



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Manual de comunicación interna para cooperativas : un aporte desde la comunicación para el desarrollo estratégico de la economía social y solidaria

Autores (en el caso de tesis y directores):

Débora Laura Malamud

Nelson Cardoso, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2017

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA COOPERATIVAS

UN APOORTE DESDE LA COMUNICACIÓN PARA EL
DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA
SOCIAL Y SOLIDARIA



MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA COOPERATIVAS

UN APORTE DESDE LA COMUNICACIÓN PARA EL
DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA
SOCIAL Y SOLIDARIA



Licencia: el manual se produjo bajo una licencia *Creative Commons*, de uso creativo compartido. Se permite la copia, distribución, exhibición y utilización de la obra bajo las siguientes condiciones:

Atribución: se debe mencionar la fuente (título de la obra, autor/a, editorial, año).

No comercial: se permite la utilización de esta obra con fines no comerciales.

Mantener estas condiciones para obras derivadas: sólo está autorizado el uso parcial o alterado de esta obra para la creación de obras derivadas siempre que estas condiciones de licencia se mantengan para la obra resultante.



ccom
Ciencias de la Comunicación ■ UBA

UBA Sociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Este manual es producto del trabajo de investigación de tesina de finalización de cursada de la carrera de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. El trabajo se terminó de editar en febrero de 2017.

Autora: Débora Malamud.

Diseño de tapa e interiores: Débora Malamud; Andrés Wittib.

Ilustraciones de tapa e interiores: Kiti López.

ÍNDICE

1) Introducción	1
2) La comunicación en las organizaciones.....	3
3) Comunicación cooperativa	7
a. ¿Por qué la comunicación es importante para el desarrollo de la cooperativa?	8
b. Comunicar nuestros valores y principios	11
c. La palabra es un lugar de disputa de poder.....	14
d. Roles dentro de la cooperativa	16
e. Problemas comunes de las organizaciones autogestionadas	19
4) Introducción a la comunicación interna.....	23
a. Algunos beneficios de una buena comunicación interna	26
b. Desarrollo de habilidades interpersonales para una buena comunicación cooperativa.....	27
c. Modelos de circulación de la información	30
5) Formas de organización y participación.....	35
a. Niveles de participación.....	36
b. Espacios de participación colectiva	37
c. Formatos de reunión fundamentales de una cooperativa.....	38

6) Diagnóstico de comunicación	43
a. El diagnóstico participativo.....	45
b. Cómo hacer un diagnóstico participativo.....	46
7) Planificar la comunicación	51
a. Niveles de la planificación de la comunicación	53
b. La planificación participativa	58
c. Herramientas para la gestión participativa y colaborativa de la comunicación interna.....	60
8) No estamos solos	65
a. Organizaciones y redes	66
b. Los medios comunitarios, alternativos y populares	67
c. El Estado	69
Bibliografía.....	71
Referencias Web.....	72

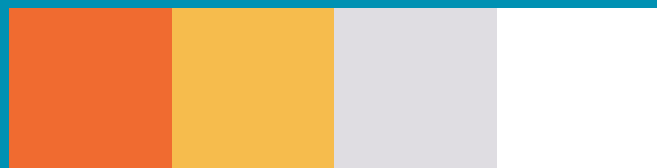
GUÍA PARA LA LECTURA

En todos los textos se hace uso de la letra "x" cuando se trata de colectivos que abarcan a todos los géneros existentes. Es este un ejemplo claro -entre muchos otros que encontrarán en este manual- del poder y la lucha que se da en todos los ámbitos, siendo la palabra uno de ellos.

A lo largo de este manual encontrarán diversos elementos que contribuyen y complementan la lectura de los textos. Como definiciones, espacios de reflexión, actividades testimonios y ejemplos. Como todxs somos sujetos protagonistas de nuestros procesos de organización y acción, proponemos una participación activa de todxs lxs participantes en cuanto a estas sugerencias. De esta forma, entre todxs reflexionamos, debatimos y construimos nuestras herramientas y espacios de disputa para lograr nuestros objetivos.



1 INTRODUCCIÓN AL MANUAL



En los últimos años en Argentina se ha logrado un crecimiento del **movimiento cooperativo**, sin embargo aún queda mucho por hacer. En contraposición a una empresa con fines de lucro, de organización tradicional verticalista, las organizaciones de la **economía social** están gestionadas por sus trabajadorxs, sin empresarios que se apropien del trabajo como ganancia a través de la explotación, organizadas horizontal y democráticamente. Es decir no hay alguien más poderoso que otro, las decisiones se toman colectivamente y la opinión de todxs es válida por igual. Es por eso que como desafío actual se torna necesario fortalecer a estas organizaciones, en general invisibilizadas, y lograr que la autogestión genere espacios de trabajo alternativos y más democráticos.

Debemos poder construir un discurso unificado pero pluralista, que dé cuenta de nuestras identidades colectivas, para salir fortalecidos hacia un mercado complejo en competencia constante, con claridad discursiva e identitaria y con capacidad de disputa política. Una vez que logramos eso queda lo fundamental, aquello que le dará vida y existencia a esas prácticas: comunicarlas. Es decir, para que la organización sea posible debemos tomar consciencia y conocimiento de la importancia en cuanto a la sustentabilidad y desarrollo presente y futuro de la **dimensión comunicacional** en una cooperativa.

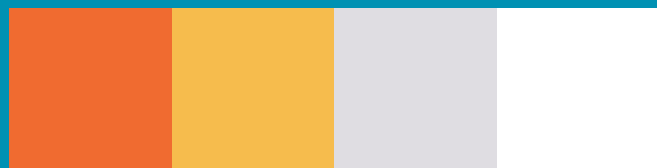
Este manual busca contribuir a la búsqueda y creación de esa **dimensión que es la comunicación** a través de la cual construiremos ese discurso colectivo, con recursos y herramientas del campo comunicacional que nos permitan reflexionar como trabajadorxs sobre nuestras prácticas cotidianas, mejorar nuestra organización hacia adentro y hacia afuera, reducir la conflictividad, hacerla sostenible y, por sobre todas las cosas, hacernos escuchar. En este sentido, se hará foco particularmente en la **comunicación interna** de las organizaciones, lo cual tendrá un impacto significativo en la comunicación externa.

Tras la lectura y aplicación de las propuestas, se espera lograr mayor conciencia del profundo cambio que suscita pasar de una empresa tradicional a una cooperativa, y así reflexionar sobre cómo trabajamos al interior de este modo de **organización horizontal** para proyectarnos luego hacia el exterior desde un **posicionamiento** concreto construido por todxs.

En un contexto en el cual las relaciones de poder son tan desiguales, debemos organizarnos y unirnos para lograr una sociedad más justa y democrática.

2

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES



La comunicación es una dimensión básica de las relaciones entre personas inmersas en una sociedad y en una cultura. Es una instancia en la cual hacemos, interpelamos, aprendemos, generamos hábitos y costumbres, compartimos información, interactuamos. Comunicar es poner en común, es hacer comunidad. En definitiva, somos en y a través de la comunicación.

En una organización de cualquier tipo, **la comunicación es de gran importancia y aporta muchos beneficios** tanto en el proceso de trabajo como en los resultados. En las empresas comerciales tradicionales por ejemplo es un pilar fun-

damental y es por eso que realizan una gran inversión en la capacitación y fortalecimiento del personal, en la imagen empresarial, posicionamiento propio y de productos y servicios en el mercado, campañas comunicacionales tanto a nivel interno como externo, etc. Los resultados están a la vista: mayor eficiencia, coherencia, solidez, fortaleza y crecimiento. Algo similar ocurre en los Estado, sus organismos o cualquier tipo de organización. Una empresa, una asociación, federación, etc. con personas que se conectan y dialogan dentro de un clima armonioso de trabajo donde los malentendidos disminuyen. **La comunicación motiva, posibilita expresar ideas y promover debates.**

Definición



“Es el reconocimiento de la existencia de actores que se relacionan entre sí dinámicamente, a través de medios o no, donde existe un **uno** y otro, o varios **otros**, con quienes cada sujeto individual o colectivo establece interacciones objetivas y principalmente subjetivas; es decir que se interpelan intersubjetivamente, lo que ocurre incluso a través hasta de la entrega de una máquina de coser o de un tractor.

Les significa algo, les dice sobre sí mismos y los demás, va dibujando su sociabilidad con los demás, pone en juego sus valoraciones. Es decir, lo construye, lo que a la vez permite también construir las relaciones sociales”. Rosa María Alfaro Moreno¹.

¹ ALFARO, R. M, *Una comunicación para otro desarrollo*, 1993.

Toda organización, más allá de sus objetivos, debe ser capaz de establecer una **política de comunicación** que la atravesará en todas sus dimensiones: su identidad, sus acciones y decisiones. Pensar y plantear esos lineamientos permite desarrollar un plan de trabajo a corto y largo plazo, que se traducirá en diferentes niveles de un mismo proceso (que articularán cuestiones generales con las más específicas): el estratégico, el táctico y el operativo. En este sentido, **la comunicación es estratégica** en cuanto a que las acciones que se producen se planifican y guían por los objetivos de comunicación planteados, que están directamente ligados a la misión general de la organización. Así, **la comunicación está presente en los más altos niveles de tomas de decisiones** y acompaña el día

a día transversalmente dirigiendo los procesos clave.

Trabajar de forma planificada aporta sustentabilidad, eficacia y eficiencia al proyecto, disminuye el riesgo a equivocarse porque permite conocer el escenario sobre el cual se planifica para tomar decisiones, y porque genera coherencia tanto en los objetivos y actividades que se propongan como en los recursos y plazos. Además permite que los equipos de trabajo estén coordinados e informados de sus roles y tareas, de los procesos y decisiones fundamentales y de los valores de la organización. En todas las etapas de aquello que se quiere hacer, la posición política e ideológica de la organización debe estar presente con claridad, guiando todo el proceso.

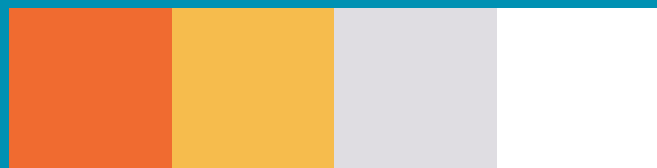
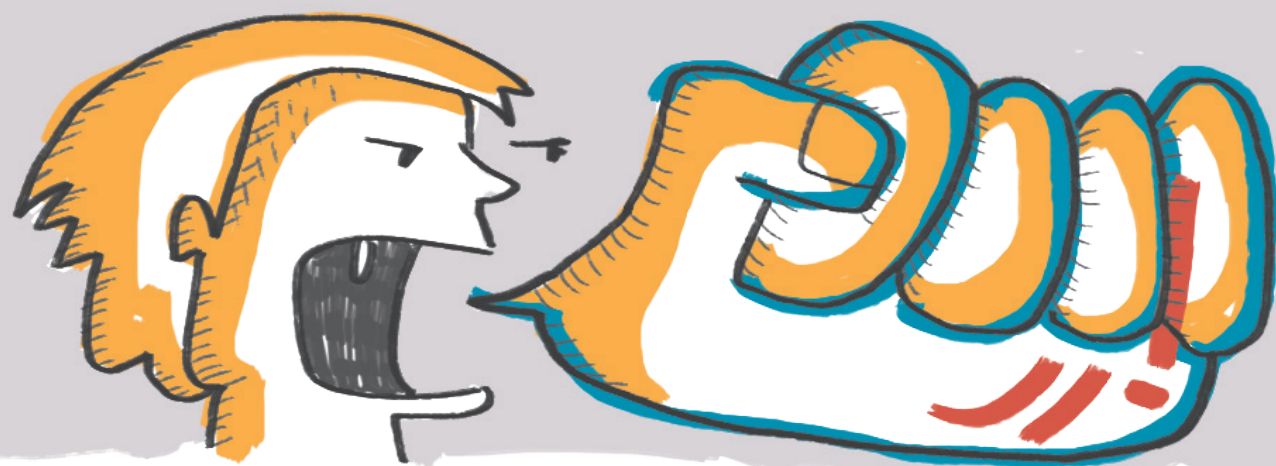
Actividad



A modo de introducción a este manual se les propone ver y reflexionar sobre el siguiente video, en el cual un referente del movimiento cooperativo, en particular del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, Eduardo “Vasco” Murua cuenta su experiencia respecto a la conformación de una cooperativa con valores propios de la economía social. <https://www.youtube.com/watch?v=a398LD0geX0>

3

COMUNICACIÓN COOPERATIVA



a. ¿Por qué la comunicación es importante para el desarrollo de la economía social?

