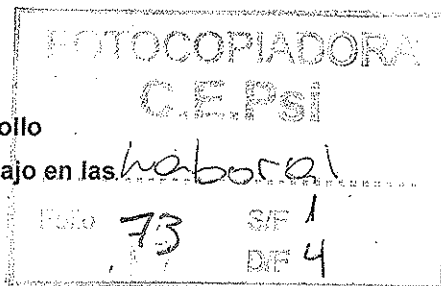


**Condicionamientos Psíquicos para el desarrollo organizacional: el caso de las cooperativas de trabajo en las empresas recuperadas.**



Autor/es: URTIZBEREA Facundo Esteban

Palabras Claves: Empresa recuperada – reconversión simbólica – condicionamiento psíquico – dinámica organizacional.

**Introducción:**

En marzo del 2010, los integrantes de la cátedra Psicología de las Organizaciones (Facultad de Sociales – UNICEN) dimos inicio a un ambicioso proyecto de investigación, el cual tenía como objetivo relevar las características organizacionales de algunas de las instituciones más significativas de Olavarría. El instrumento utilizado para dicho abordaje fue el Análisis organizacional de Aldo Schlemenson. La cooperativa de trabajo "Bolsas de Olavarría Lta". fue una de las seleccionadas. Este emprendimiento cooperativo se había iniciado a fines del 2003, a partir de la quiebra de la sociedad anónima preexistente. Como ocurrió en experiencias similares a lo largo del país, los obreros tomaron el control de la empresa ante la inminente pérdida de sus puestos de trabajo. La habíamos elegido por ser una modalidad atípica en la región, que había logrado subsistir y que supone en sí mismo un desafío de magnitud para sus integrantes. Nos parecía interesante observar cómo se había creado, los conflictos iniciales, actuales, subyacentes, su desarrollo organizacional, el cambio simbólico experimentado por sus integrantes en el pasaje de ser empleados a dueños.

Los emergentes obtenidos a consecuencia del análisis organizacional efectuado, fueron muy diversos y dieron lugar a múltiples conclusiones. En esta presentación haremos especial hincapié en aquellos elementos que permitieron relevar aspectos que hacen a los condicionamientos psíquicos que operan en el personal de la cooperativa de trabajo y que inciden indudablemente en la dinámica organizacional.

**Breve descripción del Análisis organizacional como instrumento de abordaje organizacional**

Nuestro objetivo inicial era elaborar un análisis organizacional descriptivo que nos permitiera analizar la organización desde las siete dimensiones que plantea en su bibliografía Schlemenson y evaluar posibles líneas de intervención. El análisis organizacional –considerado como estrategia de abordaje a un caso concreto- compromete un proceso de cambio pactado contractualmente entre los miembros de un sistema organizacional y un analista independiente, considerando como "agente de cambio externo", para encarar problemas que obstaculizan el desarrollo de los componentes del sistema. El contrato legitima una relación de colaboración voluntaria que comprende una exploración conjunta por parte de todos los implicados, tendiente a desarrollar la comprensión de los aspectos intrapersonales, interpersonales, organizativos, tecnológicos, axiológicos y contextuales que afectan el desarrollo de la organización y la realización de sus miembros.

El enfoque del análisis organizacional es, simultáneamente, a) histórico-genético, donde se indaga el origen de los problemas, entendiendo la importancia de los determinantes históricos particulares, b) situacional, se los estudia en el aquí y ahora de la situación de consulta, y c) prospectivo, se concluye la perspectiva intencional, el análisis de los fines, los objetivos y metas.

Se destacan ocho dimensiones relevantes:

El proyecto en el que sustenta la organización. Toda institución encierra una idea. La idea constituye el aspecto más general y abstracto que justifica la existencia de una organización. Nace de la cristalización de intuiciones que se van transformando progresivamente a través de distintas etapas, primero en un proyecto y luego en un plan de acción. Además de responder a necesidades genuinas, el proyecto necesita ser suficientemente explícito y compartido por todos aquellos que están involucrados en su realización.

