

La Empresa Social de Salud Mental de El Bolsón
Río Negro. Argentina

Este texto expresa la relevancia del lugar social que contiene “el trabajo” como ordenador de la vida social de los sujetos. Hipotetiza que a partir de nombrarse como trabajadores, se reconvertiría la lógica del “ser paciente” a “ser trabajador”. Desde este marco, el autor presenta la experiencia de la Empresa Social de Salud Mental de El Bolsón. Remarca dos períodos en este emprendimiento gastronómico iniciado en el 2001, diferenciados por la modalidad organizativa. Desde el 2001 al 2003 sólo contaba con usuarios de los servicios de salud mental. A partir del 2003 y destacándolo como un salto significativo, comenzaron a participar también personas de la comunidad bajo el paradigma cooperativista, dado el fracaso del modelo empresarial anterior.

Dicha empresa social comienza a sumar ventas, y a expandirse en otras zonas aledañas, obteniendo diferentes concesiones de gran importancia. El crecimiento de la empresa social de salud mental supone preguntarse por su impacto en la economía regional.

Otra cuestión significativa es que la empresa social de salud mental como fuente de trabajo de usuarios y de toda la comunidad pone en cuestión el imaginario social de la locura. En este contexto propone firmemente que la Empresa Social debe ser reconsiderada en los programas de salud pública. Así como también supone una articulación con otras organizaciones y proyectos del territorio.

Para finalizar convoca a la reflexión sobre diferentes dimensiones que hacen al acontecer y desarrollo de este tipo de iniciativas y la relevancia que adquiere en la vida de los usuarios de los servicios de la salud mental.

Empresa Social de Salud Mental de El Bolsón

Río Negro. Argentina

En la búsqueda de la inserción social de las personas, el aspecto laboral aparece como una instancia privilegiada, dada la importancia determinante que el trabajo tiene en la asignación de roles en nuestra sociedad. En nuestro país, la forma de usar el idioma nos ayuda bastante a entender esta trascendencia: cuando alguien se refiere a su trabajo, normalmente dice “yo soy... (carpintero, profesora, ingeniero...)”. **Es por ello, que podría aventurarse que sólo el sello de un oficio o profesión podría reemplazar al fortísimo sello de “paciente psiquiátrico”**. Y como es mejor ser “paciente psiquiátrico” que ser nada, hay que buscar una definición que lo reemplace, pues no puede ser simplemente removida. Probablemente los únicos sellos que puedan reemplazar al de “paciente” sean los de algún trabajo. Recién ahí, la persona puede definirse distinto: “soy cocinera, moza, costurera...”

Un poco de historia

Desde mitad de los noventa, en El Bolsón hubo distintas iniciativas en pos de la inserción laboral de los usuarios de Salud Mental, cada una de ellas con características peculiares. Podemos mencionar, un kiosco en el Hospital, gestionado desde el Servicio de Salud Mental con la participación de usuarios; o la concesión otorgada para la señalización urbana a un particular (familiar de un usuario) que empleó a varios pacientes en el trabajo.

La actual Empresa Social de Salud Mental de El Bolsón es un emprendimiento gastronómico iniciado en el año 2001. La Empresa Social comenzó con la concesión de la confitería del Polideportivo Municipal, negocio que actualmente conservamos, en el que se venden artículos de kiosco, bebidas sin alcohol y comidas. Allí se atiende al público que concurre al gimnasio, así como a

otros clientes que vienen de afuera y también se ha implementado un delivery de comidas al mediodía.

En el año 2005 el grupo se constituyó como cooperativa de trabajo. Antes de esa fecha, el emprendimiento tuvo dos etapas: desde octubre de 2001 a principios de 2003 y desde mayo de 2003 hasta la actualidad. Estos dos momentos responden a modelos de organización diferentes y el cambio de uno a otro fue para nosotros extremadamente significativo.

En el primer modelo, se conformó un grupo que estaba integrado sólo por pacientes del servicio, con la supervisión y el acompañamiento externos del servicio de salud mental y ayuda también externa para la organización de los aspectos empresariales. Para ello, se realizaban reuniones frecuentes –al menos una vez por semana, pero usualmente con un intervalo más breve-. En esas ocasiones se revisaba el acontecer de la empresa, se planificaban las acciones a implementar y se trabajaban las distintas ideas que iban surgiendo con respecto a la empresa.

