

V JORNADAS UNIVERSITARIAS
II CONGRESO LATINOAMERICANO DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO UBA
"Desafíos de la Psicología del Trabajo frente a la Precarización Laboral"
Buenos Aires, 25,26 y 27 de septiembre de 2008

Ponencia Libre: CULTURA ORGANIZACIONAL Y SIGNIFICADO DEL TRABAJO EN EMPRESA COOPERATIVA – Nuevos afrontamientos ante la Precarización Laboral

Area Temática: Clima y Cultura Organizacional

Autores: * Dr. Horacio Jorge Alonso, Lic. Patricia Silvia Galeano
Facultad de Psicología – Universidad Nacional de La Plata

Equipo de Investigación: Lic. Bayonés Celeste, Est. Blanco Virginia, Lic. Escobar Silvana, Est. Fernandez María Lia, Est. Mendez Heracho Mayra

*E-mail: hor_psav@speedy.com.ar

Dirección: calle 58 n° 1.109, piso 1° "F" – 1900 La Plata – Prov. de Bs. As.

República Argentina

FOTOCOPIADO

C.E.Psi

Psicología LABORAL

18

D/F 3/6

Introducción:

Continuando con el Programa de Investigación-Acción sobre factores humanos y cultura en las organizaciones productivas, y habiendo realizado una revisión de la literatura específica en el tema de cooperativas y empresas recuperadas, surge la posibilidad de efectuar un trabajo de campo por parte de nuestro equipo de investigación en una empresa papelera recuperada por los trabajadores y situada en el gran La Plata.

A partir de la crisis económica que afectó al país en el año 2001, que llevó a la quiebra a muchas empresas productivas surge como respuesta por parte de los trabajadores la recuperación de las mismas para mantener su fuente de trabajo, bajo la forma legal de una Cooperativa. Tal es el caso de la empresa papelera estudiada.

Podemos destacar como características comunes de las cooperativas surgidas de empresas recuperadas:

- a) trayectorias laborales estables en la empresa originaria por gran parte de sus miembros
- b) existencia de un importante conocimiento mutuo entre los trabajadores así como del proceso de trabajo
- c) un importante proceso de implicación colectiva por parte de la mayoría de los trabajadores durante el proceso de cooperativización y primera etapa de funcionamiento.
- d) El proceso de recuperación recompone la centralidad del trabajo en la vida de estos trabajadores y da garantías de seguridad frente a la realidad del desempleo.
- e) El logro de la autonomía trae aparejadas nuevas posibilidades de participación sobre la base de una horizontalidad del poder y llevan a un proceso de autogestión. (dispositivo asambleario que permite el control y la toma de decisiones colectivas).

Este proceso de recuperación permite resignificar el trabajo no desde el rol del asalariado-dependiente sino desde el rol de trabajador autónomo integrante de un colectivo basado en la construcción de nuevas relaciones de trabajo guiadas por valores diferentes, entre ellos: el trabajo como un derecho.

I: Metodología y Técnicas Utilizadas

Objetivo específico de la Investigación: Se busca la posible existencia de patrones idiosincrásicos de interacción en la Cultura Organizacional (Normas, Valores, Actitudes) estudiados y compartidos por los Trabajadores de nuestra población. Se investigara el significado que los sujetos dan al trabajo y su relación con determinados valores como también las normas sociales y actitudes relacionadas a la concepción del mismo.

Naturaleza Metodológica: Se trata de un Diseño de investigación de Estudio de Campo cuyo objetivo Exploratorio Descriptivo de tipo cuali-cuantitativo permite ponderar las variables privilegiadas.

Naturaleza Temporal: Dada la naturaleza del estudio, se decidió efectuar en principio una evaluación de Corte Transversal (estudio sincrónico-en un momento determinado) durante el proceso de cambio organizacional mencionado y recoger los datos de las variables elegidas.

Selección de casos: Acorde a la naturaleza metodológica, se utilizó un grupo no Representativo de Trabajadores, con una Muestra de $N = 25$, sobre un total de 50, es decir, el 50 % de la población en cuestión. Quedaron homologadas por su naturaleza, variables tales como región geográfica (Prov. de Bs. As) y Sexo (Masculino) en su mayoría, aunque también se estudió Personal Femenino que cumple tareas Administrativas. son sujetos cuyas edades oscilan entre 26 y 70 años.