La tarea y la tecnología: Del proyecto se desprende un objetivo. Este a su vez, supone una tarea primaria, la actividad central de la organización: Por ejemplo,

la producción de bienes o servicios. La actividad central se desglosa, subdivide, discrimina, en tareas que luego se integran y compatibilizan. En lo que hace a la tecnología el componente tecnológico utilizado para la conversión de la materia prima en producto terminado juega un rol fundamental en la definición de las particularidades de una determinada organización.

La estructura organizativa. Sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama, y de la definición de funciones y responsabilidades. Existen cuatro tipos de estructuras organizativas en una situación determinada: a) Estructura formal u oficial, b) Estructura presunta, que es la que los miembros perciben como real, c) la existente, que es la que efectivamente opera y puede ser inferida a través del análisis sistemático, d) La requerida, que es la que todos a los componentes de la situación necesitan. El análisis de roles, funciones, responsabilidades y líneas de dependencia, permite fijar un aspecto fundamental del encuadre de las conductas individuales.

La integración psicosocial. Esta dimensión alude a las relaciones interpersonales dentro del sistema. Podemos reconocer dos ejes ordenadores de las relaciones interpersonales: a) Un eje vertical caracterizado por las relaciones con la autoridad y que es de naturaleza asimétrica. b) Un eje horizontal que es el de las relaciones entre pares de naturaleza simétrica.

Aprovechamiento de RRHH. Los individuos que forman parte de una organización aspiran a una retribución justa, acorde con lo que sienten que aportan, y también a ocupar un lugar significativo que permita que sus opiniones, intereses motivaciones sean tenidas en cuenta. Esto es de vital importancia en lo que respecta a la relación de los individuos con el trabajo.

El sistema político. Toda organización, por estar diferenciada en sectores, roles y niveles, conforma una variedad amplia de grupos significativos de poder que interactúan en una misma realidad social. Dichos grupos son proclives a entrar en conflicto. El conflicto social entre grupos de poder, lejos de constituir

un fenómeno indeseable, bien constituido puede volverse un factor de cambio y de desarrollo de la organización.

El contexto. La realización de intercambio dinámico que se da entre contexto y organización permite discriminar distintos aspectos del contexto que afectan al desarrollo. Suele ser recomendable en dichas oportunidades el desarrollo de una actividad diagnóstica referida a las fortalezas y debilidades de la organización frente al contexto.

La Dinámica Comunicacional: Se intenta captar la cantidad y calidad de las comunicaciones verticales y horizontales que se dan dentro de la organización.

Sobre estos ejes de análisis iniciamos la investigación en cada una de las organizaciones seleccionadas y por lo tanto también en la cooperativa de trabajo "Bolsas de Olavarria".

**Principales emergentes del análisis organizacional y el relevamiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo.**

Como es de suponer, fueron múltiples y diversos los elementos relevados, en base a los cuales pudimos elaborar un diagnóstico organizacional de cada una de las instituciones abordadas. En este trabajo, solo haremos mención a los datos que resultan significativos a la presente investigación.

#### El Proyecto

La principal razón que dio lugar a la creación de la cooperativa fue el sostenimiento de las fuentes de trabajo. Seis años después lo sigue siendo. Este es sin duda uno de los emergentes más significativos. Si bien como veremos más adelante la cooperativa se ha transformado y el personal de la misma ya no está compuesto solamente por socios fundadores, el proyecto

sobre el cual se sustenta la organización es el de obtener un "salario digno" con el cual mantener a sus familias.

Del análisis de los principios operativos de este conjunto de personas se puede caracterizar la filosofía organizacional: trabajar arduamente, con seriedad en la producción y tratando de honrar la confianza de sus clientes.

La visión compartida por los socios fundadores, consiste en saldar el pasivo de la cooperativa y luego si iniciar un proceso de crecimiento que les permita un mayor desarrollo de la empresa en el mercado de envases de papel para la industria.

