

## **Promoción de salud mental en trabajadores de cooperativas y empresas recuperadas**

**Facundo Urtizberea; Patricia Galeano; Guadalupe Biedma**

*urtizbereafacundo@yahoo.com.ar | patriciasgaleano@gmail.com |*

*guadalupebiedma@yahoo.com.ar*

Universidad Nacional de La Plata. (UNLP). Argentina

### **Resumen**

Los recientes avances tecnológicos y la irrupción del capitalismo como modelo hegemónico, han dado lugar a la Modernidad Líquida (Bauman Z. 2003) y con ello a la sociedad del riesgo (Beck U. 2006) Las transformaciones han incidido en las economías, los mercados y también en las relaciones laborales. En América latina, la precarización estructural (Castel R. 2001) se agravo por la implementación de políticas neoliberales durante los años noventa, que en nuestro país llevaron a la privatización de entes del estado, la quiebra de empresas productivas y de servicios. Un efecto de resistencia colectiva fue el fenómeno sociolaboral denominado “Fábricas recuperadas” (Fernández A 2001), donde el trabajo se resignificó como valor social en la conformación de una organización autogestionada por los mismos trabajadores. En los últimos años se ha revalorizado el rol de Estado como responsable de resguardar los intereses de los trabajadores, donde la Universidad, como parte significativa del Estado, tiene la obligación de contribuir en pos de la salud de los trabajadores.

Uno de los desafíos actuales es propiciar tanto en las personas como en las organizaciones una calidad de vida laboral satisfactoria, allí donde se conjugan e interaccionan la identidad laboral, las formas de gestión, los aspectos culturales, profesionales o del oficio y organizacionales, dentro de un contexto socioeconómico turbulento. Esta pretensión lleva a indagar sobre los factores de riesgos psicosociales que pudieren existir, pero también considerar aquellos aspectos que pueden funcionar como factores de protección y promoción de la salud psíquica. La investigación ha aportado hasta hoy suficiente evidencia del efecto de los factores laborales de naturaleza psicosocial sobre la salud/enfermedad, la satisfacción/ insatisfacción y el bienestar/malestar de las personas en sus contextos de trabajo, y las particulares formas que toma la interacción social y su regulación en cada organización. Un aspecto ampliamente señalado lo constituyen la reducida posibilidad de control del contenido de las tareas, los

apremios o exigencias psicológicas y la ausencia o distorsión del apoyo social de los compañeros y de los superiores. Estas dificultades, adquieren complejidades mayúsculas en las denominadas empresas recuperadas e incluso en las cooperativas de trabajo, modalidad organizacional en la que suelen derivar las primeras. Las razones son diversas y las expondremos detalladamente con posterioridad. No obstante, en esta instancia nos interesa resaltar el desvalimiento político, legal, institucional e incluso subjetivo que deben afrontar estos encuadres organizacionales y por lo tanto la perentoria necesidad de contar con apoyos para afrontar sus desafíos cotidianos.

En tanto partícipes y fuertemente comprometidos con los principios de la Universidad Reformista, numerosos docentes, graduados y alumnos nos involucramos en el diseño e implementación de un proyecto de extensión al cual denominamos "Promoción de salud mental en trabajadores de cooperativas y empresas recuperadas". El mismo fue pensado en pos de implementar estrategias de prevención en salud mental, aportando a los trabajadores de las empresas recuperadas/cooperativas, conocimiento teórico/práctico que contribuya en tal sentido. Este proyecto se configuró además, como un espacio de formación interdisciplinaria especializada a graduados y estudiantes avanzados. La factibilidad de alcanzar los objetivos requería indefectiblemente de un aporte interdisciplinario, razón por la cual participaron del proyecto: psicólogos, abogados, técnicos en cooperativas y licenciados en administración. Desde un comienzo, nos planteamos generar y construir herramientas necesarias para la promoción de la salud mental desde un proyecto organizacional autogestivo, con valores democráticos y participativos.

Precisamente, en este trabajo, exponemos los resultados obtenidos como consecuencia de implementar las acciones previstas en el Proyecto, los emergentes que nos confrontaron con nuevos desafíos y las iniciativas que nos hemos propuesto a fin de dar continuidad y fortalecer el trabajo extensionista desarrollado.

### **Palabras claves**

Empresas recuperadas / Prevención de salud mental / Riesgos Psicosociales

### **Marco Conceptual, sobre el cual sustentamos nuestra mirada y el diseño del proyecto**

Partícipes de una universidad que promueve la democratización del saber y asume la función social de contribuir a la mayor y mejor calidad de vida de la sociedad, el propósito del proyecto de extensión se orientó a implementar estrategias de prevención en salud mental. En cuanto a los destinatarios del proyecto, optamos por los trabajadores de empresas recuperadas y cooperativas, dado que dichas organizaciones son marginales dentro de un encuadre socio económico capitalista. Están sometidas a reglas macroeconómicas e incluso sociales que no conciben con sus valores primarios. Esto deviene en complejidades internas y tensiones provenientes del contexto como así también de su dinámica intrínseca.