Al segundo esquema de organización se llegó luego de un sonado fracaso del primero. A pesar de señales que nos satisfacían como equipo coordinador, por una autonomía supuestamente creciente, un día los usuarios que trabajaban plantearon que no seguirían más. Y el emprendimiento quedó cerrado por unos meses. Con el tiempo, como parte del grupo y con funciones de coordinación, pude comprobar la complejidad de la empresa. Es necesario tratar con los proveedores y con los clientes; estar atento a la organización de las tareas, ver los costos, controlar la calidad del servicio, de los insumos y de los productos que se elaboran; pensar nuevos negocios o nuevas estrategias para los que tenemos en marcha; llevar adelante la relación con la Municipalidad, que es la titular del inmueble, y en particular con la Dirección de Deportes, que administra el Polideportivo; manejarse con los clubes que organizan los campeonatos, no perder de vista la cuestión impositiva...

En definitiva, un cúmulo de tareas demasiado grande y que requiere de cierta experiencia y de algún grado de inclinación personal a asumir ese tipo de desafíos. Y además, flexibilidad. **El tema de la flexibilidad es, para una empresa social, absolutamente crítico.** Para sobrevivir en el mercado –y en cualquier tipo de relaciones entre las personas- la flexibilidad es imprescindible y una empresa social no puede carecer de ella.

Sostengo –sin pruebas, pero convencido- que en la base del fracaso del primer sistema de organización está la creencia en la mayor jerarquía laboral del empresario por sobre otras formas de desempeño laboral. Víctimas seguramente de los supuestos de la década neo-conservadora, la idea de que todos podían (y debían) ser empresarios nos cegó tanto que pensamos que era fácil que personas con una bajísima o casi nula inserción social, fracasadas en su intento de tener un empleo común y corriente, sin calificación laboral alguna, iban a triunfar como empresarios.

Un período de crecimiento

En mayo de 2003 fue puesta nuevamente en marcha la empresa social. En esta oportunidad, hubo un cambio significativo: se conformó un grupo mixto, integrado por usuarios del servicio de salud mental y otras personas de la comunidad que nos sumamos a la iniciativa. Esta característica fue a partir de ese momento esencial en la Empresa Social de El Bolsón. Aún cuando no estábamos todavía formalizados como cooperativa de trabajo, se conformó un grupo donde todos estamos en pie de igualdad (obviamente, con las características personales y los roles de cada uno), tomando las decisiones de fondo entre todos y con una apropiación colectiva (no capitalista e individual) del producto del trabajo común. **En las deliberaciones, en las votaciones, en la distribución de tareas y la asignación de responsabilidades no se tiene en cuenta si una persona es paciente psiquiátrica o no, sino qué cosas sabe hacer.**

Con el tiempo, la calidad del trabajo y el nivel de ventas fueron evolucionando. La primera etapa fue de consolidación del grupo, de ajuste del trabajo. Un período de gran aprendizaje y de internalización por parte de todos de la modalidad de trabajo que queríamos darnos. Los desafíos crecientes no tardaron en llegar: una comida para 20 personas, después para cuarenta. Una para trescientas, una Fiesta de Quince Años...

Empezamos a vernos a nosotros mismos con la capacidad necesaria para preparar comidas para reuniones. Y –como casi siempre sucede en estos casos– cuando uno sabe que puede hacer algo, las oportunidades no tardan en aparecer. A partir de entonces la Empresa Social de Salud Mental se fue posicionando dentro de El Bolsón y las localidades del noroeste del Chubut como una alternativa consolidada en la oferta de servicios de catering. Entre las tareas más peculiares que acometimos, se cuenta el catering de dos filmaciones: primero un corto y luego un largometraje, cuya producción en la zona de El Bolsón duró dos meses, durante los cuales fuimos montando un “restaurante” para un número de entre 40 y 70 comensales en los lugares más insólitos, tanto de día como durante toda la noche.

El servicio de catering tiene como base a la confitería del Polideportivo.

A fines de 2005 nos hicimos cargo de un pequeño bar (“La Torre”) en un lugar estratégico del pueblo: junto a la Feria Regional; un lugar de enorme afluencia turística en verano. Actualmente, no lo tenemos más por cambios en la concesión principal, de la cual éramos subinquilinos, pero en las dos temporadas de verano que estuvimos allí abrió la posibilidad de generar muchas fuentes de trabajo y de iniciar un trabajo conjunto con la Escuela Especial de El Bolsón para que algunos de sus alumnos comenzaran a trabajar con nosotros.