Como se dijo anteriormente, la **comunicación** atraviesa nuestras prácticas y se encuentra presente en la construcción de las relaciones que entablamos. Por ejemplo construye lazos entre los integrantes de una cooperativa y puentes entre las organizaciones de la economía social y solidaria, la fortalece. A su vez, el movimiento cooperativo tiende a la formación de federaciones, un afuera que es un adentro. De ahí que, recogiendo las diversidades, el cooperativismo pueda construir un discurso de unidad y una identidad.

En esas prácticas se crean sentidos a partir de intereses y relaciones de poder de los actores que intervienen. La comunicación está inserta en un contexto, en una cultura, en un mundo de poderes, de **sentidos que se disputan**, que disputamos todos los días. Lo que tenemos que tener claro es qué disputamos, qué defendemos, y desde qué lugar lo hacemos.



Definición

“La comunicación representa el espacio donde cada quien pone en juego su posibilidad de construirse con otros”.

**María Cristina
Mata.²**

² MATA, M. C, *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*. Centro de Comunicación Educativa, La Crujía, 1991.

Testimonio



“Los diagnósticos comunicacionales dan cuenta de que la mayoría de las organizaciones presenta problemas en su comunicación. Por eso, propiciamos y proponemos a la capacitación como una herramienta fundamental para llevar adelante con éxito una comunicación estratégica del sector cooperativo en su conjunto, y de sus cooperativas de base”. **Equipo de comunicación de Femucor³**.

El **cooperativismo** es un valor en sí mismo y como tal, debe poder ser transmitido a través de cada acción del movimiento, cada producto, cada trabajador, cada reunión interna. De allí debemos partir. Pero entender y vivir bajo esos valores no se da de un día para el otro. Una de las herramientas fundamentales para lograrlo es la **comunicación**, que es un **proceso de creación conjunta de ideas claras y compartidas**; es parte fundamental de conflictos sociales, de políticas económicas y culturales. Al preguntarnos por sus aportes a la **economía social y solidaria**, la comunicación se presenta como una herramienta de difusión de demandas sociales y visibilización de problemáticas comunitarias, una estrategia

de aprendizaje y acción colectiva, una vía para el desarrollo de movimientos sustentables con relaciones más solidarias. Una forma de transformación de realidades. De aquí partimos.

³ Equipo de comunicación de Femucor. En busca de la visibilidad propia en Economía Solidaria hacia un nuevo mapa de comunicación. Usina de Medios. Buenos Aires. 2012.

Actividad



Sugerimos, para comenzar a reflexionar, discutir en conjunto en qué actividades, espacios (físicos y simbólicos) identifican la presencia de la comunicación. Entendida ésta tanto a nivel de las relaciones entre pares como en el sentido instrumental (piezas de comunicación, logos, página web, etc.). Escribanlo en un papel grande o cartulina. Será revisado al finalizar el manual de modo que puedan completarlo.



b. Comunicar nuestros valores y principios

El **cooperativismo** nació y se desarrolló en base a ciertos **valores y principios** que guían a cada organización en todo lo que hacen. A la hora de comunicarnos dentro de nuestra organización no debemos perder de vista **dónde estamos, qué hacemos, cómo lo hacemos y hacia dónde vamos**. En definitiva, nuestros pilares.

Definición



“La estrategia comunicacional que promueva nuestra acción y nuestras metas, la doctrina de comunicación de nuestro trabajo, y las tácticas concretas de difusión, deben corresponderse con el modelo de construcción comunitaria que nos proponemos. Deben expresar los valores históricos de la economía solidaria, y al mismo tiempo su capacidad económica transformadora, y su decisión de protagonismo económico, social y político”.
Patricio Griffin⁴.



⁴ GRIFFIN, P. *La economía solidaria, el Inaes y la comunicación*. III Congreso Federal de Economía Solidaria. Santa Fe. 2007.

Para empresa auto-gestionada idealmente podemos, además, adaptar estos valores a los siguientes Principios:⁵

1. Adhesión voluntaria y abierta:

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin género, social, racial, política o religiosa discriminación.

2. Control democrático de los miembros:

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras que en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

3. Participación económica de los miembros:

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de su cooperativa. Por lo menos parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa mediante la posible creación de reservas, de los cuales al menos debe ser indivisible; beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades aprobadas por los socios.

⁵ Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a las cooperativas a nivel mundial. Disponible en www.ica.coop

4. Autonomía e independencia:

Las cooperativas son organizaciones autónomas, de autoayuda, gestionadas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

5. Educación, formación e información:

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, representantes electos, gerentes y empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público en general —especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión— sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

6. Cooperación entre cooperativas:

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. Compromiso con la comunidad:

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

Ejemplo



El supermercado del sur de nuestro país, Cooperativa Obrera, realizó una campaña de comunicación presentando los siete principios cooperativos en los que se basa y los asoció estratégicamente con su marca. De esa manera logró, tanto interna como externamente, un posicionamiento basado en un valor en sí mismo: el cooperativismo. Un valor agregado a todo lo que las cooperativas ofrezcan.

Actividad



Analicen brevemente los productos/servicios, actividades y relaciones cotidianas de la cooperativa. ¿Están realmente presentes los valores y principios del cooperativismo? ¿Dónde? ¿Se podría mejorar?

c. La palabra es un lugar de disputa de poder

Emplear cierto vocabulario propio de las empresas de organización verticalista en una cooperativa no sólo no es menor, sino que confunde la experiencia cooperativa con otras contrapuestas. Cada palabra, cada concepto que empleamos trae consigo una ideología, un **universo de sentidos** que corresponde a cierta concepción de

mundo. El cooperativismo es un movimiento que se caracteriza por su **organización horizontal**, democrática, libre de explotación. Por esta razón, resulta fundamental emplear la terminología que trae consigo esos valores.

Glosario

Cooperativa

- Retiro
- Asamblea
- Trabajador/a Asociado/a
- Organización Horizontal
- Propiedad Colectiva
- Libertad Asociativa
- Consejo Directivo (elegido en asamblea)

Empresa Verticalista

- Sueldo
- Reunión de ejecutivos
- Empleado, jefe
- Organización Vertical
- Propiedad Individual
- Libertad Individual
- Directivo

Actividad



Proponemos ver el siguiente video sobre la Cooperativa Chilavert Artes Gráficas e identificar en el discurso de lxs trabajadorxs las diferencias que encontraron entre una empresa verticalista y una cooperativa. https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=8Cqt6qGXlec

Testimonio



“En el tiempo hay siempre esta lucha cultural de lo que veníamos atravesando por años de cultura de trabajo dependiente con patrón a la nueva forma del empleo, a la autogestión, a la discusión, la asamblea, a comprometerse más”.
Eduardo Murua, trabajador de cooperativa IMPA.

d. Roles dentro de la cooperativa

En todos los grupos que conformamos hay **roles**. Sin embargo, para obtener resultados positivos a nivel laboral, esos roles deben ser conocidos por todxs, ser informados a todxs y cada uno es responsable de cumplir sus tareas, derechos y obligaciones según el rol que ocupe. En una cooperativa todxs somos iguales bajo la lógica de *un trabajadxr un voto*. ¿Eso significa que todxs hacemos todo? ¿Significa que no hay jerarquías operativas? No. Resultaría imposi-

ble organizarnos sin una división de tareas. Pero la lógica patrón-subalterno no está presente porque “los dueños” somos todxs. Al pasar a la **lógica horizontal** es posible que se lleve a cabo una reasignación de tareas y, en algunos casos, se multipliquen las funciones que cada trabajadxr cumple. También suele ocurrir que, con el tiempo, haya un intercambio de roles (además de los del consejo directivo).

Testimonio



“Al principio los puestos eran por 2 años. Después rotaban. Era muy democrático pero muy antiproductivo. Porque al rotar, volvían a tener que aprender sobre el puesto. Hay que invertir para formar trabajadores, gerentes técnicos. Nuestra lógica no tiene que ver con contratar gente de afuera. Por eso nos enfocamos en capacitar a otros. Con el tiempo, lo fuimos modificando. Nos dimos cuenta de que en apariencia era bárbaro pero no productivo en el funcionamiento. Nos dimos cuenta que los trabajadores tenían que presentar proyectos con lo que creían y se votaba. Y los que ganaban eran los que conducirían el taller técnicamente.”
Hugo Cabrera, presidente Cooperativa Gráfica Camichuelo.

Roles, derechos y obligaciones

Rol	Órgano al que pertenece	Derechos y obligaciones
Presidente	Consejo de Administración	Representar a la cooperativa frente a terceros. Conocer, respetar y hacer cumplir el estatuto, los reglamentos y decisiones de la asamblea. Reunirse cuando el Consejo Directivo lo disponga. Mantener contacto con los asociados.
Secretario	Consejo de Administración	Citar a los miembros del Consejo a las reuniones del órgano y a los asociados, a las Asambleas. Confeccionar órdenes del día y actas de reuniones del Consejo de Administración y Asambleas. Cuidar el archivo de la cooperativa.
Tesorero	Consejo de Adminitración	Percibir y administrar valores (presupuesto, dinero, cheques, pagarés, etc.) de la cooperativa. Presentar informe mensual sobre el estado económico y financiero. Llevar el Registro de Asociados. Efectuar pagos.

Síndico	Sindicatura	Ser el nexo entre el Consejo de Administración y los asociados. Controlar el buen funcionamiento del consejo y velar por que éste de cumplimiento a la ley, estatuto, reglamentos y resoluciones asamblearias. Representar a los asociados en la comunicación y defensa de sus derechos. Verificar estado de caja, títulos y valores. Examinar libros y documentos.
Asociados	Asamblea	Ocupar cargos en el Consejo de Administración tras postularse en Asamblea. Utilizar servicios de la cooperativa. Acceder a los excedentes y decidir en asamblea su utilización y distribución. Requerir en conjunto, una asamblea extraordinaria. Cumplir con los compromisos de la cooperativa. Integrar y acatar las resoluciones de los órganos de la cooperativa. Participar activamente de la cooperativa.

Actividad



Sugerimos realizar un organigrama completo de la cooperativa en el cual aparezcan divididas las áreas de trabajo, los organismos de control y gestión y cada integrante con su nombre. Se recomienda utilizar herramientas digitales como <https://www.lucidchart.com>

También, en cada sector de trabajo pueden hacer uno especificando las tareas y roles.

Una vez terminado es fundamental que se encuentre en un lugar a la vista de todos. Se puede enviar tanto de forma digital como pegar en alguna cartelera. Es importante, también que se muestre a nuevos trabajadores que ingresen.

e. Problemas comunes en las organizaciones autogestionadas

Existen diferentes tipos de **problemas comunicacionales** comunes a las **organizaciones horizontales** que pueden llevar a conflictos internos. Es posible que en un principio, más aun si venimos de un pasado verticalista, nos cueste adaptarnos a los nuevos valores y formas de funcionamiento de una cooperativa. Por eso, es necesaria una gran capacidad de adaptación y compromiso con la democracia interna.



Algunos ejemplos de problemas comunes

Desinformación entre los integrantes:

- “No sé de qué se trató la reunión a la que fueron mis compañeros”.
- “Gonzalo viajó a conocer una experiencia y no compartió los resultados”.
- “Tengo un turno médico y tengo miedo de faltar a la asamblea porque las actas no dicen lo que se habla”.