Este proyecto, se sustenta en investigaciones previas, llevadas a cabo por integrantes de la cátedra de Psicología laboral (Facultad de Psicología - UNLP), como así también de experiencias desarrolladas en otras universidades (Najmanovich – Della Porta - Ferrari UBA 2005 – Bialakowsky y otros UBA 2006 – Alonso-Galeano UNLP 2008 - Urtizberea UNICEN 2010 – 2012- Mazzini 2013 UNR). Estas pesquisas, aportaron datos significativos que permitieron contribuir con el conocimiento de aspectos cuali y cuantitativos referidos a los riesgos psicosociales predominantes en este tipo de organizaciones y a las afecciones psíquicas que se originan a partir de tener que afrontar cotidianamente dichos riesgos. Contribuyeron también, en los rudimentos de un diseño metodológico para el abordaje la temática. Humildemente, consideramos que la modalidad de intervención preventiva sugerida en nuestro proyecto de extensión, constituye un paso adelante en lo metodológico, por cuanto los consultorios laborales que se proponen a las organizaciones constituyen una clara innovación.

Antes de profundizar en nuestra concepción de lo preventivo o la caracterización de los riesgos psicosociales, resulta conveniente hacer una breve descripción de la significativa relación que une al hombre con el trabajo. Trabajar no es solamente realizar actos técnicos, sino también hacer funcionar el tejido social y las dinámicas intersubjetivas indispensables para la psicodinámica del reconocimiento, necesario para la movilización subjetiva de la personalidad y la inteligencia. También son relativos a los deseos, creencias, posiciones ideológicas y decisiones éticas de los sujetos que trabajan e intervienen en el espacio de la discusión. El colectivo de trabajo no es algo dado y designado por criterios o personas externas al mismo, proviene de una construcción que los trabajadores realizan a partir de la operación psicológica del mutuo reconocimiento, generador de la confianza y lazos solidarios.

El psicoanálisis considera a las capacidades de trabajar y amar como indicadores de salud mental, señalan operaciones subjetivas activas de compromiso psíquico. La capacidad de trabajar es una técnica vital que liga al sujeto a la realidad, permite la construcción de una significación particular del trabajo que se extiende a las relaciones a él asociadas. La construcción de un sentido requiere del sentimiento de utilidad en cuanto a lo que se hace, junto con el reconocimiento de los demás de la calidad de trabajo realizado. A la corriente Psicodinámica le interesan los procesos subjetivos que se despliegan en la relación del hombre con su tarea. Considera la existencia de una normalidad sufriente, que designa una vivencia subjetiva que desestabiliza, la cuestión es que deviene de ese afecto, y cuál es la respuesta del sujeto, si de padecimiento y consecuente enfermedad, o de subversión del sufrimiento en placer. La ansiedad es un afecto presente en todas las tareas profesionales, que responde a diferentes aspectos concreto de la realidad laboral, exige sistemas defensivos específicos para su tratamiento y puede afectar la integridad corporal. Representa la carga psíquica inherente al riesgo en el trabajo. Para Dejours C. (1998) el trabajo “es la actividad coordinada desplegada por los hombres y las mujeres para enfrentar lo que, en una tarea utilitaria, no puede obtenerse mediante estricta ejecución de la organización prescripta”. Toma en cuenta de manera más precisa lo real, e insiste en la dimensión humana del trabajo, ajustarse, reordenarse, imaginarse, inventarse.

En las últimas décadas el desarrollo tecnológico y la globalización de los mercados, ha impactado fuertemente en la estructura del empleo y en las condiciones de vida general de las personas, en consecuencia la evolución del trabajo produce nuevas significaciones y nuevos riesgos, para los cuales se deben plantear diversas y novedosas soluciones.

Investigaciones realizadas en Francia revelan que la centralidad del trabajo es mayor en los puestos precarios, para los estables primero está la familia y luego la salud. Esto se debe a que hay una mayor incertidumbre sobre el empleo y su duración y la posibilidad de hacer carrera. Antaño la angustia se refería al riesgo de perder la salud, no el empleo como ahora. También se observa la contradicción entre la evolución de las expectativas personales y la evolución del trabajo en las últimas décadas. Ha aumentado la importancia psicológica atribuida al trabajo, los riesgos y el sufrimiento son percibidos, esto hace de los riesgos psicosociales del trabajo un problema social.

Se denominan factores psicosociales a un conjunto de aspectos que dan soporte a las prácticas de trabajo y que conforman las condiciones del mismo en términos estructurantes y de organización o dinámico-prescriptivos. Los mis-

mos promueven y afectan positiva o negativamente la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos, psicosociales y fisiológicos a los que también llamamos estrés cuando son adversos. Los riesgos psicosociales en el trabajo son aquellos riesgos para la salud física, mental y social, ocasionados por las condiciones de trabajo, factores organizacionales y relacionales, susceptibles de interactuar con el funcionamiento mental. Las consecuencias no son específicas del trabajo, pero si las causas, entonces se buscaría analizar la interacción entre factores organizacionales y sociales con los psicológicos y emocionales. Una cuestión importante es considerar el papel de los trabajadores frente a estas situaciones y su posibilidad o no de intervenir activamente en la modificación de los riesgos.