Técnicas de Recolección de datos: se utilizaron los siguientes recursos técnicos: Escala de Valores de S. SCHWARTZ, , Cuestionario de Actitudes CRM-2, Cuestionario de Calidad de Vida Laboral, y anotaciones directas de la interacción mediante la Técnica de Observación Participante que incluyen entrevistas semiestructuradas.

II. Conceptualizaciones:

Siguiendo a HOLLANDER (1982) el hombre depende de la Cultura para obtener una perspectiva y enfoque coherente de la vida. Al aportar realidad social, el efecto psicológico esencial de la Cultura es: ejercer influencia sobre

los miembros de una comunidad, induciéndolos a adoptar normas distintas de pensamiento y acción.

KATZ y KAHN (1993) afirman que: toda Organización crea su propia Cultura, con tradiciones, normas y folklore comunes. La Cultura de Organización refleja las Normas y Valores del Sistema Formal, y la manera en que los reinterpreta el Sistema Informal. También refleja los tipos de Gente que la organización atrae, los propios procedimientos laborales, su infraestructura, la forma de Comunicación y cómo se Ejerce la Autoridad dentro del sistema. Posee pautas distintivas de creencias colectivas y sentimientos, que son transmitidos a los Nuevos Miembros del Grupo.

Geer HOFSTED (1984), aísla cuatro Dimensiones sobre la que pueden ser clasificadas las culturas de las naciones: 1ra Distancia del Poder, 2da Consultivo-autocrático, 3ra Individualismo-colectivismo, y una 4ta Evitación de Incertidumbre, Redefinida por HELMREICH como actitud de aceptar procedimientos escritos para todas las situaciones y no romper las reglas de la organización.

Dos de ellas son particularmente relevantes en las formas que funcionan los grupos: la Distancia del poder que define la naturaleza de las relaciones entre subordinados y superiores, y Colectivismo-Individualismo que refleja la interdependencia grupal vs. la independencia.

HERLMREICH ha tomado de Geer HOFSTED las 4 Dimensiones de la Cultura en que clasifica a las Naciones dado que dicho modelo ha probado ser conceptualmente relevante en el medio laboral, cada una de las dimensiones muestra grandes diferencias al ser medidas a través de las Naciones. Los Países Latinos por ejemplo: reflejan una más alta Distancia del Poder y una aceptación del Tipo de Liderazgo más Autocrático con desigual distribución del poder. En relación al Individualismo-colectivismo: los Latinos reflejan un carácter Colectivista, orientación que es más congruente con el concepto de Trabajo en Equipo y armonía grupal. Reinterpretada la dimensión citada y redefinida por Helmreich los Latinos serían más proclives a No Observar procedimientos escritos, y Transgredir las Reglas, pero más efectivos para desarrollar caminos alternativos en el afrontamiento de Nuevas Situaciones.

Las Culturas Profesionales (del Oficio) y Culturas Organizacionales, están fuertemente Determinadas por las características idiosincrásicas de la CULTURA NACIONAL que son propias de Cada País.

Ron Westrum define así a la Cultura Organizacional (C.O.): "...Alrededor de cada sistema tecnológico hay una envolvente humana que lo protege... Cada Organización necesita asegurarse que esta envolvente sea resistente y con pocas fisuras. Lo que mantiene este sistema, y lo mantiene a salvo, es la Cultura Organizacional..."

Razeto entiende por **economía solidaria** un modo de hacer economía que implica nuevos comportamientos tanto a nivel de la organización de la producción y de la empresa como en el de la asignación y distribución de recursos. Su racionalidad económica se caracteriza por la cooperación, comunidad, y colectividad aspectos que no se encuentran en la economía convencional integrada solamente por factores económicos y trabajo.

"Este tipo de economía genera relaciones interpersonales y no solo excedente económico, que se afianzan sobre vínculos productivos y reproductivos de cooperación, generando asociaciones libres de trabajadores antes que empresas donde el trabajo es subordinado al capital por la necesidad de obtener un salario para sobrevivir" (Cassano, 2003).