En abril de 2006, el Club Andino Piltriquitrón realizó un concurso abierto para concesionar el refugio del cerro Perito Moreno, un pequeño centro de esquí a

25 km. de El Bolsón. La empresa social se presentó y ganó ese concurso frente a otros oferentes (incluso de fuera de la localidad). Actualmente continuamos con esa concesión, además de la inicial de la confitería del Polideportivo Municipal. El Refugio es una importantísima fuente de trabajo en temporada. En los momentos pico del invierno, trabajamos allí más de veinte personas, a las que se suman los que desde el Polideportivo trabajan (además de atender esa confitería) en la pre-elaboración de la comida que se vende en el cerro.

La presencia de la Empresa Social en este nuevo negocio dio respuesta a una inquietud que daba vueltas desde hace tiempo: cuál era el papel de la Empresa Social en la economía regional. Hasta ese momento, la confitería del Polideportivo, el delivery y los servicios de catering no generaban recursos para El Bolsón, sino que eran una forma de reciclar el dinero que ya estaba. En cambio, el cerro Perito Moreno, al ser un lugar turístico, implica un ingreso de recursos al circuito económico regional. **En algún momento de su historia, cualquier empresa social deberá responder a la pregunta sobre cuál es el impacto que ella tiene en la economía regional en la que está inserta.**

Es además para nosotros un aspecto importante que las concesiones que tiene la Empresa Social de El Bolsón fueron en compulsas abiertas: una licitación pública convocada por la Municipalidad, en el caso del Polideportivo; y un concurso público llamado por el Club Andino para concesionar el Refugio de montaña.

Del mismo modo, los recursos que se fueron obteniendo para poner en marcha cada negocio fueron surgiendo del propio esfuerzo de las personas involucradas. Considero al acto fundacional de la Empresa Social de El Bolsón al momento en que cada integrante del Servicio de Salud Mental puso cinco pesos para juntar el dinero para comprar el pliego de la licitación pública municipal por la Confitería del Polideportivo. Y de ahí en más, todo fue así: organizar festivales de música para tener el dinero para la primera compra de

mercadería; reciclar elementos de descarte para hacer los muebles, pedir prestado, hacer trueques.

La historia de la empresa social de El Bolsón es una historia de extremo esfuerzo para conseguir cada cosa. Desde aquel acto fundacional, es una realidad más cercana a “revolver tachos de basura”, de buscar elementos que alguien descartaba para poder usarlos, que a hacer notas pidiendo algo.

No nos hemos constituido sobre la base de subsidios y esto dio forma a nuestro grupo. Todo lo que tenemos nos lo ganamos. Todo lo que cobramos es porque vendimos nuestros servicios y cuando las cosas no nos van tan bien, tenemos que aguantar nosotros mismos los períodos de vacas flacas. Esto, con frecuencia, es extremadamente duro. Como contrapartida, siempre hemos contado con el acompañamiento de las personas que integran el Servicio de Salud Mental y también con una actitud favorable de la comunidad: clientes, proveedores, los titulares de los inmuebles en concesión, otras instituciones, familiares, amigos... todos siempre nos han acompañado.

Muchas veces se piensa a la empresa social como una escala transitoria en el camino de las personas con padecimiento mental hacia un trabajo “normal”. Nosotros tomamos otro rumbo. La Empresa Social de El Bolsón es en muchos aspectos un trabajo “normal” y todos estamos allí mientras así lo decidamos. Prueba de ello es que la Empresa Social de El Bolsón es vista por los vecinos como una fuente de trabajo. **Muchos de ellos se han acercado en estos años a dejar su currículum para solicitar un trabajo y varios han ingresado por esa vía. Atesoramos esos papeles porque cada uno de ellos es una declaración de su autor de que la locura no es para él una barrera.**

Por otra parte, el hecho de ser cooperativa, donde los socios son propietarios de la empresa, refuerza esta modalidad, pues nadie tiene derecho a decirle a uno de los socios que debe irse. Más allá de esta experiencia puntual, seguramente cualquiera de los dos caminos es posible.