En términos de prevención de riesgos laborales, los factores psicosociales representan la exposición a aspectos nocivos de la organización del trabajo, el entorno laboral y la dinámica de tareas al punto de expresarse en la sensación de no poder afrontar la situación. Desde la Psicología Laboral se considera que la orientación propia de la prevención es actuar allí donde hay necesidades, evitando en parte los problemas descritos y permitiendo que los trabajadores participen activamente en la gestión y resolución de los problemas, desarrollando prácticas e implementando recursos que se comparten con la salud mental pública, la medicina del trabajo, la higiene y la seguridad laboral, y la administración. Conocer los riesgos, evaluarlos, identificar su incidencia, controlarlos e incrementar la capacidad de los trabajadores de advertir sus consecuencias, permite promover los procesos psicológicos para que la actividad se vuelva fuente de bienestar en un ambiente saludable. Para Baudelot C. y Gollac M. (2011) luego de 1968 la noción de realización toma un sentido psicológico nuevo: se establece un vínculo entre satisfacción e identidad del trabajador (satisfacción significa poder realizar rasgos de la identidad). Un oficio es interesante por sus beneficios simbólicos, se llega por esta vía a la felicidad del artista o del escribano. Las personas desarrollan formas de pensamiento sobre el trabajo que realizan, a fin de sobrellevar el miedo que causa la existencia de cierto riesgo. El sufrimiento que acarrea sobrellevar el miedo ante factores de riesgo es mayor cuando la posibilidad de su tratamiento colectivo es débil o se ve obstaculizado. Otra causa de dificultad está referida a la visibilidad o no del sufrimiento en el trabajo, o incluso del trabajo mismo. Otro aspecto referido al miedo sentido, de manera consciente o no, se refiere a la necesidad humana de comunicar o compartir con otros lo que nos sucede y sentimos.

### **Economía Social y Cooperativas de Trabajo**

Como hemos destacado con anterioridad, el proyecto de extensión que impulsamos fue pensado para contribuir en la prevención de salud mental de los trabajadores de empresas recuperadas y cooperativas de trabajo; ambas por lo general son encuadradas en la denominada "Economía social". En la República Argentina, los autores no se han puesto de acuerdo con la definición de Economía social, como así tampoco de las entidades que a ella pertenecen. Por su parte, el autor Blas José Castelli define las características de la Economía Social: 1) desde el punto de vista económico, nadie será explotado por ninguna persona, corporación o gobierno, 2) pretende crear oportunidades para que cada familia se gane honrosamente, con su labor productiva todo cuanto necesite para subsistir, 3) desde el punto de vista político-social, procura el fin de toda discriminación basada en la raza, la clase o condición económica y marca el principio de una auténtica igualdad entre los pares, 4) en la educación tiende a garantizar el acceso a las oportunidades de capacitación para el desarrollo de los mejores talentos en niños, jóvenes y adultos. De esta manera, para este autor, son integrantes de la Economía Social: 1) la Asociación Mutua, auténtica y sublime empresa social de servicios, toda su estructura está destinada a concretar dicha finalidad, 2) los Sindicatos, asociaciones constituidas para la defensa de sus intereses, especialmente económicos, comunes a todas las asociaciones, representan y forman parte de las instituciones necesarias en la Economía Social, 3) el Sistema Cooperativo, es el que practican libremente grupos de personas, sin espíritu de lucro, quienes con sus propios medios y recursos, procuran resolver las dificultades que afrontan en su condición de consumidores, trabajadores o productores independientes.

Por otro lado, los autores Luis Carello y Dante Cracogna consideran a la Economía Social como un sector integrado por empresas que son dirigidas por asociaciones de personas que, movidas por el espíritu de solidaridad y a través de procedimientos democráticos, se dedican a trabajar por la elevación del nivel económico, social y cultural de sus integrantes, al mismo tiempo que a servir el interés general, aplicando para realizar esos objetivos los excedentes económicos obtenidos en el desarrollo de su actividad y cuando los distribuyen, no lo hacen en función del aporte de cada persona al capital.

En la Nueva Era, la Economía Social resurge como reacción ante las carencias del capitalismo y de la gestión pública, es decir como rechazo a aquello impuesto por un Sistema que proponía la solución a todo, y terminó creando una brecha cada más pronunciada entre ricos y pobres, y creando desigualdad no sólo económica, sino también social y educativa. En la actualidad no todos

los autores están de acuerdo con el término Economía Social, por considerarlo ambiguo, y prefiriendo a cambio el término Economía Solidaria. En cuanto a qué organizaciones forman parte de la denominada Economía Social o Solidaria, para el autor Arturo Vainstok, es aceptado que integran este campo las estructuras cooperativas, las mutualidades, las organizaciones económicas de los sindicatos obreros y las instituciones asociativas que realizan actividades económicamente de bien común.

Aquí nos detendremos en la definición de Cooperativas mundialmente consensuada a través de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en Manchester en 1995, a saber: “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

Los Principios Cooperativos que ponen en práctica los valores son: adhesión voluntaria y abierta; control democrático por los asociados; participación económica de sus miembros; autonomía e independencia; educación e información cooperativa; cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad. Se rigen por normas equitativas e igualitarias, y se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad; y en la tradición de sus fundadores persiguen los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. Como se anuncia en su definición, las cooperativas pueden formarse para satisfacer distintos tipos de necesidades, en el caso especial de las cooperativas que aquí nos ocupan, las de trabajo, las conforman sus propios trabajadores, que ponen en común su fuerza laboral para llevar adelante una empresa de producción de bienes o de servicios. Ellos cumplen lo que se llama el triple rol de asociados, co-propietarios y trabajadores de la organización. Haciendo la distinción por su origen, se podría decir que actualmente en Argentina existen tres tipos de cooperativas de trabajo: 1) aquellas que fueron creadas por sus propios asociados-trabajadores, que al tener la necesidad de trabajo decidieron voluntariamente satisfacerla por medio de la forma cooperativa, 2) las que surgen por la necesidad de salvaguardar la fuente de trabajo ya existente, como es el caso de las empresas recuperadas por sus trabajadores, y 3) aquellas que surgen por programas del Estado que buscan una solución a la persistente necesidad de trabajo y la encuentra a través del cooperativismo de trabajo. En el marco de este proyecto de extensión se trabajaron experiencias del cooperativismo de trabajo enmarcado en las dos primeras clasificaciones.