Falta de coordinación o descoordinación:

- “Con Melina estábamos trabajando sobre lo mismo y no lo sabíamos. Podríamos haber ahorrado tiempo”.
- “Los dirigentes no se animan a dar indicaciones y estamos desorientados”.
- “Los dirigentes no delegan tareas y los vemos muy estresados, nos preocupa”.

Empleo de energía en tareas que no se resuelven:

- “Perdimos mucho tiempo con discusiones entre dirigentes en la asamblea. No resolvimos nada”.
- “Los compañeros se la pasan haciendo chistes en la asamblea y perdemos mucho tiempo. Cuando lo digo, me dicen que soy mala onda”.

Ausencia de expresión de los valores comunes a toda la organización:

- “Yo no puedo acampar toda la noche, pero me encargo de los trámites de todos. Los demás creen que soy cómodo y son ellos los que se la pasan jugando al truco y tomando mate”.

Desconocimiento o poca claridad de la identidad colectiva y objetivos institucionales:

- “El presidente se la pasa dándonos órdenes. Se cree dueño de la cooperativa y toma decisiones sin preguntar”.

- “Me preguntan exactamente a qué nos dedicamos y se me vienen muchas cosas a la mente, no lo tengo claro”.

Creencia injustificada de que algunxs compañerxs trabajan más que otrxs:

- “A la hora de ponerse al hombro los trabajos que nadie quiere hacer, como limpiar o hacer las compras, siempre quedamos los mismos. Los demás se creen muy profesionales y al final siempre trabajamos los mismos”.

Falta de espacios de intercambio y catarsis:

- “Esto es un trabajo, no una familia. No podemos preocuparnos por los problemas personales de cada uno”.

Miedo a cometer errores o a asumirlos:

- “No tengo mucha experiencia en armar eventos, mejor que lo haga otro porque si no, va a salir mal”.

Multiplificación y superposición de tareas o de roles concentrados en una sola persona, en varias o en todas:

- “El contador está cansado de recibir llamados con la misma pregunta de diferentes compañeros. Tenemos que ponernos de acuerdo sobre quién es la referencia en este tema y que nos pase la información”.

Falta de referentes y de materiales para la inducción:

- “Cristian tiene tres meses trabajando con nosotros y todavía no entiende que tiene que venir a las asambleas”.

Actividad



En base a la lectura de los problemas mencionados como ejemplo, piensen y escriban qué problemas similares de organización interna surgen de la cooperativa. ¿Se pueden resolver? Sí. Pero hay que continuar leyendo.

4

INTRODUCCIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA



Son los **procesos de comunicación dentro de una organización** y está presente en todos los ámbitos, es **multidimensional**. Además, sin **comunicación interna**, no hay qué comunicar hacia el exterior, de ahí también su importancia.

Con esto, podemos decir que la **comunicación interna** atraviesa e interviene muchos de los espacios y tiempos de la cooperativa.

Estas dimensiones, cuyos nombres varían, están interconectadas y hacen al funcionamiento integral de las organizaciones. Ellas son:

El inicio: Para empezar, la comunicación estuvo presente en la idea, el diálogo y la decisión que llevó a la creación de la cooperativa. Y para ponerla en marcha se necesitó cierta organización, poner en común (*comunicación* significa exactamente eso) significados y lenguajes y vincularnos con otrxs para armar algo superador. Por lo tanto, la comunicación, entre otras dimensiones, es **condición de existencia de la cooperativa**.

Los valores: si bien es realmente importante qué hacemos

en la cooperativa, resulta también fundamental tratándose de un proyecto colectivo democrático y alternativo, pensar en el **cómo hacemos lo que hacemos**. La comunicación interna promueve los principios y valores que cimientan a la organización y contribuye a la co-creación de una identidad cooperativa común. Esos pilares y esa identidad deberán ser debidamente comunicados y, por lo tanto, estar presentes en cada decisión que se tome, en cada actividad que se organice, en las asambleas, en los textos que se escriban, en cada pared que se pinte.

No existe la no comunicación y los valores deben estar allí demostrados en palabras y en acción.

Los objetivos: cuando formamos la cooperativa definimos, además de nuestros valores, aquellos principios guía que hacen a nuestra organización y de los cuales no debemos desviarnos. Esto se relaciona, entonces, con la **comunicación estratégica**, entendida como un proceso participativo que traza una línea de propósitos que determina cómo se pretende lograr los objetivos. Todxs los asociadxs deben tener claro esos objetivos (de corto y largo

plazo) de la cooperativa, y cuál es la visión, es decir aquello por lo que trabajamos, el horizonte. A su vez, es importante conocer la importancia de cada uno dentro del colectivo y las consecuencias e impacto de esa labor a nivel personal y general.

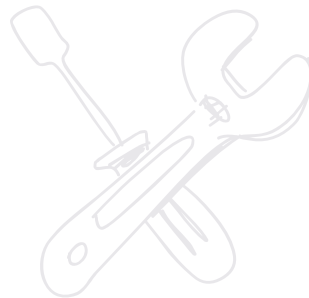
Sentirse motivados por el proyecto conjunto y la tarea diaria es un objetivo estratégico atravesado por la comunicación.

Las acciones: cada tarea, rol, responsabilidades y conocimientos técnicos, normativas, cronograma, planificaciones, etc. Todas estas instancias operativas, del día a día, no serían posibles sin una clara comunicación respecto a qué debemos hacer, cuándo, por qué y para qué. Algo básico para el desarrollo normal de cualquier organización. Por ejemplo, reuniones de trabajo, organigrama, horarios, reglamento, espacios de trabajos, actividades semanales, etc.

El diálogo: dentro de una organización creada a partir de valores democráticos, con una lógica de trabajo *una persona un voto*, los espacios de diálogo se dan constantemente y son clave para el progreso de la cooperati-

va. La posibilidad que se tiene de presentar propuestas, comunicar ideas, plantear errores, responder, todo en un marco de absoluta honestidad, libertad y respeto genera un ida y vuelta entre los participantes que lleva al crecimiento colectivo. Además, motiva la creatividad, los vínculos entre las personas y lleva, por lo tanto, a la mejora general.

Los aprendizajes: al formar parte de la economía social, los trabajadorxs de cooperativas por lo general tienen claro que hay un horizonte a alcanzar y se necesitan esfuerzos compartidos para mejorar día a día. Aprender de lo que hacemos, saber equivocarnos y evaluarnos es una dimensión necesaria en la cual la comunicación es indispensable. Así, establecemos metas, evaluamos proyectos, definimos qué esperamos del grupo y de cada uno, discutimos y nos damos *feedback*, nos retroalimentamos y aprendemos de otrxs.



a. Algunos beneficios de una buena comunicación interna:

1. Contribuir al cumplimiento de la misión y visión.
2. Desarrollar acciones para gestionar la comunicación a corto, mediano y largo plazo.
3. Reducir la incertidumbre.
4. Prever posibles crisis y tensiones institucionales.
5. Minimizar riesgos.
6. Optimizar y gestionar recursos disponibles.
7. Mejorar el clima laboral.
8. Fortalecer vínculos internos y con otras organizaciones del sector.
9. Lograr identidad y conciencia para poder exteriorizarlo bajo un discurso homogéneo que permita posicionar a la cooperativa desde su valor agregado: el cooperativismo en sí mismo.
10. Mejorar la productividad.
11. Contribuir a la sustentabilidad de la organización en el tiempo.

b. Desarrollo de habilidades interpersonales para una buena comunicación en la cooperativa

La escucha activa: Se trata del compromiso de recibir lo que el otro quiere decir con una actitud abierta, preguntando lo que no se entiende y siempre pensando que *“el/la compañero/a está obrando y hablando con buena intención”*, de manera que nuestro juicio no interfiera apresuradamente. Es fundamental para el intercambio, la **construcción conjunta de un discurso común**. Ese discurso que es un primer paso para la **trans-**

formación social que el cooperativismo busca. Al igual que la identidad compartida que permite trabajar hacia el futuro de forma unida y planificada. Por otra parte, escuchar la opinión del otro implica que todas las voces son importantes y todas aportan a la construcción desde perspectivas e inteligencias distintas e igualmente valiosas.

Para asegurar la escucha activa, usamos el *Feedback*, es decir, procesos de retorno que nos ayudan a comprobar que la otra persona entendió correctamente el mensaje que se quiso dar, *podemos saber lo que el otro piensa que yo dije*. A través de gestos, afirmaciones, respuestas que incluyen lo que uno dijo, etc.

Definición



“Se trata de identificar lo que iguala y lo que diferencia, es decir una valoración no de oposición sino de coexistencia entre lo individual y lo colectivo y todas las mediaciones existentes entre uno y otros”. Rosa María Alfaro Moreno.

Interacción: Como proceso de interacción social, **la comunicación se da todo el tiempo**, consciente e inconscientemente. No existe la no comunicación.

Comunicación verbal: Debemos ser capaces de hacernos entender y que todo aquello que decimos en palabras (ideas, sentimientos, dudas, conocimientos) llegue al receptor.

6 ALFARO, R. M, *Una comunicación para otro desarrollo*, 1993.

Comunicación paraverbal acompañamos palabras con ciertas herramientas que servirán para llamar y mantener la atención del auditorio; expresar sentimientos; indicar comienzos y cierres del discurso. Los elementos de la comunicación paraverbal tienen que ver con el uso de la voz: el tono, pausas, énfasis a determinadas palabras, cambios de ritmos, silencios.

Comunicación no verbal: se complementa el mensaje con lo que dice nuestro cuerpo. Muchas veces no es necesario hablar para expresarlos. Incluye todos los gestos y movimientos, miradas, postura, apariencia que expresemos.

Capacidad de diálogo: una pregunta con respuesta, un simple emisor y un receptor (o muchos), esa ida y vuelta parece obvio pero es fundamental en una relación laboral fructífera en la cual debemos poder transmitir nuestras ideas al igual que ser capaces de escuchar las del otro. Un diálogo rico y productivo es capaz de aplicarse a nuestras tareas y actividades diarias.

Asertividad: la capacidad de una persona para defender sus intereses o derechos, decir lo que piensa o siente, sin necesidad de incomodar o agredir a otros. Ser capaz de expresarse y sostener una posición con seguridad, evi-

tando comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores. De esta manera, la conducta asertiva es respetuosa de los derechos propios y ajenos, y representa un punto intermedio entre:

- Una conducta pasiva, en la que se vulneran los derechos propios por no ser capaz de expresar determinadas emociones o pensamientos, siempre con el objetivo de evitar un conflicto o por el temor de causar algún malestar o incomodidad a su interlocutor/a.

- Una conducta agresiva, en la que se vulneran los derechos de su interlocutor/a expresando sentimientos o defendiendo los derechos propios de forma impositiva o violenta.

Esta habilidad resulta de suma importancia a la hora de posicionarse como cooperativa frente a otras organizaciones en competencia.

Empatía: representa la capacidad de ponerse en el lugar de otro, poder ver y comprender una situación desde la perspectiva del/a interlocutor/a sin perder de vista la posición, los objetivos y los intereses propios en el contexto de la interacción social. Esta habilidad social permite, entre otros beneficios, alcanzar una mayor conexión con otros compañeros, gestionar o evitar situaciones con-

flictivas y aumentar la capacidad de persuasión. En definitiva, optimizar e incrementar la eficacia en

cualquier tipo de proceso comunicacional.

Para tener en cuenta



El conjunto de las habilidades mencionadas vienen de la mano de una actitud integral hacia el trabajo de cada uno, del otro y de la organización en general. En una cooperativa lxs trabajadorxs somos todxs dueñxs y, si bien tenemos roles, somos todxs iguales en derechos y obligaciones. Es por eso que formar parte de una organización así, requiere de una gran disposición y **responsabilidad** que debe ser asumida por cada unx. Y el **compromiso** de estar llevando a cabo un proyecto que significa mucho más que ir a trabajar todos los días a una fábrica, una oficina, etc. Es un **proyecto de transformación social**.

