidad.

Desde el aprendizaje realizado en los modelos de gestión de las sociedades de capital, y también desde el convencimiento de suponer una buena alternativa para un modelo basado en la persona, hemos tratado de apuntar algunas de las cuestiones que el cooperativismo incorpora a su práctica cotidiana. Y lo hacemos con el pleno convencimiento de que el intercambio no puede significar otra cosa que un mutuo enriquecimiento.