#### Tarea y tecnología

La actividad central de la Cooperativa es la fabricación de envases multipliegos de papel. Es proveedor del sector público (Municipio) y de empresas industriales, relacionadas con el sector primario (por ejemplo molinos harineros), productivo minero (cementeras, caleras, etc.) y productivo químico.

En el 2007, la asamblea de socios aprobó la contratación de un gerente general, para que de resolución a problemas de orden técnico y colabore con la planificación estratégica en pos de trazar alguna alternativa de resolución. Casi en simultáneo se formalizó la creación de departamentos especializados: el Departamento Administrativo, el de Producción y de comercialización (dividido en un Área de Compras y otra de Ventas)

Las tareas simples en el plano productivo son realizadas por los empleados que se encargan del manejo de las maquinarias para la fabricación de bolsas y en el área funcional por un empleado a cargo de la logística de almacenamiento.

En lo que a tecnología se refiere, hay un dato muy significativo y que retomaremos al momento de señalar aspectos que evidencian ciertos condicionamientos psíquicos que limitan el desarrollo organizacional. Me refiero a la notoria divergencia que existe entre la capacidad actual de producción y la instalada, entendiéndolo por esta última a la capacidad potencial de producción.

- *Capacidad instalada actual: 3.500.000 unidades mensuales*

- *Capacidad actual de producción (año 2008): 1.300.000 unidades mensuales*

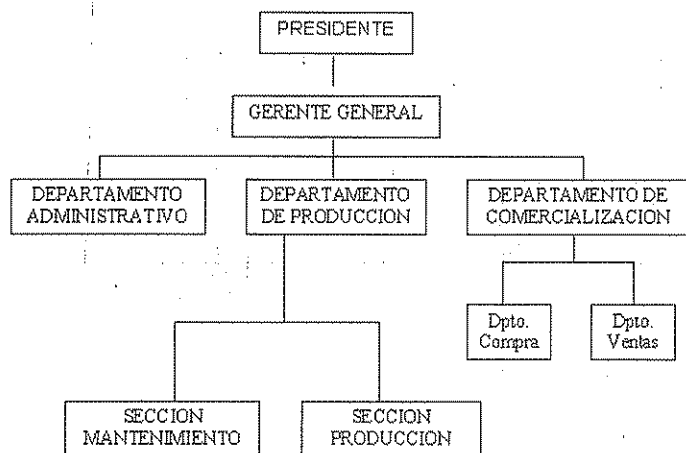
La calidad lograda en la fabricación del producto, y el importante caudal de ventas alcanzado en el último año, permitió una fuerte inserción de la marca "Bolsas Olavarria", en el mercado. No obstante los socios fundadores, prefieren no instrumentar las medidas necesarias (inversión de capital e incorporación de personal) para alcanzar la capacidad instalada. Esto no solo supone una pérdida en tanto ganancia no obtenida, sino también un condicionante del futuro mismo de la organización, en tanto no amplían la cartera de clientes y están por lo tanto sujetos a la continuidad de sus compradores actuales.

#### Estructura organizacional:

Se encuentra conformada por un Consejo de Administración integrado por 3 miembros, el Presidente, un Secretario y un Tesorero, que tienen la máxima responsabilidad en la toma de decisiones; además posee un abogado y un contador como staff de apoyo especializado.

En un principio tomaban las decisiones todos los socios y se hacía confusa la administración, por este motivo se decidió reestructurar el Consejo, tomando determinaciones en cuanto a la funcionalidad de la Cooperativa, y resolviendo problemas que llegaran a surgir en las diferentes áreas, este Consejo se encuentra integrado por tres socios de un total de 14, completa esta estructura un síndico que actúa como línea intermedia, es decir que hace de nexo entre el consejo y la masa societaria de la organización.

En cuanto al área de producción, poseen 25 personas que son empleados contratados (monotributista), esto se debe a que es una Cooperativa de Trabajo y no una empresa de servicios.