Nuevos Objetivos

El objetivo inicial planteado al poner en marcha la empresa social de El Bolsón fue el de generar trabajo para los usuarios del servicio de salud mental, quienes encuentran dificultades enormes (casi siempre insalvables) para acceder a un empleo. En El Bolsón, después de estos años comienzan a mostrarse cambios y algunos usuarios han tenido la posibilidad de trabajo fuera de la empresa. El primer lugar fue la comuna. Recientemente, una compañera de la cooperativa comenzó a trabajar en una asociación civil que maneja una pileta y en una panadería. Este verano, los responsables de una importante chacra orgánica nos plantearon la incorporación temporaria de usuarios mediante un trabajo en conjunto. Lentamente, quizás pueda notarse alguna apertura (apenas perceptible) en empleadores públicos y privados.

Pero con el correr del tiempo, nos fuimos dando cuenta que junto con esta función de generar empleo, había otra de igual importancia: fuimos advirtiendo de a poco que la comunidad había empezado a mirarnos distinto. Es decir: comenzamos a pensar que los destinatarios principales de la tarea de la Empresa Social no eran tanto las personas con padecimiento mental que trabajan dentro, sino los de afuera, los clientes que están del otro lado de mostrador, a quienes tenemos como tarea ponerlos en cuestión. **Esta incidencia en la modificación del imaginario social sobre la locura es donde las empresas sociales están llamadas a jugar su principal papel:** Replantear, poner en crisis conceptos arraigados durante siglos. **La empresa social puede constituirse en la herramienta más importante en este sentido para los programas de salud pública. Esto es así, porque las empresas están allí fuera, en permanente contacto con los vecinos. Una suerte de bisagra entre los programas de atención de la salud mental y la comunidad.**

Más adelante, un tercer plano fue surgiendo con particular fuerza: la relación con la comunidad, con sus organizaciones, con los grupos permanentes o espontáneos que van surgiendo para mejorar aspectos de la vida social. La empresa social de El Bolsón tiene por principio no circunscribir sus preocupaciones al tema de la salud mental. Nos preocupa el medio ambiente, nos preocupan las adicciones, nos preocupa el acceso a los recursos naturales, nos preocupa la organización de los barrios, las bibliotecas, etc.

Por ejemplo, en el Refugio del Cerro Perito Moreno estamos porque ese emprendimiento genera trabajo para pacientes del Servicio de Salud Mental; porque es una interesante alternativa para que más personas puedan ver en forma directa que casi todos sus preconceptos sobre la locura están errados, estamos porque es un buen negocio. Pero también estamos porque nuestra comunidad está perdiendo a pasos agigantados la posibilidad de acceder a los lugares de mayor valor paisajístico y ecológico en las montañas; porque el acceso a los recursos naturales es cada vez más difícil para el común de los ciudadanos, reservándose los mismos para potentados que compran tierras y las cierran. Esa pelea no es específicamente por la salud mental, pero también estamos peleando por un territorio común, como participamos en muchas otras aspiraciones de nuestros vecinos. **Nos sentimos parte de una comunidad que sufre y mejora y, suponemos, esa comunidad nos considera parte de ella.**

En todo este proceso, el trabajo con el Servicio de Salud Mental siempre fue mancomunado y de apoyo mutuo. Es una sola la dirección en la que vamos y ambos sabemos que podemos contar uno con otro. Hay permanentes puntos de contacto: los residentes, que realizan parte de su capacitación en la empresa social, pelando cebollas a la par de los usuarios; la participación de parte del equipo en nuestras asambleas. Además, en los peores momentos las personas que integran el equipo siempre están. **La cooperativa, si bien es una entidad de**

derecho privado, se ve a sí misma como un brazo de la Salud Pública. Es una cuestión de identidad.

ALGUNOS APUNTES

Sobre la base de esta experiencia, podemos esbozar algunas ideas:

- **Temor**

El principal enemigo de una empresa social es el miedo. No estamos proponiendo la inconsciencia, pero es sabido que el miedo paraliza e impide. (Marginalmente, vale preguntarse en qué medida el miedo está en la base de gran parte de las actitudes de exclusión relacionadas con la locura). Pero volviendo a la empresa social, el miedo es una amenaza constante; la idea de que no se puede aparecerá una y otra vez. Pero no es así. Quizás **la principal enseñanza que hemos obtenido en estos años es que las personas pueden hacer mucho más de lo que ellas mismas imaginan** y también mucho más de lo que los demás imaginan que es capaz.