Según Singer (2002) la economía solidaria fue desarrollada por los trabajadores, en los orígenes del capitalismo industrial, como respuesta a la pobreza y al desempleo. Las cooperativas constituían intentos por parte de los trabajadores de recuperar trabajo y autonomía económica, organizados según los valores básicos del movimiento obrero: igualdad y democracia.

La Alianza Cooperativa Internacional define una **cooperativa** como "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".

Se rigen por **normas** equitativas e igualitarias, y se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Los principios cooperativos que ponen en prácticas estos valores son: adhesión abierta y voluntaria, control democrático de los socios, participación económica

de los socios, autonomía e independencia, educación e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad.

Kluckhohn define un **valor** como una concepción explícita o implícita característica de un individuo o de un grupo, de los aspectos deseables que influyen en la selección de modos, medios y fines disponibles de acción. Para S. Schwartz los sistemas de valores tienen una estructura prototípica que atraviesa la cultura, son "principios conductores de la vida de un individuo".

El **significado del trabajo** es considerado una construcción psicológica multidimensional, definida por Ruiz Quintanilla como un conjunto de valores, creencias y expectativas, influidos por la sociedad a través de sus instituciones como por ejemplo las organizaciones laborales. "El significado del trabajo funciona como marco de referencia para la acción a través de las creencias individuales sobre los resultados que deberían esperarse o desearse del trabajo (metas laborales), lo que se tiene que dar o recibir de la situación laboral (normas societales) para lograr esos resultados, y el grado en que uno se identifica con el trabajo (centralidad del trabajo)".

Este significado esta sujeto a cambios en función de las experiencias personales y modificaciones situacionales o contextuales.

Seguindo a Katz y Stoltland señalan que las **Actitudes** poseen los siguientes elementos:

1) Elementos afectivos, consisten en afectos (sentimientos) positivos o negativos.

2) Elementos cognoscitivos: implican conocimientos y creencias que llevan a un juicio de valor. Algunas actitudes se hayan muy intelectualizadas. Pueden basarse en infamación incorrecta y creencias falsas, constituyen un elemento cognoscitivo, aunque no representan un verdadero conocimiento.

Estos dos elementos actúan conjuntamente, pero siguen siendo independientes.

3) Elementos de acción: es independiente de los elementos anteriores ya que muchas actitudes guardan poca relación con la conducta

Las funciones de las actitudes son variadas: pueden ser adaptativas pues sirven a actividades utilitarias (supervivencia); cognoscitivas: facilitan la

interacción con el exterior, clasificando los fenómenos del medio en categorías; Satisfacción de necesidades y de defensas del ego que son aquellas que alientan la propia autoestima del individuo.

III. Hallazgos del estudio y utilidad para la gestión y capacitación:

Si bien se advierte un Proceso Transicional de cambio Organizacional, en sentido positivo (clima generativo de Ron WESTRUM), aun se observa la coexistencia de creencias, Valores, Actitudes, y procedimientos del manejo de información que devienen lógicamente de actitudes conformadas en la Empresa primigenia que obstaculizan el cambio organizacional. Estos obstáculos impiden la creación de un imaginario grupal donde puedan reconocerse como un colectivo autogestionable, a partir de transformaciones subjetivas y vinculares de los trabajadores.

Dada la enorme importancia y trascendencia que tiene la cultura sobre el desempeño global del individuo, es que decidimos privilegiar en el estudio las siguientes variables:

- **Actitudes CRM:** del estudio realizado se desprende que esta población de Trabajadores presentan las siguientes Actitudes respecto el gerenciamiento de recursos colectivos, aunque al decir de Ron Westrum podría generalizarse "en cierto modo" al Gerenciamiento de recursos de toda la Cultura Organizacional.

Surge una Alta "Actitud Comprensiva", "Sinceridad y Armonía intragrupal", junto a la "Comunicación Precisa" -Emisión-, manteniéndose en niveles promedios aceptables la "Flexibilidad operativa y Actitud de Participación".