#### Integración Psicosocial:

Las relaciones interpersonales en la Cooperativa son muy buenas dado la notable propensión al trabajo y el espíritu de cuerpo de los asociados. No hay referencias históricas de conflictos significativos, ni se detectan en el estudio de campo actual. En todo caso, lo que sí resulta notorio es el diverso nivel de compromiso que han adoptado los socios. Algunos adoptaron una posición pasiva delegando en unos pocos la toma cotidiana de decisiones. No obstante esto no supone un corrimiento de los espacios en donde se toman las definiciones más significativas: asamblea. Lo cierto es que la mayoría de las definiciones se van acordando en el trabajo cotidiano y la asamblea se reúne muy esporádicamente. Por lo general los conflictos surgen por situaciones de convivencia y se solucionan de manera simple, por medio del diálogo.

En cuanto al cambio simbólico y real que significó el pasar de ser empleados a dueños, es algo que aún hoy en día están tramitando. De hecho la casi totalidad de los entrevistados se incomoda ante la idea de pensarse como dueños o jefes. Prefieren un rol más horizontal, aún cuando ya hay 25 empleados que no componen el grupo de socios fundadores. Desde lo operativo el pasar de ser empleados a dueños supuso el tener que gestionar la

empresa, establecer vínculos con otras organizaciones públicas y privadas. Todo esto supuso mayores responsabilidades, pero en general todos dicen que eso redundó en una mayor satisfacción y fue en definitiva algo enriquecedor.

#### Sistema de recursos humanos

El sistema operativo de la planta se encuentra integrado por 14 asociados y 25 operarios de los cuales 33 pertenecen al área de producción que trabajan en dos turnos de 8 horas cada uno. En lo referido al reclutamiento y selección de personal este se cubre por la misma gente de la cooperativa, en donde el que se postula pasa por tres meses de evaluación, y es por contrato. En el caso que se necesite contratar personal desde fuera de la cooperativa se evalúa la trayectoria laboral, en cuanto a la experiencia que posee.

En lo relativo a la tarea, esta no se torna monótona ya que el personal puede pedir ser rotado de puesto, aunque los mismo están conformes con la actividad que desempeñan en cada función que realizan, y en lo referido a la retribución salarial todos perciben lo mismo al margen del desempeño que cumplen.

#### Sistema político:

Este se basa en la toma de decisiones por medio del Consejo de Administración, donde cada miembro tiene un voto y el presidente dos votos, este actúa como un sistema ejecutivo, tendiente a la determinación de tareas, asimismo este sistema se rige por un conjunto de normas basadas en un estatuto y un régimen interno. El Consejo de Administración se renueva cada tres años, en lo que refiere a miembros titulares, que posee nueve miembros; suplentes, con cinco miembros, y el mismo Consejo de Administración.

También posee una asamblea anual ordinaria que se reúne para elección de cargos inferiores en la organización (por ejemplo elección del tesorero), o ante una situación adversa como la expulsión de algún miembro de la cooperativa.

En las composiciones internas, no se evidencian notorias divergencias. Si bien hay vínculos familiares y amistades de mucho tiempo, eso no parece

interferir en el sistema de toma de decisiones, ni da lugar a confrontaciones internas significativas. Los roles desempeñados por cada uno de los socios, fue determinada por acuerdos y no se detectan compulsas por el acceso y permanencia en en los roles gerenciales o en el mismo consejo de administración.

#### Condiciones de trabajo:

El personal contratado con respeto al salario se siente gratificado. Sin embargo en lo que se refiere a las oportunidades de desarrollo de la carrera y de participación se encuentran limitados por que la organización se maneja con un estatuto en donde los socios son los que solamente integran el directorio. En cuanto a las medidas de seguridad, cumple con las correspondientes, que son las básicas e indispensables. Por cierto, tienen planificado someterse a evaluación de normas internacionales de calidad, aún cuando saben que deben mejorar algunos procedimientos con anterioridad.