No esperamos hacer las cosas perfectas (si esperamos realizar algo perfecto, nunca haremos nada) pero sí apuntar a hacer las cosas de una calidad razonable y a un precio razonable.

- **El marketing de la lástima**

Ser conscientes de que la empresa social de salud mental debe provocar en la comunidad una crisis en sus certezas de estigmatización de la enfermedad mental, significa asumir un desafío enorme. Las personas que nos observen sólo van a pretender lo que todos pretendemos: confirmar las propias percepciones y creencias. Por ello, la lupa puesta sobre nosotros es gigante y cualquier acción en la dirección contraria va a ser extremadamente perjudicial: va a confirmarle a todos que tenían razón, que “los locos no podían”. Por ello, es extremadamente importante no caer en la tentación de basarse en la lástima como estrategia comercial, no apuntar a ganar clientela que “quiera ayudar” y que acepte

productos de inferior calidad o de precio exorbitante diciendo o pensando “pobrecitos”. **Un lema: calidad razonable a precio razonable.** Y todo esto sin desconocer que siempre va a ser necesaria una actitud favorable de la comunidad, actitud que hay que conquistar.

- ***Subsidios: un tema difícil de resolver***

El camino que eligió (o le tocó a) la Empresa Social de El Bolsón fue y sigue siendo extremadamente arduo, al punto que no estoy seguro de recomendarlo a nadie. Al carecer de toda asistencia económica externa, el esfuerzo por mantenerse a flote es muy grande y el impacto de los problemas económicos y financieros que se sufren es muy duro.

Muchas veces la puesta en marcha es diferente, pues se cuenta con apoyo externo. Como una opinión personal, tengo la impresión de que un inicio donde predomine un gran apoyo financiero tiene también enormes riesgos. El dinero fácil siempre puede desvirtuarnos, no sólo en las altas esferas. Lo más peligroso es que olvidemos cuáles son los elementos centrales de una empresa social: no lo es el capital, ni el edificio, ni las maquinarias. **Lo esencial de una empresa social es en primer lugar el grupo humano y junto con ello, el negocio.**

Ser pobres y sin cobertura nos infundió otra característica esencial: tenemos nuestros ojos vueltos hacia la comunidad y no hacia las instituciones. Cuando necesitamos algo, lo último que se nos ocurre es presentar una nota exigiendo que alguien nos lo dé. Tratamos de comprarlo, de pedirlo fiado, de trocarlo por algún servicio, de pedirlo prestado, de preguntar si alguien ya no lo usa. Y esto nos ha llevado, imperceptiblemente, a estar más junto a los vecinos.

- ***Impuestos***

Un punto particular, en algo relacionado con el tema de los subsidios, es el de los impuestos. La legislación tributaria argentina no hace ningún distinguo (para ser

más precisos: nosotros no lo hemos encontrado) entre una empresa social y una empresa comercial.

La generación de puestos de trabajo para personas que de otro modo no tendrían ninguna posibilidad laboral; el esfuerzo extra en lo educativo y de capacitación para la tarea, que son parte constitutiva de una empresa social; el efecto de rehabilitación de las personas; el servicio de prevención y restitución de la salud mental que producen las empresas sociales; el aporte que significan para la salud pública, con el consecuente ahorro de recursos estatales, son todos elementos determinantes a la hora de considerar la urgente necesidad de un tratamiento impositivo especial.

Y con esto no se estaría violando ningún principio de igualdad ante la ley: el costo comunitario que afrontan las empresas sociales, excede largamente la contribución a la sociedad que significa el pago de un tributo. Por el contrario, si a esa contribución social le sumamos sin miramientos las cargas impositivas, estamos obstaculizando a las empresas sociales hasta casi condenarlas a la desaparición, sin que haya ningún otro mecanismo que las sustituya. Esta es – según vemos- la situación actual.

- ***Negocios rentables***

Volviendo a los negocios, sostengo que deben ser cuidadosamente elegidos. Sus características principales: deben tener muy buena rentabilidad, deben requerir la menor inversión fija posible (o una inversión fácilmente reconvertible), deben comenzar pequeños pero tener capacidad de expansión -la flexibilidad vuelve a ser un valor importante-. Debe tenerse en cuenta que el tipo de negocio elegido va a limitar la inclusión de un sector de los usuarios. A nosotros nos pasó al trabajar en un rubro donde se manipulan alimentos y se atiende al público en forma directa. Se dificulta la incorporación de muchos usuarios por su experiencia de vida o laboral previa o por su deterioro. Del mismo modo, si la empresa se

dedica a trabajos pesados, se dificultará el ingreso de mujeres, ancianos o personas con problemas de salud.