Actividad



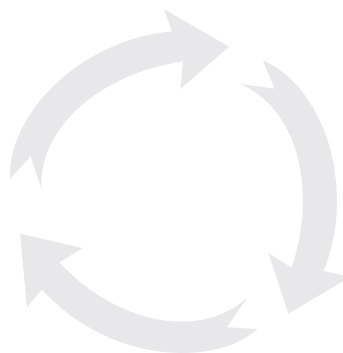
Proponemos reflexionar de forma individual acerca de qué habilidades (de las presentadas anteriormente) me caracterizan y cuáles debería intentar desarrollar. Compártanlo con el resto del grupo y piensen qué roles podrían asumir las personas con determinadas habilidades. Por ejemplo, quien se destaca por su capacidad de diálogo y asertividad tal vez pueda ser moderador en las asambleas o participar del Consejo de Administración.

c. Modelos de circulación de la información

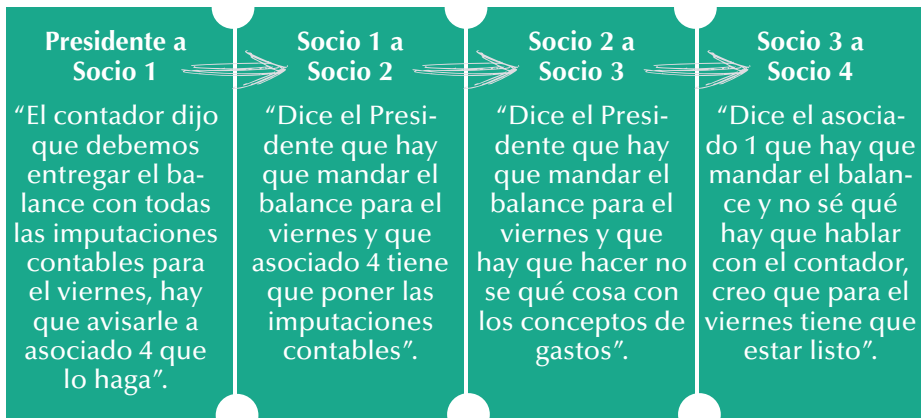
Dentro de la organización circula mucha información importante. Lo fundamental es que esa circulación forme parte de un **proceso comunicacional formal**, en el cual la información sea compartida de forma equilibrada por todxs, haciendo más productivas las relaciones y el trabajo. Por supuesto que no todxs debemos saber todo. Eso sería imposible y por eso, debemos ser capaces de establecer **roles** según la personalidad, habilidades y conocimientos de cada unx.

Mantener la información ordenada y al alcance hace a un funcionamiento democrático, evita conflictos y pérdidas de tiempo y dinero. Más adelante se presentan

diversas herramientas comunicacionales útiles para la centralización, registro y socialización de la información.

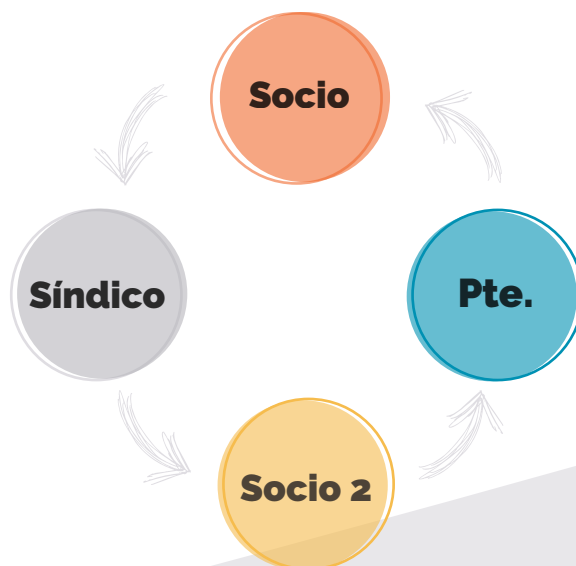


1. Modelo del teléfono roto: El mensaje se va tergiversando a medida que se pasa de persona en persona.

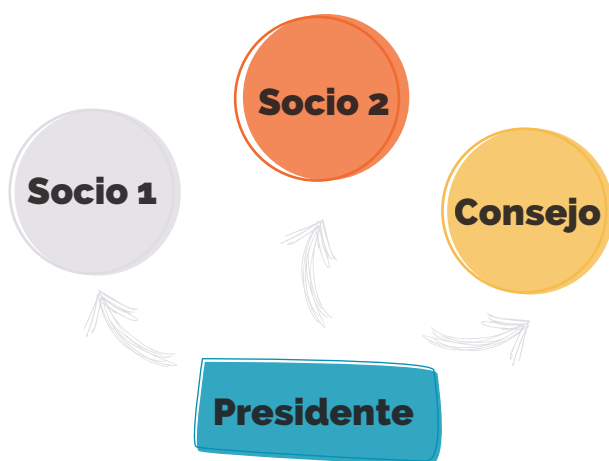


Quienes quedan en el medio manejan más información que quienes se encuentran a los extremos de la cadena y por lo tanto, su participación se reduce y les puede llegar un mensaje distorsionado.

2. Modelo circular: idealmente todxs lxs trabajadorxs, con diferentes roles, tendrán el mismo grado de participación, y posibilidad de hablar y escuchar. Esto puede resultar productivo para aquellos temas que deben ser conocidos y debatidos por todos. Pero hay que ser cuidadosos de no poner a colación información que no es relevante para el conjunto y puede traer confusión.



3. Modelo radial: hay una persona que ocupa un rol de liderazgo y centraliza la información. Muchas actividades o tareas requieren de este tipo de organización para comunicarse pero necesita de una persona capaz de distribuir estratégicamente la información. El riesgo aquí es que el líder monopolice en demasía la información y realice un filtro al transmitirla que tenga impacto negativo en la comunicación y en el trabajo posterior. Por ejemplo este modelo puede aplicarse a un área específica cuyo líder sería el que centraliza la información o bien los componentes pueden ser equipos de trabajo los cuales responden a un área gerencial.



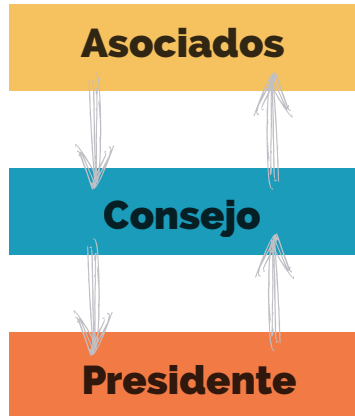
Ejemplo



“Siendo el líder tuve una equivocación. Por un problema familiar dejé de ir a la cooperativa por unos días y no pude ocuparme de transmitir qué tareas estaban pendientes. Nadie se enteró de lo que había que hacer.” **Daniel López, Cooperativa Gráfica Vulcano.**

4. Modelo tradicional: en una cooperativa se dan relaciones entre los diferentes espacios o “poderes” principales que son los asociados, el consejo administrativo y el presidente. En este sentido la comunicación

pensada en términos de una organización democrática debe tener una constante ida y vuelta. Aquí hay que ser muy cuidadosos de no incurrir en el “gerentismo”, por lo que en las asambleas de asociados no dan instrucciones al consejo y la circulación se da, como en muchas empresas tradicionales, desde arriba hacia abajo.



Para tener en cuenta



Estos son modelos abstractos que, desde ya, en la práctica se complejizan y aparecen formas parciales de aplicación o mixtas. Cada organización puede adaptarlos para obtener mayores beneficios. Por ejemplo, según el tipo de información se podrá utilizar uno u otro modelo.

Es importante que el diseño de estas redes pueda plantearse, debatirse y pensarse entre todxs. Ya que no siempre somos conscientes del modelo en el que estamos insertos y eso genera conflictos al no estar claros los canales de comunicación. A su vez, dada la inclusión de sistemas informáticos y maquinaria, será también necesario repensar estos circuitos.

Actividad

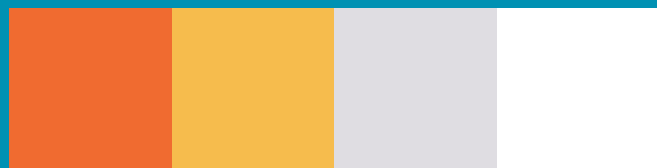


1. Dividirse en las áreas habituales de trabajo y reflexionar acerca del modelo que creen usar para comunicarse.
2. Dibujarlo y debatir si es el correcto acorde a los objetivos específicos y generales del área.
3. Pensar mejoras para el o los modelos que necesitan.



5

FORMAS DE ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN



La **comunicación interna** aporta, en un sentido concreto, recursos prácticos que facilitan la tarea diaria en una organización de modo que todxs los que deben participar estén involucrados e informados. Así, se presentan espacios y formas de trabajo que resultan útiles a nivel operativo y comunicacional.

a. Niveles de participación

En una organización y más aún en una cooperativa la **participación** de todxs es fundamental y debe darse en todos los niveles. Lxs Trabajadorxs participen con sus conocimientos y opiniones en la generación de información, en el diseño de los **procesos comunicacionales**, en el planteo de objetivos, la distribución de tareas y en la toma de decisiones en los espacios que se generen para estos fines. Claro que según el rol de cada unx, el nivel de participación en estos ámbitos debe variar.

- **Nivel de información:** los trabajadorxs deben estar en condiciones de evaluar la investigación que maneja. Por eso la información debe circular con una calidad y cantidad atinada respecto a lo que cada uno necesite. Para eso es importante generar los canales o vías de distribución de la información.



Testimonio

En el año que nos organizamos, arrancamos con el reglamento y estatuto y lo escribimos entre todos. Eso fue la clave, porque acordamos todos y ahí aprendimos sobre la asamblea y la elección democrática. Los 11 del consejo, los suplentes, síndicos, participaron siempre. El presidente, secretario y tesorero estaban en la gestión. Todo lo hicimos mediante la asamblea. Los puestos eran por 2 años y podían ser reelectos. Después rotaban.” **Hugo Cabrera, presidente Cooperativa Campichuelo.**

- **Nivel de opinión:** los trabajadorxs tienen el derecho a opinar en todo aquello que les compete. Por ejemplo, en una asamblea general. En este sentido, en base a opiniones y discusiones se generará impacto en las decisiones que se tomen. Para opinar, se necesita información clara y adecuada.

- **Nivel de decisión:** el nivel más alto conlleva la posibilidad de los trabajadorxs de decidir en

cuanto a asuntos que les competen. Nuevamente, es fundamental contar con la información adecuada

de modo que se pueda evaluar y discutir para, finalmente, tomar decisiones.

b. Espacios de participación colectiva

Para que se generen estos **espacios** de forma coordinada y se obtengan resultados positivos, la organización debe ser diseñada, planificada y conocida por todos.

Planificación de una reunión:



Tema:

¿Qué temas serán abordados durante la reunión?
Especificación de un orden del día.



Abordaje:

¿Cómo será abordado cada tema previsto en el orden del día? ¿De qué manera se va a tratar?
¿Qué metodología se va a utilizar en cada caso?



Tiempos asignados:

¿Cuánto tiempo se prevé que durará la reunión?
¿Cómo se distribuirá ese tiempo para cada tema?



Producción:

¿Cuáles son los productos finales que se pretende sacar de cada tema durante la reunión?