#### El contexto:

La cooperativa se sitúa en las afueras de la ciudad de Olavarría, no obstante se accede a la misma de manera simple, dado los caminos habilitados y las diversas líneas de transporte público que por allí circulan. A juzgar por algunas entrevistas efectuadas, la organización cuenta con el respecto y la simpatía de los vecinos del barrio e incluso de sectores medios. El sector empresario y las cámaras representativas, consideran a la cooperativa un emprendimiento interesante con un cumplimiento apropiado de sus obligaciones. Las voces críticas giran en torno al no cumplimiento de los efectos expropiatorios (el Estado no ha pagado a los antiguos propietarios) y al desarrollo acotado del potencial comercial y productivo.

La potencialidad de la cooperativa está sustentada en varios de los indicadores descriptos en las dimensiones anteriores. Los más significativos serían:

- Ubicación geográfica.

- Mano de obra fuertemente especializada.
- Optimo estado de las maquinarias e instalaciones.
- Calidad reconocida del producto terminado.
- Demanda creciente (en razón de contar con potenciales clientes pertenecientes a rubros con alto índice de crecimiento).
- Importantes beneficios impositivos.
- Contar con industrias cementeras y caleras.
- Apropiada vinculación psicosocial entre sus integrantes.
- Baja conflictividad interna. Buena aceptación social.

La calidad lograda en la fabricación del producto, permitió sostener el vínculo comercial con los principales cliente y dio lugar a una fuerte inserción de la marca "Bolsas Olavarría", en el mercado de envases (bolsas de papel para la industria). En este momento se ven superados por la creciente demanda que registra la planta de producción. Cuentan con normas estandarizadas, que deben cumplir con ciertas medidas en la fabricación de las bolsas.

Pese a su aceptable presente y su muy auspicioso potencial, la cooperativa debe subsistir afrontando una significativa competencia. La misma se podría dividir en dos sectores:

a) Los sectores de 1º línea, que son consideradas líderes, caracterizados por cantidad y condiciones, esto es que son empresas fabricantes de papel y a su vez confeccionan bolsas estas son:

1. Fabi SA
2. Puntapel
3. Klabin

b) Los sectores de 2º línea, que necesitan de la compra de las empresas que fabrican papel, como lo es la Cooperativa de Bolsas Olavarría, que por lo tanto no es un competidor directo con los sectores de 1º línea, posicionándola en 4º lugar.

Como mencionábamos anteriormente, la cooperativa cuenta con una interesante cantidad de clientes:

*Detalle de clientes destinatarios de envases para cal:* Cementos Avellaneda SA, Cefas SA, Minerales Milesi SRL, Compañía Industrial Buglione y Martinese SA; Ambar Compañía Minera SA.-

*Detalle de clientes destinatarios de envases para harina:* Molinos Harineros Marimbo SA, Molinos Harineros Clabecq SA, Molinos Harineros El Sureño SRL, Molinos Harineros Café Onkel SA, Molinos Pehuajó, Molinos Arrecifes SA, Casa Alarcía SA, Fineza SRL, Harinas Bajo Hondo SA, Martelletti Hnos, Molinos Guglielmetti SA, Miguel Campodonico SA.-

En función de los pedidos recibidos por la organización, entre los futuros clientes podríamos mencionar a las siguientes empresas:

Molinos Santa Margarita; Harinas Laprida SRL, Andrés Lagomarsino e hijos SA, Molinos Marlenheim, Molinos Corres, Molinos Don Incola, Molinos Zalla, Molinos Cañuelas, Molinos Nuevo Dorrego.

Dado el acotado margen de financiamiento, la cooperativa trabaja a demanda y requiere de un pago anticipado para iniciar la producción. Esto actúa como un factor que limita las posibilidades comerciales.

En la actualidad los dos principales proveedores de papel de la cooperativa son las firmas Celulosa Iraní (del Brasil) y la firma Paper Trading SA, ésta última importadora de papel de la empresa Celulosa Coçelpa del Brasil. La citada firma comercializa el tipo de papel utilizado por la cooperativa, en sus diversas gamas (color marrón, kraft extensible). El tercer proveedor en la actualidad es "Papel misionero SAIC", con sede en la localidad de Misiones, con la cual se tiene acordado un suministro mínimo de 30 toneladas mensuales, muy inferior a la cantidad acordada con las dos firmas principales descriptas en el párrafo anterior.