### **Diseño y encuadre donde se instrumentó el Proyecto de Extensión**

El proyecto de extensión del cual estamos haciendo referencia desde un primer momento, fue impulsado por miembros de Facultad de Psicología y luego fortalecido por el aporte de docentes, graduados y alumnos de las Facultades de Ciencias Económicas y de Ciencias Jurídicas. Fue presentado en octubre del 2015, acreditado y subsidiado por la Secretaria de Extensión de la UNLP. Entre sus objetivos primordiales se destacaba la intervención preventiva en beneficio de la salud mental de los trabajadores de cooperativas de trabajo y empresas recuperadas, como así también contribuir con la difusión de los riesgos psicosociales a los que están expuestos en sus respectivos ámbitos laborales.

Este proyecto estuvo dirigido a los hombres y mujeres que trabajan con distintos grados de responsabilidad, en diversas cooperativas de trabajo y empresas recuperadas (que con distinto origen, se transformaron en cooperativas de trabajo).

Conocíamos por el aporte de investigaciones precedentes, que las particulares condiciones de cultura organizacional y el diseño del sistema de trabajo presente en dichas organizaciones suelen incidir en la aparición de patologías psíquicas, afecciones psicosomáticas y consumos de estupefacientes.

Otros objetivos significativos del proyecto eran: 1) Intervenir preventivamente, contribuyendo con la difusión de los riesgos psicosociales a los que están expuestos los trabajadores y eventualmente asistir a los que ya se encuentren afectados en su salud mental. 2) Relevar y analizar las condiciones organizacionales e implementar estrategias de intervención destinadas a fortalecer los procesos de cambio organizacional y prevenir las posibles afecciones psíquicas que podrían devenir por atravesar dichos procesos. 3) Relevar y analizar las particulares condiciones organizacionales de los emprendimientos en cooperativas de trabajo, e implementar estrategias de intervención destinadas a fortalecer los procesos de cambio organizacional y prevenir las posibles afecciones psíquicas que podrían devenir por atravesar dichos procesos; de manera que puedan afrontar apropiadamente la situación y sus consecuencias. 4) Capacitación y difusión de información como estrategias de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo, vinculados con procesos de cambio organizacional, el estrés crónico y la alienación. 5) Propiciar un ámbito de profundización de conocimiento e investigación sobre los riesgos psicosociales asociados a las condiciones de trabajo y como intervenir frente a los mismos. 6) Fortalecer la formación de alumnos y graduados como extensionistas e investigadores de una problemática actual y poco explorada.

Para llevar adelante la instrumentación del proyecto de extensión, el objetivo era contar con distintas experiencias del cooperativismo de trabajo, haciendo más fructífero el intercambio de realidades y de este modo el esfuerzo de ex-



tensión llegaría a más de una organización. Para ello contamos con la colaboración de la Federación de Cooperativas de Trabajo – FECOOTRA – que extendió la invitación a sus asociadas.

La Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina es una organización que cuenta con 29 años de trayectoria. Surge de la unificación del pensamiento cooperativo y, las ideas de las clase trabajadora, en momentos en que la declinación general de la economía se hacía sentir, el desempleo crecía, la producción caía y la inflación aumentaba a tasas exponenciales producto de una profunda crisis económica y una abultada deuda externa. Así nace FECOOTRA buscando representar y defender los derechos e intereses de los trabajadores asociados en cooperativas de trabajo. Su objetivo consiste en que los trabajadores puedan observar cómo se va construyendo una empresa gestionada por sus protagonistas, que vivan la experiencia de ser dueños de su propia fuente de trabajo y demuestren que pueden administrarla de forma eficiente.

Actualmente FECOOTRA cuenta con un importante número de cooperativas de trabajo asociadas distribuidas en todo el país. En el marco de nuestro trabajo, y dada la zona geográfica, el proyecto de extensión se llevó a cabo con cooperativas de la zona de Capital Federal, La Plata y alrededores.

### **Actividades desarrolladas y principales emergentes**

Las actividades diseñadas en el marco de proyecto de extensión fueron diversas, pero hicimos especial hincapié en los procesos formativos y los espacios de participación y reflexión colectiva. Se buscó capacitar y movilizar intereses de los miembros de las cooperativas en torno a cuestiones tales como su calidad de vida laboral, los sistemas de trabajos existentes, los riesgos psicosociales que conllevan, el resguardo de su salud mental, la calidad de sus vínculos laborales y personales.

En estas actividades participaron los trabajadores miembros de las cooperativas que integran la Federación y tienen sede en la ciudad de La Plata o zonas aledañas. El éxito de la convocatoria, fue en gran medida gracias a la planea colaboración que brindó la FECOOTRA, quien apoyo con total convencimiento el proyecto de Extensión. Esta primer fase del proyecto se desarrolló en los meses de Agosto y Septiembre de 2015 en la sede de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina – FECOOTRA – en la ciudad de La Plata.