Ejemplo



Productos finales: transferencia de información al grupo; creación de comisiones de trabajo; asignación de responsabilidades; sondeo de opinión de lxs miembros; contraste de propuestas; elaboración de documentos; logro de acuerdos; aprobación de propuestas; seguimiento de acuerdos alcanzados.

c. Formatos de reunión fundamentales de una cooperativa

Asamblea de asociados: es la reunión de todos los miembros (o debidamente representados, en casos de cooperativas muy numerosas). Representa el órgano de mayor poder, dado que es donde se ejerce uno de los valores y principios fundamentales: la **democracia**. Ésta se aplica a través de la participación de los asociados y el respeto de la **igualdad**. La premisa *una persona, un voto* debe estar siempre presente. Todo lo que decidan en Asamblea debe ser acatado por el órgano encargado de la administración –**Consejo de Administración**–, siempre que lo decidido no vaya en contra de la Ley, el Estatuto o el Reglamento Interno.

y ante la frecuente ausencia del sindicato, la asamblea de trabajadorxs es esencial como **generador de discusión y unidad**. Dada la difícil situación que se atraviesa, es fundamental la organización con la menor cantidad de roces posible, logrando así un apoyo mutuo y la construcción de un horizonte común.

Por lo general, en empresas recuperadas por sus trabajadorxs,



Para tener en cuenta

Las normas del cooperativismo en su mayor literalidad, no aseguran la democracia interna, ya que la asamblea puede reducirse a su mínima expresión: una reunión anual para aprobar balances. En esos casos, lxs asociadxs limitan su participación a lo meramente formal, lo cual produce en muchos casos que se pierda real conciencia del papel de un trabajador cooperativista.

Por esto, intentamos comprometernos y superar estas limitaciones formales para llevar adelante una autogestión real acorde a los principios cooperativos y objetivos a corto y largo plazo de la organización.

Consejo de Administración: tiene la función de atender la marcha de la cooperativa, hacer cumplir el estatuto y los reglamentos sociales. En definitiva, **administrar la cooperativa**. Los integrantes del Consejo de Administración son elegidos en la Asamblea de



Para pensar

¿Cómo convocamos a una asamblea y logramos que todxs se enteren? Algunas ideas:

- Publicación de un aviso de la convocatoria en un lugar visible de la sede social de la cooperativa.
- Publicación de un aviso de la convocatoria en diarios de circulación masiva correspondiente a la jurisdicción de la sede social de la cooperativa.
- Notificación telegráfica a cada unx de lxs asociadxs y notificación en forma personal de manera fehaciente
- Hacer uso de grupos de mails, whatsapp o facebook, en la medida en que se haya acordado previamente que esa vía de comunicación será revisada por todxs.

Asociados. El Consejo, como mínimo, estará conformado por tres miembros: presidente, secretario y tesorero. La cantidad de aspectos legales y contables de los emprendimientos asociativos miembros de este órgano se establece en el estatuto de la cooperativa. La du-

ración del mandato de sus integrantes se establece en el estatuto de la cooperativa. El máximo que permite la Ley de Cooperativas es de 3 años. Los consejeros pueden ser removidos de sus funciones en cualquier momento por resolución de la Asamblea de Asociados o bien, pueden presentar su renuncia por iniciativa propia. Deben reunirse como mínimo una vez por mes, salvo que el estatuto fije un plazo menor. Siempre deberán dejar asentado lo sucedido en cada reunión, en el libro de actas del Consejo de Administración.

Reuniones de área/equipo: subdividirnos en grupos/equipos de trabajo es una forma de agilizar las tareas específicas para la especialidad de cada uno. Es importante tener en cuenta cuándo es conveniente trabajar de esta forma.

Está justificado cuando: se necesita aumentar la cantidad de aportes que pueden salir de una reunión; se trata de tareas que se pueden dividir sin dificultad; hay poco tiempo para resolver una tarea o tomar una decisión y es posible el trabajo en simultáneo; existe la necesidad de aportar diferentes perspectivas para solucionar un problema; se necesita la implicación o el protagonismo de mayor cantidad de personas y aportes; previo al debate en grupo grande.

Capacitaciones: las cooperativas están obligadas por ley a destinar parte de sus ingresos a la educación y capacitación en temáticas relativas al desarrollo del movimiento. Es por eso que la organización de talleres y cursos resulta un espacio habitual en la vida de las cooperativas. Organizarlos de forma planificada y atendiendo a las necesidades puntuales de la organización es más que importante a la hora del diseño de este tipo de espacio.

Actividad



En base a las formas posibles de reunión, sugerimos:

- 1) Consensuar dónde se publicará la convocatoria a la Asamblea de modo que el mensaje llegue a todxs. No olvidar de asumir el compromiso de chequear ese espacio.
- 2) Presenten un problema complejo actual que deben resolver con rapidez y entre todxs. Intenten dividirlo en diversas partes y agrúpense en equipos con el fin de solucionarlo de forma compartimentada. ¿Fue útil la modalidad?
- 3) Desarrollen una planificación anual de capacitaciones que les interesaría realizar según sus necesidades. Tal vez resulte útil organizar una comisión de educación encargada del área.

6

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN



Un **diagnóstico** es un proceso a través del cual nos formamos una imagen de un problema. Identificamos elementos y sus relaciones para luego desarrollar acciones que ayuden a solucionar o mejorar aquello que se encontró problemático. Como dice Ezequiel Ander Egg⁷, esa situación debe ser conocida lo más profundamente posible, quiénes intervienen, cuáles son sus componentes, qué recursos tenemos para resolverla, en qué tiempos, etc. Esto aplica tanto para realizar un diagnóstico de un problema de comunicación como de otra situación en la que se piensa actuar.



Definición

**“Se debe tener en consideración que el diagnóstico no es definitivo, siempre se debe actualizar, debido a que la realidad se encuentra expuesta a constantes cambios”.
Ezequiel Ander Egg⁸.**

⁷ AGUILAR IDÁÑEZ, M., ANDER EGG, E., *Diagnóstico social. Conceptos y metodología*. Buenos Aires, Grupos Editorial Lumen.

⁸ ANDER EGG, E. *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad*. Humanitas, 1965

a. El diagnóstico participativo

Hay muchas modalidades para realizar un diagnóstico. Una de ellas es el **diagnóstico participativo**, el cual tiene la particularidad de ser pensado y ejecutado de forma grupal y con el consentimiento de todxs. Es verdad que ciertas herramientas o conocimientos son necesarios para llevar a cabo este tipo de actividad. Sin embargo, gran parte de esa información ya la tenemos como trabajadorxs y

servirá, sin duda, para el diagnóstico a realizar.

En este sentido, el **diagnóstico participativo** no debe ser una imposición que unos pocos “especialistas” realicen sobre el resto. Si bien se puede solicitar ayuda externa, en este caso todxs nos estaremos evaluando constructivamente y para ello se necesita la participación activa de los y las compañerxs para enriquecer el proceso desde todos los puntos de vista. A mayor participación, mayor eficacia.

Definición



“Todo ser humano tiene conocimientos válidos para enfrentar la situación que le toca vivir. En ese sentido, nadie es totalmente ignorante, hay una sabiduría de la vida cotidiana, producto de acumulación de experiencias de la confrontación con las condiciones de existencia, sabiduría algunas veces más válida que las propuestas teóricas”, **Daniel Prieto Castillo**⁹.

Esta instancia resulta fundamental y muy rica para las organizaciones ya que permitirá mejorar las prácticas diarias, las relaciones entre los trabajadorxs, su organización, la imagen de la cooperativa interna y externa y su productividad.

Los **diagnósticos** sirven para relevar datos sobre cuestiones internas y externas. Desde un diagnóstico sobre la situación comunicacional de la organización (los flujos de información, materiales identitarios, etc.) como evaluar las relaciones de la organización con el entorno y grupos de interés.

⁹ PRIETO CASTILLO, D., *Diagnóstico de la comunicación*, Quito, CIESPAL, 1990

Definición



“Participar significa tomar parte de algo con otros, significa repartir o entrar activamente en la distribución. Por la complejidad de la participación, ella debe ser analizada con relación a la cantidad de actores que participan, niveles, campos posibles y grados de la misma”. Mario Robirosa¹⁰.

b. Cómo hacer un diagnóstico participativo

Antes de comenzar con un **diagnóstico participativo** se debe poner el foco en las condiciones, tanto materiales como políticas, para realizar un **diagnóstico comunicacional** de la cooperativa. Esta etapa previa es comúnmente llamada **prediagnóstico**. Pasos hacia el diagnóstico:

1- Definición de objetivos del diagnóstico: qué aspectos generales y específicos se buscan evaluar (no podemos evaluar todos los aspectos al mismo tiempo). Para qué se quiere realizar el diagnóstico.

2- Definición de herramientas de registro de los diagnósticos: cómo vamos a registrar las conclusiones construidas colec-

tivamente para tenerlos siempre presentes (memorias, minutas, cuadros). También es importante la dimensión material de esta construcción, ya que es necesario que todos los integrantes puedan ver y ser parte del proceso de generación de conclusiones: usando afiches, carteleras, pizarras.

3- Herramientas útiles para el diagnóstico: a continuación se detallan brevemente diversos métodos para realizar diagnósticos y planificaciones participativos. Desde ya, que hay muchos otros que podrán ser de utilidad y se podrán hacer modificaciones y adaptaciones según las necesidades de la cooperativa. Pero la idea central es intercambiar con lxs compañerxs información, saberes y perspectivas de modo que se generen propuestas nuevas, alternativas y creativas a los problemas que compartimos.

¹⁰ ROBIROSA M., y otros, *Turbulencia y planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado.*, Buenos Aires, UNICEF-Siglo XXI de España Editores, 1990

Encuestas, entrevistas, reuniones:

Hablar con cada trabajador puntualmente sobre sus opiniones: ¿Qué sabe sobre el tema? ¿Cuál es la misión y visión? ¿Cómo se informa sobre el tema? ¿Cómo sabe cuáles son los canales de obtención de información? ¿Tiene acceso a las actas? ¿Cómo se comunica con sus compañeros? ¿Qué rol cree ocupar?

Diagrama F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas):

Este método se compone de un diagrama que sirve justamente para diagnosticar rápidamente la situación actual tanto de la coo-

perativa en general como de algún proyecto específico. El objetivo final es lograr, a partir del análisis, planificar nuevas ideas y estrategias para proceder. Saber dónde estamos parados y hacia dónde vamos.

En un cuadro de doble entrada deben anotarse los aspectos internos de la organización (fortalezas y debilidades) y aquellos externos (oportunidades y amenazas) que resultan del sector en el que está inmersa la cooperativa, por ejemplo el mercado.

Una vez completado el cuadro, se recomienda discutir colectivamente cómo aprovechar las fortalezas y oportunidades, por ejemplo a nivel comunicacional, y, por otro lado, pensar cómo superar las debilidades y sortear las amenazas externas.



Mapa de grupos de interés:

El mapa consiste en identificar aquellos grupos externos e internos que tienen algún tipo de relación con la cooperativa. El objetivo es no sólo realizar una suerte de análisis de situación y posición de los grupos sino que también sirve para proyectar nuevos lazos entre organizaciones, con quienes tenemos intereses comunes o descartar otros que resulten innecesarios, siempre de acuerdo a la visión de la cooperativa.

Primero se debe elaborar un listado de grupos o entidades que se

relacionan directa o indirectamente con la cooperativa y aquellos que no lo hacen pero podría establecerse un vínculo. Luego dibujar un gráfico de círculos concéntricos y ubicar a estos grupos considerando la distancia con la cooperativa, que se ubica en el medio. Por ejemplo, “consejo directivo” estará adentro del círculo central.

Este mapa también puede realizarse de modo ideal y cambiar la ubicación de los actores de modo que se visualice qué tipo de relaciones se quieren establecer a futuro. Es a partir de ese mapa que podría partir la planificación de la comunicación, con objetivos y recursos claros.