En cuanto a la adquisición de tintas, el principal proveedor es la firma "Tintas Ibatim Noa" proveniente del gran Buenos Aires, y con relación, a la utilización del adhesivo, el proveedor es la firma "Productos de Maíz" y en segundo grado la firma "Productos Serflo SRL".

Como se desprende de lo antes descripto, el esquema de proveedores, resulta demasiado acotado y de hecho los mismos son la totalidad de los

existentes por lo cual suele dar lugar a fuertes estrategias de formación de precio.

#### Dinámica comunicacional:

Esta es sin duda una de las dimensiones más precaria en cuanto a desarrollo organizacional se refiere. En todas sus vertientes (horizontal, vertical, diagonal, etc.) se utilizan procesos e instrumentos básicos y poco eficientes. No obstante cabe destacar que esto afecta al funcionamiento de la cooperativa, pero no de manera drástica. Esto se debe a lo repetitivo de la tarea y al sostenimiento de criterios gerenciales, lo cual dificulta el crecimiento de la empresa, pero limita los contenidos comunicacionales a poner en juego.

#### **Aspectos relevantes.**

En la ciudad de Olavarria, han sido pocos los emprendimientos similares al aquí mencionado. Si tomamos como referencia Diciembre del 2001 a la fecha, solo hemos relevado unos 8 casos, de diversa envergadura y con resultados dispares. La cooperativa de trabajo "Bolsas de Olavarria" es la de mayor magnitud (por cantidad de operarios y productividad) y la que evidencia mejores resultados en tanto continuidad, permanencia de sus integrantes y rentabilidad económica.

Su creación fue impulsada por sectores políticos, gremiales (CTA) y organizaciones sociales. El Municipio acompañó con posterioridad, a partir de diversos decretos y determinaciones en el ámbito del concejo local. Las leyes provinciales dieron mayor respaldo jurídico a este emprendimiento. Aún así, consideramos como insuficiente y discontinua la colaboración del Estado. No hay ni hubo asesoramiento legal, financiero ni comercial. No se implementaron estrategias de capacitación ni se subsidiaron estrategias tendientes al desarrollo comercial y productivo de la cooperativa. Por cierto, no existe en el Ejecutivo local una dirección destinada a fomentar o fortalecer los emprendimientos cooperativos. Ese concepto está asociado solamente a los planes sociales del gobierno nacional destinados a la pequeña obra pública. El

apoyo deficiente del Estado, tanto en asistencia técnica, como en el soporte emocional, tendrá consecuencias en el destino y potencial de la cooperativa.

Si se evalúan los datos relevados por el análisis organizacional desde una perspectiva administrativa y económica, se evidencia una notoria desatención del potencial productivo. Como hemos mencionado anteriormente, la capacidad instalada es significativamente superior al índice productivo. El esquema de proveedores resulta acotado y condiciona el precio final de los productos. No hay estrategias comerciales agresivas ni tendientes a un incremento sustancial de la cartera de clientes. El remanente de ganancias que queda por fuera de los salarios se destina íntegramente a saldar el pasivo de la empresa, sin que se asignen partidas a renovación o ampliación de equipamientos. De la misma manera, es nulo el presupuesto destinado a publicidad.

Desde el enfoque propio de la psicología de las organizaciones, concluimos que la carencia de iniciativas está condicionada por las falta de elementos técnicos y limitaciones de orden psíquico que se evidencian en las conductas y decisiones empresariales emanadas del directorio y la asamblea.

Entre las carencias de orden técnico, se destaca la ausencia de personal especializado e idóneo en aspectos tales como: asesoramiento financiero, marketing, fidelización de clientes, ampliación comercial y desarrollo productivo. Su mayor fortaleza radica en la planificación e implementación operativa, la cual se ve condicionada por el acotado o nulo desarrollo de los aspectos técnicos antes mencionados.