Respecto las Actitudes CRM que puntuaron más bajo están la "Actitud de Invulnerabilidad" (nivel de autoconfianza), "Equilibrio frente al Riesgo", y la "Actitud de Escucha" -Recepción de Información-, que deben ser corregidas en forma planeada y razonable, tendiente a arribar a una "Estructura Organizacional Requerida" (necesitada y funcional).

Es de señalar que existe una división entre el "grupo trabajador" (en quien a su vez se observan otras divisiones: "los antiguos y los nuevos", entre turnos y sectores) y el "grupo de administración", donde se advierte también

alta puntuación otorgada a las actitudes de comprensión, armonía y sinceridad, comunicación precisa pero referidas exclusivamente al 'pequeño grupo de pertenencia'. Las actitudes que puntuaron bajo: equilibrio frente al riesgo, junto a invulnerabilidad y baja escucha, paradójicamente reflejan la precariedad y vulnerabilidad de la organización como un todo, tal como es percibida por sus miembros.

-Valores: los más apreciados son: Conformismo, Benevolencia, Seguridad, Autodirección y Universalismo. Los menos apreciados son: Poder, Estimulo, Logros, Tradición y Hedonismo.

Si bien Shalom Schwartz define Benevolencia como: "Preservación y acrecentamiento del bienestar de las personas con quienes se está en contacto frecuente". Dicho valor expresa además en este caso: los principios cooperativos de la solidaridad y cooperación.

- Normas sociales y creencias sobre el trabajo: desde el punto de vista cooperativista el trabajo es considerado como un derecho que otorga dignidad e integridad al trabajador. De este modo ha sido considerado por los trabajadores al poner en acto su lucha por mantener su fuente de trabajo.

Del análisis de las entrevistas con los asociados de la fabrica pudimos observar que aparece como necesario o importante para la subsistencia y la organización familiar, pero no esta asociado a valores motivacionales de Logro, Poder y Autorrealización. Los asociados encuestados manifiestan agrado por la tarea que realizan y por el ambiente de trabajo. La construcción de una nueva cultura laboral, producto de cambios operados en el proceso social de trabajo, genera relaciones de cooperación basadas en la confianza y no en relaciones jerárquicas, y la Asunción de responsabilidades vinculadas a la gestión de la organización.

Coexisten también creencias acerca del trabajo como una obligación en el sentido de contribución a una instancia superior (sociedad, patrón).

En general las empresas recuperadas conforman colectivos heterogéneos que se traducen en distintos grados de compromiso, y se expresan en una tensión entre grupos en la vida organizacional. Tal es el caso

de aquellos que asumen las funciones de gestión y administración y los asociados que solo se desempeñan en el proceso de fabricación del papel.

De la observación participante y entrevistas realizadas surgen diversas problemáticas "crónicas", que la organización mediante su dispositivo de autogestión no ha podido encontrar respuestas. Existe un clima de malestar producto de la vida laboral cotidiana que no tiene un marco regulatorio propio, ya la empresa cuenta como normativa el estatuto constituido, pero a siete años de su creación aún no han podido consensuar un reglamento interno. La mayoría de los procedimientos que se realizan se caracterizan por su informalidad: la comunicación, la resolución de conflictos por diferencias de opinión, los procesos de trabajo basados en un saber práctico que resulta difícil compartir, el desconocimiento de las tareas que realiza el Consejo de Administración y la creencia de su poder, "la percepción subjetiva: que participar no sirve para el cambio y sí para originar conflictos".

Los pequeños grupos hablan de los otros, y se distribuyen por diferencias: los viejos y los nuevos, los que mantienen una forma de hacer el trabajo sin explicación y los que quieren modificarlo pero no saben cómo, los que creen que pensar en el futuro es importante y los que se conforman con el dinero que perciben, los que se posicionan como "todos somos dueños" y los que piensan "soy el patrón y hago lo que quiero".