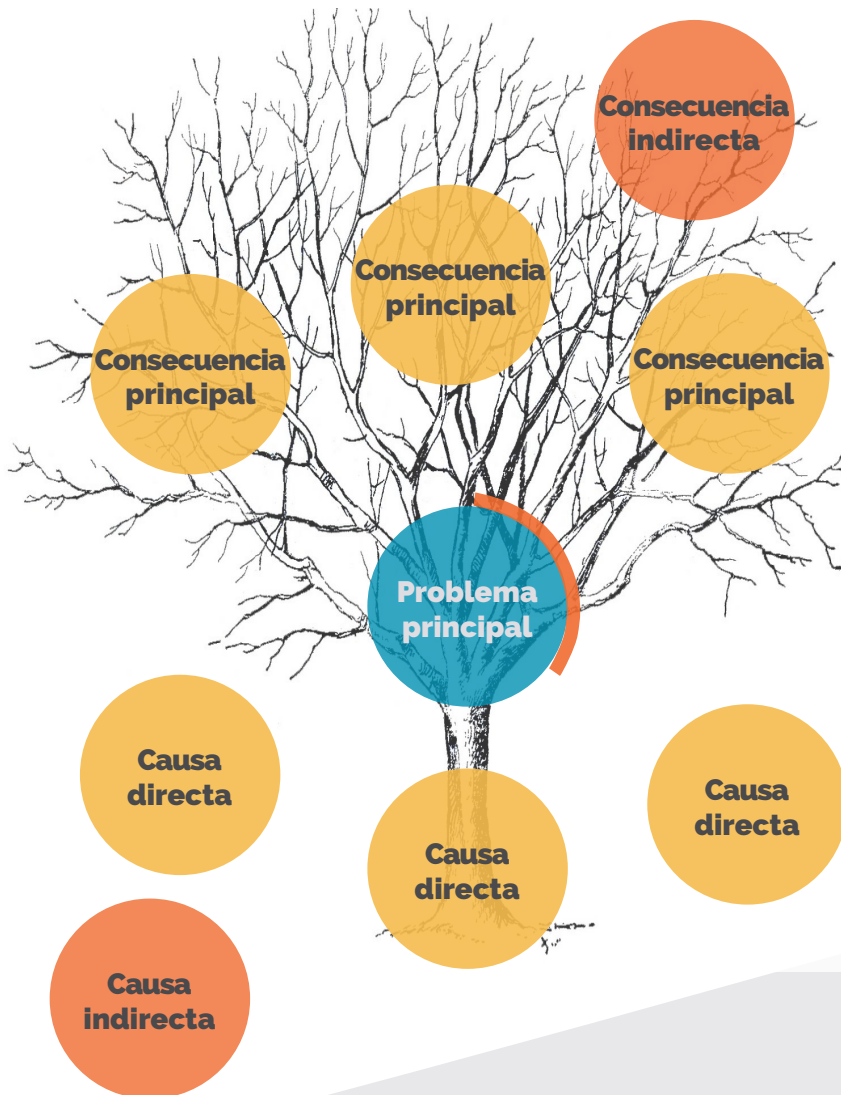


Árbol de problemas:

Este ejercicio se realiza grupalmente y consiste en consensuar un problema que se esté teniendo en la cooperativa, como la falta de comunicación. Planteada la problemática de forma oral, se procede a dibujar un árbol en el cual cada rama será un área o aspecto de ese problema. Esto per-

mite analizar el problema desde diversas perspectivas y aspectos que puedan afectarla.

El objetivo es desentramar el problema, observar cuáles son las causas y consecuencias, establecer jerarquías entre los aspectos de la problemática y encontrar, finalmente, vías para solucionarlo a partir de la planificación.



Primero debemos identificar el **problema principal** y formularlo brevemente. Luego, anotamos las causas de modo de ir ramificándolo. Y, acto seguido, las **consecuencias principales** del problema y sus derivaciones. Ahora sí, se dibuja el árbol con las causas y los efectos encontrados. Por último, visualizarlo de manera global y pensar si lo descripto tiene sentido. Así ya está listo para pensar en **soluciones** a planificar.

4- Conclusiones del diagnóstico: Los resultados, deben responder a las siguientes preguntas: ¿Quiénes son los actores intervinientes? ¿Quiénes son los generadores y receptores de información? ¿Cuáles son los diagramas de flujos informativos? ¿Qué demandas surgieron? ¿Cómo pueden satisfacerse? ¿Es posible satisfacerlas? ¿Podemos solucionar el problema o podemos tenerlo en cuenta? ¿Qué medidas vamos a tomar al respecto del conflicto?

Actividad



Luego de haber leído acerca del diagnóstico participativo, contesten oralmente a las siguientes preguntas: ¿Habían realizado un diagnóstico o algo similar alguna vez en la cooperativa? ¿Con qué herramientas (de las presentadas) creen posible realizar un análisis de situación de la cooperativa? ¿Qué aspectos podrían analizar? ¿Quiénes podrían encargarse de hacerlo?

7

PLANIFICAR LA COMUNICACION



Planificar significa **organizar una serie de tareas y recursos para llevar a cabo acciones en un futuro cercano o lejano**. En definitiva, pensar antes de actuar. Si no decidiéramos ni ordenáramos las actividades a realizar, junto a sus recursos, destinatarios, etc. lo más

probable es que no obtengamos buenos resultados. Así, planeando lo que haremos y cómo lo haremos, nos aseguramos (claro que nunca en un 100%, todo puede fallar) el éxito en cuanto a los objetivos que nos hayamos propuesto.

Ejemplo



Les proponemos pensar en la organización de un asado. ¿Qué necesitamos para prepararlo y que nada falte el gran día? Planifiquemos a partir de algunas preguntas:

- 1) ¿Por qué lo hacemos? ¿Qué queremos lograr? Festejar un cumpleaños, juntarnos en familia o amigos, anunciar una gran noticia, etc.
- 2) ¿Con qué recursos (tiempo, dinero, sillas, mesas, etc.) cuento? ¿Me alcanza para cumplir mis objetivos?
- 3) ¿Quiénes serán los encargados de la organización y de cocinar?
- 4) ¿Quiénes serán los participantes? ¿Qué y cuánto come cada uno?
- 5) ¿Cuándo lo haremos? ¿Dónde? ¿Cuánto va a durar?
- 6) ¿Cuál será el menú?
- 7) ¿Cómo convoco a los invitados?
- 8) Y una vez realizado, ¿Cómo salió? ¿Se cumplió lo planeado? ¿En qué puedo mejorar?

Como se desprende del ejemplo, consciente o no, siempre planificamos lo que hacemos y partimos de un **diagnóstico**. Ya que lo hacemos por alguna razón, para solucionar un problema que encontramos

u otras necesidades. Además, debemos tener en cuenta en qué **contexto** realizamos el asado. Por ejemplo, puede ser una actividad que organizamos una vez por mes en el marco de la cooperativa. En ese caso,

encontramos que el asado es parte de un proyecto mayor, que tiene ciertos objetivos, entre los cuales se encuentra el fortalecimiento de las relaciones internas entre asociados y el desarrollo del sentido de pertenencia. Es una actividad, dentro de un plan mayor, que por supuesto tendrá también su evaluación.

Con la **comunicación** ocurre algo muy similar. Hay valores y objetivos generales y específicos que guían los procesos; hay una identidad organizacional atravesada por la comunicación y distribuida en todos los proyectos; hay planes estratégicos que nos permiten alcanzar metas y actividades dentro de esos planes, tácticas; hay un diagnóstico previo y hay una evaluación continua y final. En definitiva, hay planificación en la comunicación.

a. Niveles de la planificación de la comunicación

Como dijimos, la **comunicación** también se planifica y abarca varios niveles que la cooperativa debe atravesar a la hora de pensar quién es, qué comunica y cómo lo hace y traduce a todas sus acciones. En este gráfico piramidal podemos observar cómo la planificación atraviesa todos los niveles. En la cúspide encontramos el **nivel de la identidad**, que conlleva siempre un posicionamiento político. Luego el **nivel estratégico**, de modo que se guíen los procesos en base a los objetivos ya acordados y, por último, **el nivel base** que son las acciones y actividades concretas que se llevarán a cabo, el plan, lo **operativo**.



1) Nivel Político: identidad cooperativa

Existen muchos aspectos que hacen a la **identidad de la cooperativa**. Estructuran, guían y permiten construir y trabajar conjuntamente con objetivos y principios comunes que fueron consensua-

dos y aceptados por todxs. Claro está, entonces, que estos elementos serán fundamentales a la hora de pensar la comunicación de la cooperativa y el **posicionamiento** de la misma al interior y al exterior. Nos ayuda a determinar desde dónde comunicamos, a quiénes, por qué, para qué y bajo qué principios.

Actividad



Antes de continuar, recomendamos tomarse unos minutos y discutir si alguna vez pensaron en la identidad de la cooperativa y, en ese caso, realizar una lluvia de ideas (escribir el nombre de la cooperativa en medio y sacar flechas hacia afuera con las palabras que se digan) con conceptos que consideren parte de la identidad. Una vez concluido, seguimos leyendo.

Componentes de la identidad:

La visión: es aquello que queremos a futuro. Se vincula a la **transformación social** que como cooperativistas nos proponemos. En ella estarán presentes los valores y deseos de la organización para su futuro o del movimiento cooperativo o de la sociedad en general (se usan ambas opciones). Se debe partir de la situación actual para, luego identificar una situación deseada. Podría respon-

derse a la pregunta ¿para qué hacemos lo que hacemos?

Los valores: son aquellos principios sobre los que se realiza la tarea desde el primer día de trabajo. Podría responder a la pregunta ¿de qué forma hacemos lo que hacemos? Tener en claro cuáles son estos principios rectores es fundamental para cada decisión que se toma y para posicionarse como cooperativa desde ciertos valores que se cumplirán siempre.



Ejemplo

Ser líderes en el acopio de granos, defendiendo el valor de la producción de los asociados; siendo la opción más competitiva, transparente y confiable para la venta de bienes y servicios agropecuarios, abrazando los valores del cooperativismo. Cooperativa agropecuaria General Paz.



Ejemplo

Servicio Eficaz: Nos ocupamos de desarrollar trabajos de impresión con la más alta calidad gráfica.

Confianza: Nuestra responsabilidad y profesionalismo garantizan la confianza de nuestros clientes.

Compromiso: Cumplimos con el desarrollo del trabajo en los plazos estipulados.

Responsabilidad: Más de 55 años avalan nuestro compromiso con usted.

Cooperativa Gráfica Cogtal.

La misión: concretamente qué hace la cooperativa. Deberá responder a ¿Qué somos? ¿Quiénes

somos? ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿De qué se ocupa la cooperativa? ¿Para qué existe?

Ejemplo



Satisfacer necesidades económicas, sociales y culturales de la población, procurando un adecuado equilibrio entre la calidad del servicio y la economía de precios. Supermercado Cooperativa Obrera.

Los objetivos: son las metas que tenemos en nuestra misión sin perder de vista la visión. Deberá consensuarse el período en el cual se planea el cumplimiento de los objetivos. Pueden ser de corto, mediano y largo plazo (3 a

5 años). Para identificarlos correctamente y poder llevarlos adelante es necesario identificar objetivos generales (horizontes a largo plazo) y objetivos específicos (horizonte de realización a mediano y corto plazo).

Para pensar



Identificar los valores y objetivos de nuestra cooperativa. ¿Se corresponden con las acciones que queremos promover? ¿Y con las que efectivamente promovemos? Puede ser un buen momento para replantearlos

Sistema de identidad visual: Los elementos que hacen a la **cultura de la cooperativa** deben poder estar presentes en cada acción, en cada tarea, en cada trabajador, en cada proyecto y propuesta. Pero también deben poder ser visibles y tangibles. Deben poder distinguir tanto interna como externamente a la cooperativa,

de modo tal que sea identificada de inmediato con sus **principios y objetivos**. Para ello la identidad visual es indispensable.

Pensemos en una organización que no tenga nombre, logo, color, etc. ¿existe? pues no. Cada organización debe poder comunicarse y dejar, como su nombre lo

indica, una marca. El color, el dibujo y la tipografía también comunican. Sirven para reforzar la idea

a transmitir y ayudan a identificar la marca.