El proceso en su totalidad, se prolongo por varios meses y supuso la realización de numerosos talleres. Fue muy enriquecedor, tanto para los integrantes del proyecto, como para los miembros de las cooperativas e incluso para las au-

toridades de la Federación. A nivel individual, pudimos comprobar significativos cambios en la posición subjetiva frente al trabajo y el resguardo de su salud, en muchos de los trabajadores. Promovió la reflexión hacia el interior de las cooperativas asociadas con el fin de prever y aplicar medidas preventivas para evitar quiebres organizacionales, que tienen que ver con el buen clima laboral y el bienestar del grupo humano. Producto del análisis conjunto de los emergentes observados en los talleres, los integrantes de este Proyecto de Extensión y del Centro de Capacitación de la Federación – CECOOP – concluimos que la problemática actual predominante en sus cooperativas asociadas, ronda en torno a la ausencia o la escasa relevancia que se le da al “Reglamento Interno”. En tal sentido, nos propusimos analizar e intentar visualizar los efectos que produce dentro de una cooperativa y en sus asociados, ya sea el desconocimiento, la falta de aplicación o la inexistencia de este instrumento, que regula la vida interna de las cooperativas de trabajo. Se entiende por tal al instrumento que ordena la vida cooperativa y genera pautas para actuar en determinadas situaciones, o en palabras del Dr. Alfredo Althaus citando al autor Rodríguez Gomes como *“el cuerpo de disposiciones dictadas en consecuencia del Estatuto”*. De este modo, se pueden clasificar dos tipos de reglamento interno: 1) aquel que requiere aprobación de la Asamblea de Asociados y de la Autoridad de Aplicación (INAES) por tratarse de cuestiones referidas al objeto social de la cooperativa, y 2) aquel que no requiere aprobación de la Autoridad de Aplicación, requiriendo según el caso de la aprobación por parte de la Asamblea de Asociados, como pueden ser aquellos relacionados con el tratamiento de los diversos tipos de licencias: enfermedad, maternidad, nacimiento de hijo, enfermedad o fallecimiento de un familiar, etc.; los relacionados con el procedimiento a llevar a cabo ante alguna irregularidad como las sanciones y suspensiones; forma de distribuir el adelanto por excedente; aquellos relacionados con la realización de la tarea como habilidades de un puesto de trabajo; entre tantas otras.

Dada la importancia de la temática y lo significativo de los emergentes observados, planificamos una segunda fase de intervención, con talleres que propusieron reflexionar en torno a la relación que existe entre el hombre, el trabajo y las organizaciones; destacar el contrato psicológico como factor determinante en dicha relación; reconocer el sistema de trabajo como un diseño arbitrario que incide sobre la salud mental de los trabajadores; analizar las particularidades que adquiere este sistema en las organizaciones cooperativas para finalmente trabajar grupalmente un ejemplo testigo que estuvo relacionado con el reglamento interno.

Estos talleres tuvieron lugar en tres semanas consecutivas durante el mes de octubre. En total participaron siete cooperativas de trabajo, entre ellas de-

dicadas al consumo, la metalurgia, la mecánica industrial, la tintorería y estampería, la consultoría profesional y alguna de ellas con la característica de haber nacido como una empresa recuperada, y otra en pleno proceso de traspaso de manos privadas a la autogestión cooperativa. Con lo cual, el trabajo se hizo más enriquecedor y permitió el intercambio de diferentes experiencias.

Así, los emergentes del primer taller estuvieron relacionados mayormente con la falta de comunicación y confianza para poder lograr consenso y ordenarse laboralmente al interior de las diferentes cooperativas, repercutiendo en los roles que cada sujeto ocupa dentro de la organización, el cambio de posicionamiento que implica la reorganización del sistema de trabajo a partir de transformarse en cooperativa y la falta de compromiso con el proyecto colectivo. A partir de esto, se hizo mención de la importancia del consenso dentro de las cooperativas para poder ordenar y formalizar una cultura organizacional. Para esto es necesario el diálogo que permita la construcción y comunicación de valores compartidos que deberán decantar en objetivos.

Como acción complementaria a los talleres, se administró a los asistentes un cuestionario de valoración normativa, para poder realizar un diagnóstico más cercano a cada una de las problemáticas que las mismas atraviesan. El mencionado cuestionario fue aplicado en dos de las cooperativas de trabajo participantes, ambas con características similares, por tratarse una de ellas de una empresa recuperada y la segunda surgida de la decisión de los propios trabajadores de conformar una empresa autogestionada, cansados de los abusos patronales. Además, ambas cooperativas cuentan con un Reglamento Interno. De la aplicación del cuestionario valorativo<sup>1</sup>, surgió el análisis que se muestra a continuación, mostrando aquellos temas que se consideraron de mayor relevancia.

### **Cooperativa "A"<sup>2</sup>**

En esta primera cooperativa de trabajo, se ha encuestado a una muestra de 10 asociados sobre un total de 35. Así, el 80% de los encuestados, manifestó conocer la existencia del Reglamento Interno, un 10% dice que no existe, y el restante 10% no sabe. El primer 80% manifestó conocer su existencia a través de:

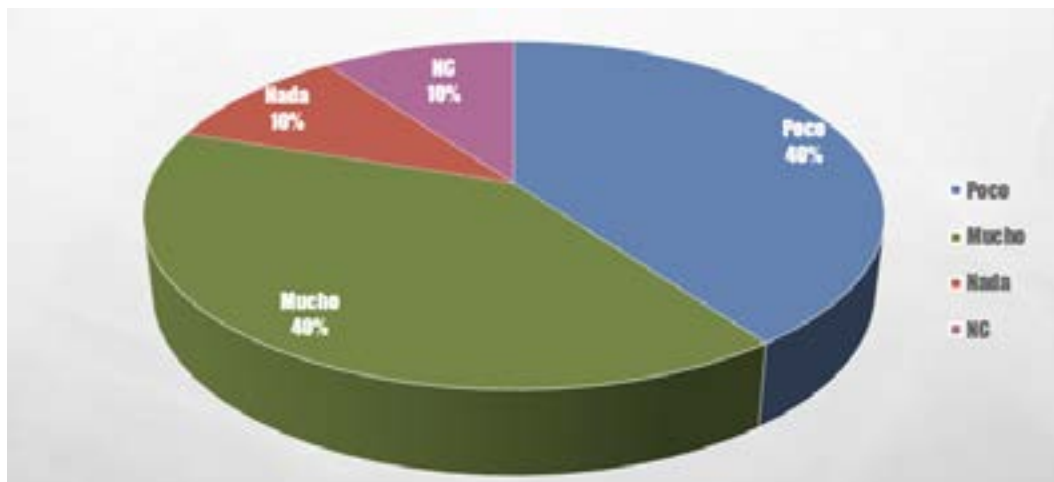
1. Participar en la redacción del mismo
2. Al ingresar en la cooperativa
3. Por medio del Consejo de Administración
4. Al acudir al instrumento, en el momento de aplicar una sanción

---

1) Ver cuestionario valorativo en la sección Anexos

2) Para preservar el nombre y datos de la Cooperativa de Trabajo, se ha decidido mencionarla de esta manera.

Sin embargo, al consultar si conocen el contenido del instrumento, las respuestas fueron las siguientes:



Es menester, aclarar que el 40% que menciona conocer “mucho” el Reglamento Interno coincide con aquellos asociados que participaron en su redacción, de aquí el conocimiento vasto del mismo.

A pesar de que el 40% de los asociados manifestó conocer poco el RI, el 90% de los mismos contestaron que creen que se cumple. Asimismo, los 10 encuestados indicaron que los responsables del cumplimiento del RI son:

1. Consejo de administración
2. Asamblea de asociados

Además, se preguntó si el Reglamento Interno ayudaría en el trabajo diario, siendo contundente la respuesta, dado que el 100% de los encuestados contestó afirmativamente, y mencionaron las siguientes razones:

1. “Organiza el trabajo diario”
2. “Ayuda en el cumplimiento de las normas de trabajo”
3. “Facilita el trabajo”
4. “Ayuda a la realización equitativa del trabajo”
5. “Ordena el trabajo en la cooperativa”
6. “Ayuda a actuar ante distintos problemas de convivencia y organización”
7. “Para una mayor organización”

Se observó que la mayoría de los asociados coincide en que el Reglamento Interno ayuda a ordenar y organizar del trabajo. En cuanto a los temas que debe

contener el instrumento normativo, las respuestas se muestran en el siguiente cuadro, mostrando la temática que consideran debe contener y la cantidad de asociados que escogió esta alternativa.

Tema que debe contener	Cantidad de asociados
Sanciones	9
Régimen de licencias	8
Distribución de excedentes	8
Elección del Consejo de Administración	7
Condiciones de trabajo	5
Organización de trabajo	5
Conformación del Capital Social	4

Al momento de contestar qué temas agregaría al RI, 3 de los asociados contestó que “ninguno”, siendo estos asociados aquellos que participaron en la redacción del instrumento, con lo cual suponemos que sus ideas quedaron plasmadas en el mismo. Y los restantes 7 asociados encuestados, no contestaron a esta pregunta.

### **Cooperativa “B”<sup>3</sup>**

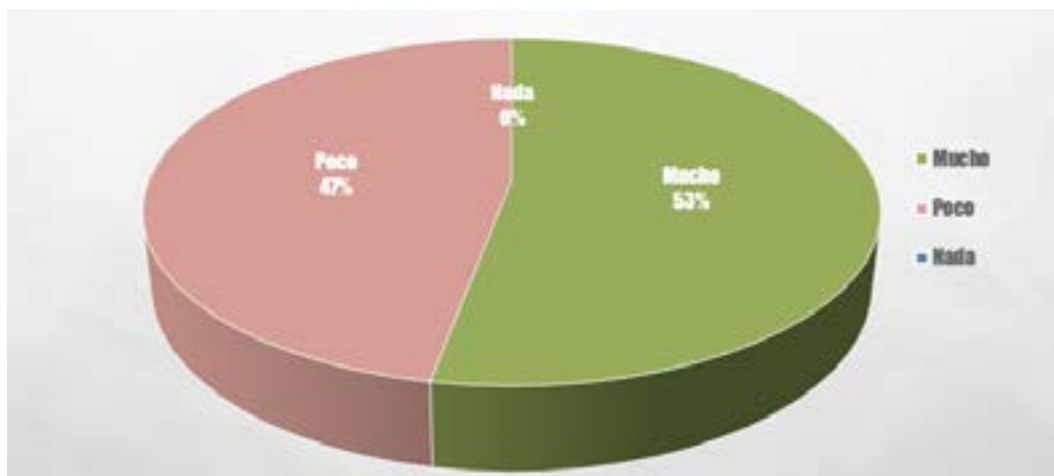
En esta segunda cooperativa de trabajo, se ha encuestado a una muestra de 17 asociados sobre un total de 42. Aquí nos encontramos con que el 100% de los encuestados, manifestó conocer la existencia del Reglamento Interno, revelando conocer su existencia a través de:

1. Participar en la redacción del mismo
2. Por medio de la Confederación
3. Por medio del Consejo de Administración
4. Por medio de la Asamblea de Asociados
5. Por notificación

Sin embargo, al consultar si conocen el contenido del instrumento, las respuestas fueron las siguientes:

---

3) Para preservar el nombre y datos de la Cooperativa de Trabajo, se ha decidido mencionarla de esta manera.