Reconocen su agrado por la tarea que realizan y el ambiente de trabajo, a pesar que se reconoce que el ritmo y cantidad de trabajo es excesivo (12 hs. diarias). Para la realización de entrevistas y administración de las pruebas psicológicas, se mostraron amigables y comunicativos, pero la colaboración se vio reducida a los casos disponibles por razones de la organización del trabajo de estos sujetos y por la creencia que lo expresado y la presente investigación serían vanas para producir algún cambio. Quienes sí fueron entrevistados, manifestaron la creencia que era posible cambiar algo de sus tareas, y conceptualizado por nosotros como pasos en esta investigación-acción a la construcción de una estructura organizacional requerida. En la organización ahora existente, como se ha dicho se evidencian conflictos cotidianos entre trabajadores de diversos subgrupos que en ocasiones se resuelven tomándose a puños y luego se restablece el equilibrio inestable entre los contendientes, al igual que un incierto Proyecto Organizacional de transición.

IV. Conclusiones y recomendaciones:

A partir del análisis del proceso de trabajo podemos identificar como continuidad la permanencia de la misma división técnica del trabajo. Esto se debe fundamentalmente a que ella se encuentra fuertemente determinada por la tecnología propia del proceso de producción del papel.

La empresa se encuentra en un proceso de transición entre una lógica de producción capitalista a la forma cooperativa basada en la lógica de la economía social.

Se trata de un grupo heterogéneo para quienes el trabajo tiene diferentes representaciones, para algunos se limita a la ejecución de una actividad y al cobro de un excedente; otros lo consideran un medio de transformación social mas amplia que implica además de la ejecución de la tarea y del cobro de excedentes, la participación de los asociados y la relación con otras entidades. La coincidencia esta en considerar importante el mantenimiento de la fuente de trabajo y su dignidad; esto lo vemos expresado en la elección de Seguridad como un valor motivacional importante.

Se evidencia una concentración de las decisiones en el Consejo de Administración con una escasa participación de los asociados que reproduce esta división entre un trabajo intelectual y uno manual configurándose pequeños subgrupos que dificultan una visión de un grupo-organización en la que todos están implicados. Se ve expresado en la alta puntuación de los valores Conformismo y Benevolencia (referida al pequeño grupo de pertenencia) y en la baja puntuación de Poder, Estimulo, Logros y Universalismo.

Esta división entre el grupo trabajador (que a su vez esta dividido entre antiguos y nuevos, entre sectores y entre turnos), y el grupo de administración, se presenta acentuada también en la alta puntuación otorgada a las actitudes de Escucha, Comprensión, Armonía, Sinceridad pero referidas exclusivamente al pequeño grupo de pertenencia. Y baja Participación y Comunicación Precisa en relación al grupo-organización

Las actitudes que puntuaron por debajo de lo esperado son Flexibilidad Operativa, Equilibrio frente al Riesgo, junto a una Invulnerabilidad alta,

reflejarían paradójicamente la precariedad y la vulnerabilidad de la organización concebida por sus miembros.

El proceso de apropiación de poder y el cambio de actitud que les permita conformarse como un equipo que se autogestiona se ve obstaculizado, y no ha dado lugar a la construcción de un nuevo rol de trabajador dueño tanto de los medios de producción como de la fuerza de trabajo.

En cuanto a la cultura organizacional, consideraremos dos de sus dimensiones, relevantes en las formas en que funcionan los grupos:

- Distancia del poder, que define la naturaleza de las relaciones entre subordinados y superiores. En el caso de la cooperativa estudiada, si bien se basa en un principio democrático, observamos que las relaciones entre sus miembros están fragmentadas por las diferencias de tareas, de antigüedad, de información, de conocimiento, que afecta la distribución del poder.
- Colectivismo- individualismo: refleja la interdependencia grupal vs. la autonomía. Al respecto se evidenció una importancia de la interdependencia, acentuada en pequeños grupos de referencia.

Entendiendo que el núcleo cooperativista consiste en un equipo de trabajo autogestionado, consideramos que los principales obstáculos para su conformación se encontrarían en el establecimiento de tres aspectos básicos:

- Horizontalidad en la toma de decisiones: el proceso de apropiación del poder en este caso ha alcanzado solo la distribución igualitaria del dinero (excedente), como expresión de poder económico. Aun no se ve reflejado en la participación en la toma de las decisiones.
- Democratización de la gestión: se evidencian grandes dificultades en las posibilidades de resolución de problemáticas por consenso, que requerirían conciliación de las diferencias desde una posición de respeto de las mismas. Es llamativo que tras varios años de constituida la organización como cooperativa de trabajo, aún no se ha podido consensuar un reglamento de funcionamiento interno mediante el dispositivo asambleario.