Pese a la contundencia de tales limitaciones, hemos arribado a la conclusión que los condicionamientos de orden psíquico son los principales causales de las limitaciones en el desarrollo organizacional. Los mismos son el sustento de las otras carencias y se evidencian en casi todas las dimensiones del análisis organizacional.

#### El Proyecto

La principal razón que dio lugar a la creación de la cooperativa fue el sostenimiento de las fuentes de trabajo. Seis años después lo sigue siendo. Este es sin duda uno de los emergentes más significativos. Si bien como

veremos más adelante la cooperativa se ha transformado y el personal de la misma ya no está compuesto solamente por socios fundadores, el proyecto sobre el cual se sustenta la organización es el de obtener un "salario digno" con el cual mantener a sus familias.

Del análisis de los principios operativos de este conjunto de personas se puede caracterizar la filosofía organizacional: trabajar arduamente, con seriedad en la producción y tratando de honrar la confianza de sus clientes.

La visión compartida por los socios fundadores, consiste en saldar el pasivo de la cooperativa y para luego iniciar un proceso de crecimiento que les permita un mayor desarrollo de la empresa en el mercado de envases de papel para la industria.

La identificación predominante es gira en torno de lo que ellos mismos definen como "hombres de trabajo". No se reconocen como empresarios, ni como emprendedores. La casi totalidad de los entrevistados reconocen como casuales los factores que originaron la cooperativa, producto más de la la angustia que de la planificación. No están dispuestos a asumir riesgos, al menos no más allá de los implícitos en sostener la cooperativa, saldar las deudas y pagar los sueldos.

#### Tarea, tecnología y estructura organizacional

Durante los primeros años, la cooperativa funcionó en base a las determinaciones tomadas por los obreros en sus asambleas semanales. El predominio propositivo estaba centralizado en un veterano jefe de montaje que supo liderar los primeros tiempos de la cooperativa. Antes de culminar el primer año, se generó un fuerte enfrentamiento entre este sujeto y la casi totalidad de los socios fundadores. La asamblea rechazó en dos oportunidades la propuesta de adquirir deuda para financiar el crecimiento productivo de la empresa. Esta negativa, decantó en el alejamiento de quien hasta ese entonces lideraba el proceso. Luego de varios meses sin una dirección definida y frente a inminentes problemas organizacionales y económicos, en el 2007, la asamblea de socios aprobó la contratación de un gerente general, para que de resolución a problemas de orden técnico y colabore con la planificación estratégica en pos de trazar alguna alternativa de resolución. Casi en

simultaneo se formalizó la creación de departamentos especializados: el Departamento Administrativo, el de Producción y de comercialización (dividido en un Área de Compras y otra de Ventas). Al frente de estas áreas asumieron responsabilidades los socios, quienes en su mayoría no tienen formación técnica específica y tampoco son considerados necesario ampliar su formación por medio de capacitaciones o procesos de coaching. Esta reorganización, no supuso un cambio sustancial en la negativa de asumir "riesgos empresariales".

Un dato significativo es que las tareas simples en el plano productivo son realizadas por los empleados (contratados por la cooperativa) que se encargan del manejo de las maquinarias para la fabricación de bolsas. El único espacio especializado en manos de un empleado es el área de la logística de almacenamiento.

#### Integración Psicosocial:

Predomina un buen clima laboral, evidenciado por la baja conflictividad y la manifiesta satisfacción de socios y empleados. No obstante los niveles de integración entre los socios y el personal que ingreso luego a la cooperativa, es acotado y en algunos casos nulo. Los socios han afianzado sus relaciones lo cual se evidencia en la mención de cómo han profundizando sus amistades, en que se ha incrementado la cantidad de compadres e incluso se han integrado a los núcleos familiares por medio de casamientos entre sus hijos.

El personal contratado, conforma un subgrupo social, sin segregación pero claramente diferenciado. Tal distanciamiento se hace notorio también en el hecho de que la mayoría del personal no conoce en profundidad la historia de la cooperativa y mucho menos aún los planes a futuro.