Observar los siguientes ejemplos de cooperativas y analizar los componentes de su identidad visual:



Actividad



A partir de la lectura, pensemos nuevamente: ¿en qué elementos de la cooperativa se advierte la identidad visual? ¿Debemos incorporar el logo en otros componentes? ¿Vemos representados nuestros valores en el logo? Si la respuesta es no, entonces comencemos a discutir ideas para desarrollar una nueva identidad visual de la cooperativa, acorde a nuestros objetivos.

Pensemos: ¿Qué tipografías y colores usaríamos? ¿Qué significa cada uno?

2) Nivel estratégico

Esta dimensión de la **planificación** opera como nexo entre lo **político**, es decir la identidad e ideo-

logía planteada, y lo meramente **operativo**, y representa un conjunto de ideas fuerza y lineamientos generales. **Se trata de pensar un conjunto de medidas orientado-**

ras de las decisiones y acciones, que tengan coherencia entre sí y con la **política de comunicación**.

Si se va a solucionar un problema, atender una necesidad comunicacional, lanzar un nuevo producto, capacitar al personal, etc. cuestiones de nivel operativo, se necesita basarse en **estrategias generales** que contemplen el contexto, las necesidades, recursos, fortalezas y debilidades de la organización. En base a ellas y para cada caso, se desarrollarán diversas actividades -llamadas tácticas- que de forma coherente cumplirán con la estrategia.

Lo estratégico además pasa por nunca perder de vista la misión y visión de la cooperativa. A la larga, todas las propuestas y líneas de trabajo particulares deben aportar a los objetivos institucionales.

3) Nivel operativo de la planificación

Supone aterrizar y viabilizar ese horizonte, traduciéndolo a un conjunto de actividades, de recursos, de objetivos y de plazos concretos. Los elementos de este nivel son:

- **Planes:** detalla las acciones a realizar y la forma en que serán ejecutadas durante un período de tiempo, por ejemplo un año. Tiene un importante contenido empírico

y concreto.

- **Programas:** es un conjunto de proyectos que asigna recursos en el corto y mediano plazo y debe lograr resultados apreciables y medibles. Un programa conecta con un plan dando respuesta a algunos de los objetivos que éste último plantea.

- **Proyectos:** es la unidad básica de la planificación, por lo que responde a una lógica de la máxima operatividad posible.

b. La planificación participativa

Una vez que hayamos definido la visión, la misión y los objetivos, y pasamos por la etapa diagnóstica de la organización y su entorno, es el momento de ponerse a trabajar con todos esos resultados. ¿Cómo planificamos concretamente el trabajo para poder llevar adelante los objetivos que nos propusimos?

Como ya dijimos, entre hacer algo de forma planificada y hacerlo de forma individual e improvisada, hay una clara diferencia. Al planear ciertas acciones, estamos pensando, evaluando, actuando a partir de cierto diagnóstico previo y haciéndolo colectivamente. Si se encontró, entre todos, un problema, es de esta forma que se debe pensar un plan para enfrentarlo y

mejorar. La **participación** en este tipo de procesos tan importantes para la cooperativa, permite que los trabajadores se identifiquen, se sientan parte de la misma en todo sentido más allá del trabajo concreto que realicen, y se estrechen los vínculos entre lxs compañerxs. Participar en un **proceso de construcción conjunta** no es en absoluto menor y debe considerarse parte del rol de cada asociado.

Si bien existen diversos tipos de planificación, aquí se recomienda la **planificación prospectiva**. Esta forma de planificar tiene como base la **producción colectiva de conocimiento** en el marco de un proceso educativo participativo.

La **asamblea de asociados** es una instancia de **construcción de consenso colectivo** que podría ser viable para esta etapa.

Para tener en cuenta



Si la organización no es muy numerosa, se puede elegir a personas con más **habilidades comunicacionales** para que lleven adelante la moderación de la planificación. Si la organización es numerosa, se aconseja que en asamblea se vote una comisión de comunicación que se encargue de organizar el proceso de planificación.

Pasos de la planificación de la comunicación

No perdamos de vista que el **plan de comunicación** a implementar nunca dejará de ser político. Es decir, dentro de sus objetivos y más allá de lo estrictamente comunicacional, hay un trasfondo político, una **ideología** un horizonte acordado por todxs que debe respetarse en base a lo que se quiere lograr realmente. Por lo general seguimos este orden:

1- Objetivos generales y específicos: qué se quiere lograr a partir del plan (debe tener directa relación con los resultados del diagnóstico previamente realizado). Pueden ser tanto a corto, mediano y largo plazo.

2- Metas y resultados esperados: metas se refiere a resultados cuantitativos y resultados, a aquello que se espera generar a partir de las actividades.

3- Planteo de la estrategia de trabajo: las líneas de acción que se seguirán para cumplir los objetivos. Debe incluir quienes participarán, de qué manera se llevarán a cabo, con qué recursos se cuenta (materiales, tiempos, presupuesto, gente, etc.).

4- Tácticas: definición de actividades concretas que se llevarán a cabo dentro de cierto proyecto que responderá a la estrategia (qué y cómo se hace).

5- Herramientas y soportes: selección de medios para desarrollar cada actividad (web, mail, carpetas, folletería, etc.). Serán desarrolladas en el siguiente apartado.

6- Evaluar correspondencia entre los objetivos, los resultados esperados y las actividades de los proyectos que se realizarán.

7- Temporalización de las actividades: definir el orden cronológico y duración.

8- Evaluación: previa de cada proyecto (qué viabilidad tiene); evaluación continua realizada sobre la marcha, a partir de la cual se pueden realizar modificaciones; evaluación de resultados generales al finalizar el plan.

c. Herramientas para la gestión participativa y colaborativa de la comunicación interna

Como ya presentamos, dentro del **plan de comunicación** se encuentran las actividades y recursos que se usarán para poner en práctica lo planificado. Aquí presentamos una serie de **herramientas y actividades** que pueden ser utilizadas según los objetivos y modalidades de cada cooperativa. Cada una supone diversos niveles de comunicación, distancia entre lxs asociadxs y masividad. Una buena combinación de ellas debe surgir del resultado del diagnóstico y la planificación. Es decir, su uso tiene un sentido y una coherencia con la situación, los objetivos y la estrategia planteada.

- **Carteleras:** Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro de lxs asociadxs. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambian lxs asociadxs. Es necesario que su contenido esté ordenado y no superpuesto para que sea de rápida lectura, y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

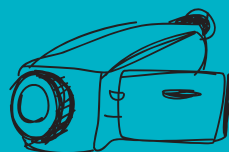
- **Manual de inducción:** Cualquier persona que ingresa a una institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Puede incluir: una síntesis histórica, objetivos, misión y visión, normas internas, organigrama, sus integrantes, etc. Es muy importante que quien ingresa a una cooperativa entienda de qué se trata y en qué contexto se encuentra: el movimiento cooperativo en el que se está inserto, los objetivos que se buscan, las relaciones que se establecen con otras organizaciones, etc.

- **Manual de procedimientos:** Es una herramienta que especifica ciertos procedimientos relativos a cada trabajo específico. Por ejemplo, puede haber un manual por sector de trabajo.

- **Manual de estilo:** Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

- **Folletos:** Sobre temas particulares de la organización que quieran difundirse entre los trabajadores, en el marco de campañas internas y también hacia el exterior.

- **Publicación Institucional:** Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por un lado, la valoración como persona y por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal. Puede ser en formato digital.



- **Videos institucionales:** Es un recurso dinámico que muestra en un tiempo breve, a qué se dedica la organización. Es útil tanto para los trabajadores y nuevos ingresantes como para difundir la cooperativa de forma externa.

- **Programa radial:** Algunas cooperativas, siguiendo sus valores y principios, han creado radios para difundir sus tareas y compromiso con la economía social y solidaria. Es también una forma para que los trabajadores se integren e

identifiquen con la organización, fortalezcan sus relaciones internas y externas y difundan el trabajo.

- **Reuniones:** Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con un espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación. Las hay formales e informales. Las principales reuniones formales en la cooperativa son la asamblea de asociadxs y las reuniones del consejo directivo.

- **Capacitaciones:** Dado que la cooperativa destina parte de sus ingresos a la formación continua, la organización de talleres, cursos, etc. deben aprovecharse estos ámbitos para el encuentro y diálogo entre los asociados.

- **Festivales:** En muchas cooperativas se organizan, según cada caso, eventos de festejo de logros colectivos y días especiales. Son espacios que sin duda fortalecerán los lazos internos y la confianza entre lxs trabajadorxs.

- **Supervisiones:** Con el fin de mejorar y evaluar el trabajo realizado, se plantean a lo largo del año, con la frecuencia que se necesite según los objetivos planteados, encuentros de supervisión y evaluación de la tarea. Es de suma importancia tener presentes aquí las bases de la cooperativa, la pla-

nificación planteada y los valores de modo que la reunión se aproveche al máximo con respeto y confianza entre los participantes.

- **Eventos deportivos:** Dentro de las actividades no formales de una cooperativa pueden, y es recomendable, que se organicen eventos deportivos en los que participen lxs asociadxs. Esto fortalece los vínculos internos, promueve valores democráticos y logra una identificación con el colectivo.



- **Buzón de comunicaciones:** Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan dar a conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. Los mensajes pueden ser anónimos y se debe elegir una persona encargada de leer los mensajes y organizarlos.

- **E-mail:** Es importante que los trabajadores tengan cada uno un mail laboral. Ya sea personal, o por áreas de trabajo.

- **Intranet:** Es una red interna.

Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Se necesita colocar las computadoras en red y un servidor propio. Una desventaja es que se hace necesario contar con soporte técnico.



- **Boletín informativo:** Se puede enviar un correo electrónico con información sobre lo acontecido y actividades que se llevarán a cabo en un futuro cercano. La frecuencia se adecúa a las necesidades de cada cooperativas. Esta herramienta puede usarse como medio de comunicación interno, pero también producir boletines informativos para difusión de actividades hacia la comunidad.

- **Blogs, foros de discusión:** Puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales y del sector. Incluso, se le puede dar lugar a lxs trabajadorxs que lo deseen, para escribir sobre algún tema que conozcan o en el que trabajen. A su vez, en la página web se pue-

de prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros.

- **Google Drive:** Creación y edición de diversos tipos de documentos de forma participativa. Todxs tienen acceso a los archivos y permiso (según cada caso) para modificarlos. Se puede acceder tanto con un entorno Windows como con Linux.

- **Diagrama Gantt:** es una herramienta útil cuyo objetivo es exponer gráficamente la planificación de la organización. Nos deja ver el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. Sirve para periodos largos o cortos de tiempo, para actividades que nos llevan meses, semanas o días. El *Diagrama de Gantt* no indica las relaciones existentes entre actividades, pero permite chequear a simple vista los acuerdos consensuados durante la etapa de planificación.

- **Trello:** Es una de las llamadas “metodologías ágiles” para facilitar procesos productivos. Funciona online y es de distribución gratuita. Sirve para identificar y realizar tareas en períodos de trabajo cortos sin generación de conflictos, estableciendo jerarquías de tareas desde el principio y trabajando de a poco sostenidamente (evitando la sobre-autoexplotación y repartiendo tareas de

manera equitativa). Cada tarea tiene una persona asignada y una fecha de finalización.