Al igual que lo corrido en la Cooperativa denominada “A”, cabe aclarar que el 53% que menciona conocer “mucho” el Reglamento Interno coincide con aquellos asociados que participaron en su redacción, de aquí el conocimiento vasto del mismo.

En cuanto al cumplimiento del RI, el 47% contestó que “si se cumple”, otro 47% que “no se cumple”, y el restante 6% que “se cumple poco”. Asimismo, los 17 encuestados indicaron que los responsables del cumplimiento del RI son:

1. Trabajadores asociados
2. Consejo de administración
3. Sindicatura
4. Asamblea de asociados

Además, se preguntó si el Reglamento Interno ayudaría en el trabajo diario, siendo contundente la respuesta, dado que el 100% de los encuestados contestó afirmativamente, y mencionaron las siguientes razones:

1. “Pone marco a los asociados”
2. “Ayuda en el cumplimiento de las normas de trabajo”
3. “Para cumplir reglas”
4. “Ayuda a mantener un orden”
5. “Mejora el sistema de trabajo”
6. “Se evitarían algunas anomalías en su funcionamiento”
7. “Ayuda y ordena, para establecer normas y pautas de funcionamiento ”
8. “Mejoraría la convivencia de los asociados”
9. “Organiza el trabajo”

Así, se observó que la mayoría de los asociados coincide en que el Reglamento Interno ayuda a ordenar y organizar del trabajo a través de reglas, normas y pautas de funcionamiento.

En cuanto a los temas que debe contener el instrumento normativo, las respuestas se muestran en el siguiente cuadro, mostrando la temática que consideran debe contener y la cantidad de asociados que escogió esta alternativa.

<b>Tema que debe contener</b>	<b>Cantidad de asociados</b>
Organización del trabajo	12
Condiciones de trabajo	11
Régimen de licencias	10
Sanciones	10
Elección del Consejo de Administración	6
Distribución de excedentes	6
Conformación del Capital Social	6

Al momento de contestar qué temas agregaría al RI, 3 de los asociados coincidían en que el instrumento actual contiene lo necesario para la cooperativa aunque solicitan el respeto del mismo, 1 de los asociados mencionó que agregaría cuestiones referidas a las disciplina laboral.

Entre las principales conclusiones a las que podemos arribar del análisis de la aplicación del cuestionario valorativo en estas dos cooperativas, encontramos varias coincidencias. Hay un buen conocimiento de la existencia del Reglamento Interno, aunque se percibe poco conocimiento del contenido del mismo. En ambas cooperativas, el 100% de los encuestados coincide en que el RI ayuda en el trabajo diario, y que es importante para ordenar y organizar el trabajo.

En cuanto a los principales temas que debe contener un Reglamento Interno, mientras que en la cooperativa denominada "A" coinciden en que deben ser: las sanciones y licencias; en la cooperativa "B" mencionan: la organización y condiciones de trabajo.

Con estos resultados, se intentó dar cuenta de cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones en el interior de las cooperativas, del modo en que fluye la comunicación dentro de la misma, índices de conflictividad y potenciales afecciones derivadas de la carencia de marcos regulatorios claros, tanto a nivel subjetivo como organizacional. Esto dio lugar a un debate abierto y a la amplia participación de todos los integrantes del taller, que compartieron cuáles serían las falencias encontradas, cómo podríamos comenzar a revertirlas,



cómo lograr una comunicación adecuada para llegar al consenso, posibilitando así un ámbito de profundización y de circulación de la palabra para construir conocimiento a partir de las propias cooperativas.

En el transcurso de los talleres pudo observarse la participación activa de los distintos miembros de cooperativas, por ejemplo compartir sus experiencias en situaciones similares a las tratadas en el taller, el interés por los temas abordados y la predisposición a participar en las actividades desarrolladas.

### **Conclusiones generales**

Como resultado de las experiencias antes mencionadas, pudimos elaborar un cúmulo de conclusiones en torno a ciertas temáticas, algunas de las cuales detallamos a continuación:

Reglamento interno: Tanto en aquellas cooperativas en las que se cuenta con un Reglamento Interno, como en las que no han configurado un instrumento escrito o al menos consensuado de manera verbal; se reconocía la importancia del mismo y del respeto de dichas pautas establecidas. No obstante, todas manifestaban la dificultad de su cumplimiento, sobre todo porque pocos integrantes estaban dispuestos a instrumentar acciones punitivas para aquellos que no lo respetaran. Cierta tendencia a la horizontalidad jerárquica, los mal predisponía a cumplir un rol de control y sanción. Aquellas cooperativas que aún se encuentran en proceso de conformación, les es necesario trabajar sobre cuestiones previas a una reglamentación como lo es el acuerdo por los valores que guiarán la vida cooperativa, en este último caso coincidían en que la instrumentación del RI debe esperar.

Es menester destacar la particularidad que rige a cada organización cooperativa, características que la hacen única, de allí la importancia de que cada Reglamento Interno deba ser trabajado por todos los integrantes en cada cooperativa. Incluso considerando que esas particularidades pueden modificarse con el tiempo, lo cual haría necesario una revisión dinámica del instrumento normativo. Este es un instrumento fundamental que rige el comportamiento de las personas en la institución, en el cual los cooperativistas encuentran una fuente de autoridad para establecer responsabilidades.