#### Sistema de recursos humanos

Como hemos mencionado con anterioridad, la capacidad productiva de la cooperativa es inferior al potencial de la misma. Eso supone la existencia de un plantel de operarios acorde a la productividad generada pero que debería ser incrementado en pos de ampliar los procesos productivos. De igual manera resulta notoria la necesidad de incorporar personal calificado e idóneo, en especial en ámbitos gerenciales. Esto tiene una manifiesta oposición de los

socios, que se reservan para sí estos ámbitos (salvo la gerencia) y consideran que las incorporaciones solo deben darse para tareas de baja complejidad.

#### Sistema político:

No se evidencian notorias ni agudas diferencias de criterio o posicionamiento para con el destino de la cooperativa. Cabe destacar que la discusión más profunda se produjo varios años atrás entre la inmensa mayoría de los socios y quien por aquel momento lideraba la organización. Si bien no se suponen inminentes conflictos, es significativa la incapacidad que han tenido para poder coexistir con posiciones antagónicas entre sus socios.

#### Dinámica comunicacional:

Acotada, carente de planificación técnica, sin apoyatura de elementos tecnológicos y preponderantemente horizontal. Así podemos definir la dinámica de comunicación de la cooperativa. La principal razón que causa tal cuadro de situación reside en la poca ponderación que le dan a una estrategia comunicacional y la resistencia a establecer fuertes y claras pautas directrices de la tarea organizacional. Rechazan la idea de establecer pautas comunicacionales de carácter formal y por el contrario ponderan la informalidad que confronta notoriamente con la política existente en la empresa que al quebrara dio lugar a la cooperativa.

#### Conclusiones finales

Si bien es imprescindible instrumentar una investigación que profundice sobre los condicionamientos que ocasionan en el desarrollo organizacional los posicionamientos subjetivos, resulta más que evidente la significación que adquieren.

Pese a ser activos impulsores de la creación de la cooperativa, en la casi totalidad de los socios fundadores, predomina una identificación sustentada en la posición del trabajador-obrero con una notoria negación e incluso rechazo a adoptar un posicionamiento subjetivo propio de un empresario capitalista. Esto



se evidencia en como piensan la organización, desde la misma definición del proyecto fundacional. Uno de los aspectos más notorios es el rechazo a asumir lo que usualmente se conoce como "riesgo empresarial". El debate sobre asumir mayores pasivos en pos de invertir y ampliar la capacidad productiva supuso un conflicto interno que determinó la caída de un liderazgo y el comienzo de una nueva etapa en la cooperativa. La predisposición al cambio es muy baja y cuando se producen son consecuencia de procesos largos de elaboración colectiva e individual.

No es ánimo de esta investigación determinar si esta modalidad organizacional es mejor que la existente en las empresas con las que compete la cooperativa. Lo que no se puede negar es que la particular dinámica productiva y comercial de la cooperativa, la expone no solo al no aprovechamiento del potencial organizacional, sino al debilitamiento y pérdida de algunos de sus principales clientes.

Cabe mencionar que el perfil subjetivo de sus integrantes, también supone notorias ventajas frente a la dinámica y por sobre todo la cultura organizacional de las empresas sustentadas en un criterio empresarial clásico. En tal sentido, los indicadores más preponderantes son el clima motivacional y la cohesión grupal que ha permitido afrontar etapas de crisis y no experimentar mayor malestar ante las frecuentes inestabilidades a las expone el actual sistema económico predominante en nuestro país y el mundo.

Quienes hemos desarrollado este trabajo, entendemos que debe ser el Estado, quien cumpla un rol predominante en el soporte integral de estas organizaciones. Hablamos de integralidad en cuanto no solo puede estar presente en tanto sustento legal y financiero (ley de expropiación o acceso a créditos blandos) sino también en la formación de sus cuadros técnicos y en el trabajo que puedan aportar especialistas de diversas disciplinas (entre ellas la psicología Laboral) en pos de facilitar el atravesamiento por un proceso tan complejo y dinámico como el que supone afrontar no solo nuevas responsabilidades sino una nueva posición subjetiva frente a la organización del trabajo.