Condiciones para que funcione: 1) cada ciclo de tareas debe durar 15 días aproximadamente. Si consideramos más tiempo, esta herramienta deja de ser útil. 2) Los proyectos deben tener por lo menos un coordinador asignado que ayude a armar los ciclos de trabajo y las jerarquías. 3) La idea es que por día se hagan 3 tareas aproximadamente, no más. www.trello.com

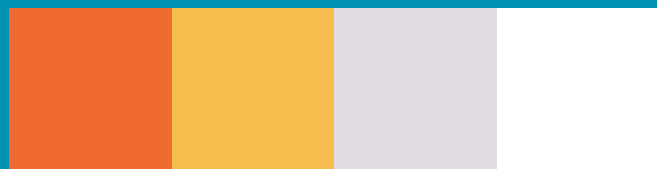
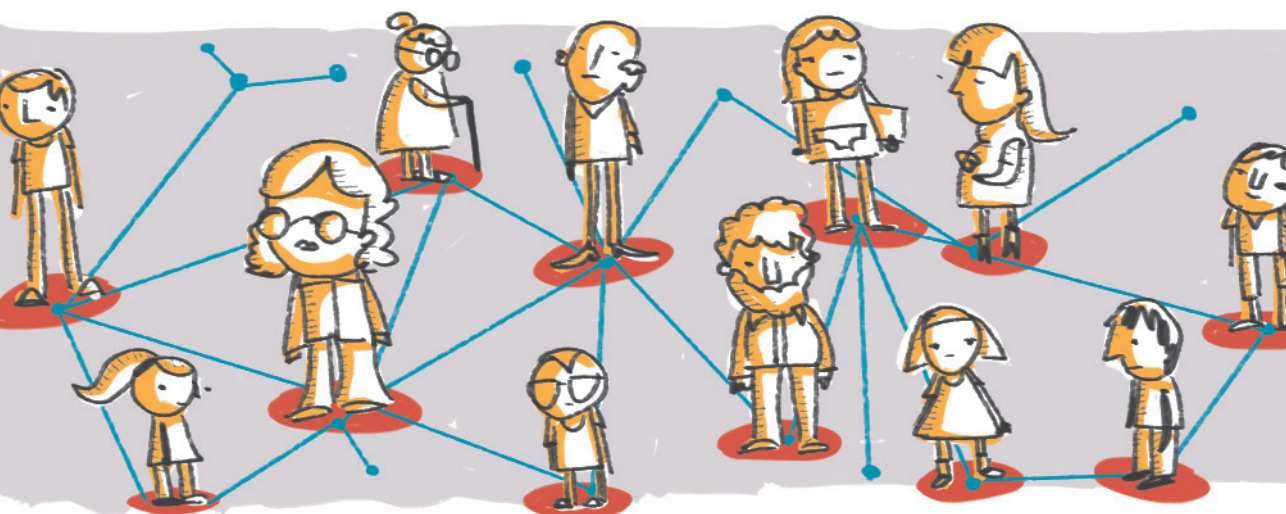
- **Servicios de mensajería instantánea:** Hangout es el servicio

de chat de Gmail. Se pueden armar conversaciones (de texto y video) de más de 2 personas. Whatsapp o Telegram son aplicaciones de mensajes para celulares. Pueden crearse grupos de personas por áreas de trabajo, comisiones, etc.

- **Redes sociales:** Facebook permite armar grupos secretos para intercambiar noticias, artículos, humor gráfico y compartir información y fotos con el grupo; comunicarse a través del chat; y crear una página institucional de la organización en la que se publiquen las actividades sociales y se difunda el trabajo.

8

NO ESTAMOS SOLOS



Una **economía social y solidaria** que no esté integrada, que no esté formada por muchas organizaciones interconectadas, no podría subsistir. Y, como ya vimos, para relacionarse entre sí, la **comunicación** es esencial. Legitimar el cooperativismo requiere que se difundan sus principios, valores y su trabajo. Esto puede hacerse a través de entablar vínculos con diversos grupos de interés.

Tales como otras cooperativas y organizaciones de la economía social, los **medios de comunicación comunitarios**, los **sindicatos** e incluso el **Estado**.

a. Organizaciones y redes

Tanto a la hora de comerciar como de comunicar, unirse no está de más sino que da más. Además de la importancia de organizarse como sector de modo que se logre mantener su sostenibilidad socioeconómica.

Con otras cooperativas puede resultar útil establecer contacto a nivel comercial, para vender en conjunto, intercambiar productos, derivar clientes, coordinar actividades de difusión y educación, ayudarse en situaciones difíciles y más.

A su vez, resulta de gran importancia la participación en **re-**

des de organizaciones, como federaciones y confederaciones de cooperativas. Como espacios de generación de lazos, ayuda mutua y relaciones político institucionales. Es por lo general a través de estos organismos que el cooperativismo logra incidir en políticas públicas u otros logros de los que resultan, por ejemplo, la baja de costos para cierto sector.

Ejemplo



El Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas nace en Argentina por el año 2000 a raíz de la recuperación de fábricas en quiebra por parte de sus trabajadorxs. En un contexto de crisis y vaciamiento de la industria nacional, lxs trabajadorxs se unieron, se organizaron y se conectaron para resistir y mantener sus fuentes de trabajo, ya dueños de los medios de producción. Sin esa unión, las dificultades a la hora de recuperar una fábrica, serían aún peores.

Además, en algunos casos los **sindicatos** también resultan aliados, razón por la cual es importante intentar entablar relaciones con los mismos. En especial, suelen ser de gran ayuda en momentos conflictivos como ser la lucha por la recuperación de una fábrica, aportando asesoramiento legal y contable y apoyando los acampes y manifestaciones.

b. Los medios comunitarios, alternativos y populares

Los medios comunitarios, desde su forma de gestión democrática, promueven, divulgan y **fomentan los principios y novedades de la economía social y dan visibilidad a sus problemáticas** a través de estrategias comunicacionales en articulación constante

con diversas organizaciones. En este sentido, resultan **un aliado estratégico** a la hora de difundir el trabajo o actividades de la cooperativa en particular y para la sostenibilidad sociopolítica del sector, en general.

Claro que si pensamos en una **estrategia comunicacional** para la cooperativa, debemos tener en cuenta nuestra misión y visión y evitar el deseo de querer aparecer en los medios por el sólo hecho de estar.

Además, necesitamos conocer cuáles son los medios a los que accedemos, los que están en nuestro barrio o sector y qué periodistas podrían ayudarnos, para publicitarnos de manera tradicional o periodística (realizándonos una entrevista, por ejemplo). Haciendo visible no solamente el trabajo

puntual de la cooperativa, sino la situación del sector, sus valores, su visión de la realidad.

Una ventaja de estos medios por sobre los privados con fines de lucro, es que están abiertos a en-

tablar **relaciones solidarias** donde prima el intercambio más allá de lo mercantil. Esto es importante ya que no sólo contribuye a la sostenibilidad económica de las organizaciones sino que posibilita la concreción de proyectos conjuntos beneficiosos para todxs.

Ejemplo



Existen experiencias de cooperativas que han llegado a desarrollar sus propios medios. Como la fábrica recuperada IMPA (Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentina) cuyxs trabajadorxs crearon un centro cultural educativo y luego de mucho esfuerzo, Barricada TV, un canal de televisión popular, que transmite desde su edificio. Este caso es representativo además de las posibilidades que podemos aprovechar de los medios digitales (redes sociales, página web, videos y spot radiales), los cuales tienen un costo menor y, con una buena estrategia, se puede lograr llegar a gran cantidad de personas en todo el mundo.

Otro ejemplo significativo es Radio Gráfica (FM 89.3), surgida a partir de la imprenta recuperada Gráfica Patricios. Hace más de diez años que, a través de diversas propuestas comunicacionales, difunden el trabajo, eventos y luchas del sector, en especial el gráfico, contribuyendo así a su fortalecimiento. Si bien la radio se formó a partir de la cooperativa Patricios, su forma jurídica es asociación civil. Esto es una manera bastante habitual en la que las cooperativas van creando entidades hermanas con objetivos similares.

c. El Estado

A su vez, el cooperativismo ha tenido, especialmente en los últimos años, un **socio estratégico** que ha contribuido al desarrollo del sector: el **Estado**. Si bien, depende de las políticas de cada gobierno de turno, el Estado, por lo general, es un actor que puede, a través de sus organismos y programas, brindar ayuda a las cooperativas tanto en el sentido financiero como en diversas líneas respectivas a la consultoría, capacitación y equipamiento. A esto se suma el establecimiento de lazos entre el movimiento cooperativo, en general a través de federaciones, con el Estado nacional, lo cual puede resultar beneficioso a la hora de dictar leyes y desarrollar políticas a favor del cooperativismo. En definitiva, incidir políticamente.

En resumen, ¿Para qué sirve vincularse con otros actores?

- Apoyarse y ayudarse en malas situaciones económicas. Incluso cuando se necesita presencia de trabajadorxs en las calles por alguna acción de protesta.
 - Difundir el trabajo de cada organización a través de otras cooperativas pero, especialmente, de medios de comunicación comunitarios.
 - Incidir en políticas públicas a favor de la economía social y solidaria.
-
- Comercializar en conjunto: al articular con otras cooperativas dedicadas a procesos productivos relacionados con mi misma cadena de valor. Así se facilita la comercialización, se puede hacer en conjunto, abaratar costos y conseguir mayor valor agregado.
 - Compartir bienes: con el fin de reducir costos de producción y recursos, es posible realizar una compra conjunta de propiedades, vehículos, maquinarias, etc.

Actividad



Proponemos elaborar un mapa de grupos de interés (detallado más arriba) con aquellas organizaciones de la economía social cercanas (incluidos los medios) y organismos estatales con las que nos relacionamos y con las que deseamos relacionarnos para cumplir con nuestros objetivos. Como segundo paso planificar una estrategia de acercamiento al grupo de interés con quien queremos relacionarnos. No olviden el planteo de los objetivos y la coherencia con la misión y visión de la cooperativa.

Como podrán apreciar, **las cooperativas** y otras organizaciones de la **economía social** no están solas y deben ser capaces de aliarse, en base a las similitudes y también a las diferencias, de modo que se cumpla, de forma paulatina, la **meta transformado-**

ra que las organizaciones vienen sosteniendo hace años, en pos de una **sociedad más justa y democrática**. Una de las vías, herramientas y dimensiones que facilitan esa búsqueda y trabajo es la comunicación. Es un recurso poderoso, no lo perdamos de vista.

Bibliografía

- AGUILAR IDÁÑEZ, M., ANDER EGG, E., *Diagnóstico social. Conceptos y metodología*. Buenos Aires, Grupo Editorial Lumen, 2001.
- ALFARO, R. M., *Una comunicación para otro desarrollo*, 1993.
- ANDER EGG, E. *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad*. Humanitas, 1965.
- BARBERO, J.M., *La comunicación en las transformaciones del campo cultura*, ponencia presentada al Encuentro Interamericano de Estudios Culturales, realizado México, 1993.
- BURIN, D; ISTVAN, K.; LEVIN, L. *Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual para organizaciones sociales*, Ediciones Ciccus, 1996.
- BURIN, D.; KARL, I.; LEVIN, L., *Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual de técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales*. Ediciones Ciccus. Buenos Aires, 2008.
- CEMBRANOS, F.; MEDIDA, J.A., *Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo*. Editorial Popular. Madrid, 2003.
- COHELO, R., *Comunicación y economía popular, social y solidaria*, Buenos Aires, Publicaciones de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, 2014.
- *Economía Social Hacia un Nuevo Mapa de Comunicación*. Usina de Medios, 2012.
- GALEANO, E., *Las palabras andantes*, Editorial Siglo XXI, 1998.
- GOMEZ GALÁN, L., *Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro*. Editorial CIDEAL. Madrid, 2007.
- LOIS, I.; AMATI, M.; ISELLA, J., *Comunicación popular, educativa y comunitaria*, Buenos Aires, Departamento de Publicaciones de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, 2014.
- MATA, M. C., *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*. Centro de Comunicación Educativa. La Crujía. 1991.
- PRIETO CASTILLO, D., *Diagnóstico de la comunicación*, Quito, CIESPAL, 1990.

Referencias web

<http://www.cooperativaobrera.coop/>

<http://www.barricadatv.org/>

<http://www.centrocultural.coop/>

<http://www.cogcal.com.ar/>

<http://www.cooperativaobrera.coop/>

<https://ica.coop/>

<http://www.radiografica.org.ar/>

IMPRESO EN MARZO DE 2017
BUENOS AIRES, ARGENTINA.