Constitución de tramas vinculares: la libre circulación de conocimientos diversos e información, en múltiples direcciones, y el significado otorgado al trabajo, brindaría la cohesión necesaria para la conformación de un equipo. En este caso, el conocimiento que se posee con respecto al trabajo es puramente práctico y parcializado, la información que se difunde es escasa o informal. Las relaciones interpersonales más significativas son aquellas que se establecen por afinidad y proximidad.

Estas cuestiones mencionadas resultado de la investigación realizada serán desarrolladas a través de diversos programas de intervención, a proponer a la cooperativa papelera estudiada, orientándose a un proceso de cambio, ponderándose la efectividad del mismo a través de indicadores tales como los niveles de Salud en las relaciones humanas y la óptima Seguridad operativa de los Trabajadores.

Bibliografía:

1. Fassio A., Pascual L., F. Suarez F. "Introducción a la metodología de la investigación". Ediciones Macchi. 2006
2. Freud Sigmund, "El Malestar en la Cultura", (1930) referencia nº 9. páginas 231-232. Alianza Editorial, Madrid 1987
3. Freud, Sigmund "Inhibición, síntoma y angustia" en "Obras Completas" Tomo XX, Amorrortu Editores, 1ra reedición en castellano, Bs. As. 1986.
4. Casullo, Ma. M. "Escala de Valores S. Schwartz", Cát. Evaluación Psicológica I, UBA, 1995.
5. Alonso, Horacio Jorge "Cuestionario de Actitudes CRM- 2" versión experimental, D.C. Obra Inédita, Inscripta en la D.N.del D.A.,Bs.As. 2008.
6. Jaques, Elliott "La Organización Requerida" Editorial Granica, Bs.As., año 2000
7. Hofstede Geert, "Culturas y Organizaciones". Alianza Editorial, Madrid, 1999

8. Fernandez, A. M. y Col., Cap. 10 " La invención de las fabricas sin patrón" en "Política y subjetividad. Asambleas barriales y fabricas recuperadas". Editorial Tinta Limón

9. Galeano, P., Fernandez, M.L, Mendez Herrera, M., Perez, J., Pozzo Ardizzi, V. "Organización del trabajo y calidad de vida laboral en una empresa de servicios gastronómicos. Trabajo presentado en el I Congreso Internacional de Investigación de la Facultad de Psicología de U.N.L.P.: 2007

10. Peiró Silla J. M., Gracia F., Salanova M., "Significado del trabajo y valores laborales" Cap. 2, en "Tratado de Psicología del Trabajo" Vol II, Ed. Síntesis, Madrid, 1996

11. Trincheró H. H., Llomovatte S., Grasso F. J., y Equipo de Investigación "Las Empresas Recuperadas en la Argentina" Informe 2do. Relevamiento del programa Facultad Abierta (SEUBE-Facultad de Filosofía y Letras UBA) PROGRAMA UBACYT, año 2004

12. "El carácter no lucrativo de las empresas cooperativas". Documento Presentado en la II Convención Cooperativa Regional, COOPCIONES 2004. Confederación de Cooperativas del Caribe y Centro América. Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. San Salvador, el Salvador

13. Deledicque L.M., Moser J. "El proceso de trabajo en empresas recuperadas. La unión papelera platense: un estudio de caso" Labour Again Publications, 2005

14. Filippi Graciela, Zubieta Elena, y Equipo de Investigación. "Centralidad del Trabajo y Valores asociados en Población Urbana Ocupada", XIII Jornadas de Investigación y 2do. Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología de la UBA, Bs.As. 2006

15. Carretto Flavio, "Unidades de producción recuperadas. La construcción de mediaciones políticas entre la lógica capitalista y la lógica autogestionaria". Psicología y Organización del Trabajo IX -Crítica de la cultura organizacional- Ed. Psicolibros Universitario, Montevideo Uruguay, mayo 2008