Comunicación: Es la manera informal que tienen las personas para relacionarse. Si bien el diálogo es el primer aliado, muchas veces no se sabe qué comunicar y de qué manera hacerlo. La falta de un método de comunicación hace que muchas veces no se tomen las decisiones correctas, o se tomen cuando ya es tarde como consecuencia de una falta de consenso. De aquí surge la importancia de comunicar no sólo la existencia de un Reglamento Interno, sino

además el contenido del mismo. El desconocimiento y falta de información son potenciales generadores de conflictos, que se subsanarían o evitarían con una comunicación efectiva.

**Motivación:** La falta de motivación puede observarse cuando se produce el síndrome de “presente ausente”, donde el trabajador cumple con la jornada laboral pero no realiza la misma cantidad de actividades que realizaba anteriormente. Esto puede deberse a atravesar una situación de saturación o a no compartir los valores cooperativistas.

En este sentido, se han manifestado situaciones en las que co-existen dos tipos de asociados en las cooperativas de trabajo:

1. Asociados que asumieron el triple rol de: “asociado-dueño-trabajador”
2. Asociados que no han podido asumir aquel triple rol y continúan con la imagen previa de “patrón-empleado”, reemplazando la figura del “patrón capitalista” por la de uno o varios de sus colegas cooperativistas.

Esta situación genera una sobre carga de trabajo en aquellos asociados que asumieron mayores responsabilidades, por ejemplo a través de la asunción de un cargo en el Consejo de Administración o Sindicatura. De allí la importancia de la capacitación y formación de todos los asociados de la cooperativa de trabajo, para que estos cargos puedan ser ocupados por aquellos que lo deseen, y se evite la aparición de reclamos del tipo “patrón-empleado”, sustituyéndolo por ideas propuestas por un “asociado-dueño-trabajador”.

## **Propuestas**

Si bien el proyecto de extensión, fue en sí mismo una propuesta de intervención preventiva, naturalmente surgen nuevos elementos al finalizar el mismo que dejan abierta la posibilidad a elaborar nuevas propuestas y a confirmar la necesidad de reeditar este tipo de iniciativas. Evidentemente hay una fuerte demanda dirigida a instrumentar proyectos de orden preventivo, sustentado en problemáticas reales y concretas, que atraviesan el cotidiano devenir de las organizaciones cooperativas. En tal sentido, resulta interesante considerar la labor de la Federación de Cooperativas de Trabajo en los cursos de capacitación brindados a sus cooperativas asociadas y a otras cooperativas no asociadas, tanto así como su interés en el marco de este proyecto. Dicha Federación experimento por primera vez la interacción con un equipo de extensionistas y lo hizo no solo de forma colaborativa sino también propositiva. Tan relevante fue el grado de articulación y la manifiesta predisposición a seguir trabajando en

conjunto, que hemos acordado iniciar pasos hacia diversas acciones conjuntas que promuevan:

- Fomentar la búsqueda de valores compartidos, producto del consenso interno entre los miembros de la Cooperativa y articulado en red con organizaciones similares. Afianzar el reconocimiento y la ponderación positiva de principios y valores que rijan la cultura organizacional y el comportamiento colectivo, resulta de vital importancia para el fortalecimiento organizacional y el mejoramiento en las condiciones de calidad de vida laboral de sus integrantes. En este marco dicho consenso debe direccionarse tarde o temprano hacia la configuración de un reglamento interno que establezca las pautas de convivencia interna.

- Promover la creación de un Observatorio de calidad de vida laboral dentro de la organización, desde el cual se puedan impulsar acciones diversas tendientes a contribuir con la mejora de la calidad de vida laboral. El mismo se conformaría por un equipo interdisciplinario el cual incluiría psicólogos, técnicos cooperativistas, médicos laborales, licenciados en administración, referentes de cooperativas, ingenieros en seguridad e higiene y sociólogos.

Las competencias fundamentales de este órgano abarcarían:

1. Acompañar en el proceso inicial, las instancias que contribuyan a la conformación de valores consensuados/compartidos.
2. Ayudar a la construcción de un reglamento interno basado en estos valores compartidos que funcione como marco de referencia en las cooperativas y sirva de base para la prevención de enfermedades psico-físicas.
3. Asistencia para la delimitación de objetivos, metas y planes, visualizando prioridades.
4. Intervención en la detección de problemas y la solución de conflictos a nivel personal, interpersonal y colectivo.
5. Prevención de la salud. Ayudando a detectar los síntomas característicos de las diferentes afecciones. Establecimiento de normas de seguridad e higiene.
6. Participar en la elaboración de procesos y procedimientos de trabajo, su continua revisión y evaluación, y eventualmente su rediseño.
7. Procesos de capacitación. Dictar cursos de capacitación referidos a los diferentes tópicos del área.
8. Comunicación. Generar los canales necesarios para que la comunicación fluya en todo momento y sea estimulada a todos los miembros de la cooperativa en todos y cada uno de los puntos anteriores.

Seguramente, estas propuestas constituyen tan solo una acotada contribución en pos de una mejor funcionalidad de la organización cooperativa, la mejora de las condiciones laborales de sus miembros y el fortalecimiento de sus lazos institucionales. Es sin embargo al menos un paso hacia adelante y el comienzo de una iniciativa extensionista que debe ser fortalecida en el compromiso diario de la Universidad Pública y Reformista.