La buena rentabilidad de los negocios que encare una empresa social es imprescindible. **Son muchas las fugas e ineficiencias con las que nos vamos a encontrar, de modo que en un negocio de una rentabilidad normal, lo esperable es que le sea muy difícil sostenerse.**

Un ejemplo: cuando una empresa “normal” hace una selección de personal, se queda con la parte de arriba de la lista: los más rápidos, los más inteligentes, los que tienen mayor potencialidad para aprender, los que tienen una formación más sólida y la experiencia más importante, etc. La empresa social -por el contrario- se nutre de la parte del fondo de la lista: los que todos rechazan, los que nadie acepta, los menos aptos para el trabajo.

Sin embargo, al menos en nuestra concepción, esa empresa social conformada por los de abajo, debe competir en términos razonables con la otra empresa, conformada por los mejores. **¿Quién pone la diferencia para que una empresa social pueda ser medianamente exitosa?**

En el caso de la Empresa Social de El Bolsón fue la férrea voluntad de un grupo la que permitió sobrevivir a este hándicap negativo. Siempre marchando a paso redoblado, sacando de lo que no teníamos para reinvertir, esperando para cobrar remuneraciones que tienen carácter estrictamente alimentario, así pudimos nacer, sobrevivir y crecer. Así pudimos sobrellevar momentos extremadamente duros. Es razonable pensar que fondos públicos puedan aportar para disminuir ese hándicap negativo que arrastra –por definición- una empresa social además de justificar una vez más un tratamiento impositivo más favorable.

- **Grupos mixtos**

La experiencia de El Bolsón muestra la importancia de conformar grupos de trabajo que incluyan a pacientes psiquiátricos y también a otras personas de la comunidad. Entre ellos (pacientes o no) tiene que haber al menos uno, que conozca bastante bien el negocio del que se trata. Alguno también debe tener ese espíritu emprendedor que –como la palabra lo indica- requiere toda empresa. La diferencia entre el primer modelo de organización de nuestra empresa social y el segundo estuvo centrada en este punto. Y creo que esa diferencia fue la que llevó del primer fracaso a las posibilidades de supervivencia y de relativo éxito actuales.

Otra característica en El Bolsón ha sido la conformación del grupo sin profesionales de la Salud Mental. Fue sin querer, pero nos ha dado una ventaja enorme, que debe ser preservada: lo que se tiene en cuenta dentro de la empresa de salud mental es qué es lo que cada uno sabe hacer y no su psicodiagnóstico. La clasificación de una enfermedad, su correspondiente sello, encasilla, imposibilita. Por ello, no es que tengan que estar afuera los profesionales “psi”; **lo que tiene que cuidarse es no contaminar la empresa de psicodiagnósticos.** Si una persona es buena haciendo empanadas o limpiando los pisos, ¿qué importa cuál es su enfermedad? Y si no sabe hacer empanadas, aunque sea el más sano del mundo, habrá que buscarle otra función.

- ***Empresa social y desmanicomialización***

Esta idea de empresa social creemos que puede ser utilizada perfectamente más allá del ámbito de la salud mental. Entendemos que en cualquier situación donde la marginación, la exclusión social, sea un dato de la realidad y uno de los principales obstáculos a superar, emprendimientos de estas características pueden ser una herramienta apta para favorecer la inclusión social de las personas. Es decir: no sólo una empresa social puede servir para que alguien sea visto como un trabajador en vez de ser catalogado como “paciente de

salud mental”. Una empresa social puede ser un camino para que un “discapacitado”, un “joven de la calle”, un “ex - presidiario”, pueda ser un administrativo o una planchadora. **Cambiar la visión que uno tiene de su lugar frente a los demás y facilitar que los demás reconceptualicen la visión que tienen de una persona excluida es la esencia de una empresa social.**

DOS ADVERTENCIAS FINALES A MODO DE CONCLUSION

- **Espejismos**

La primera advertencia es no confundirse. Sólo tenemos una empresa social (al igual que una empresa común y corriente) cuando tenemos un grupo humano en marcha y cuando hemos encontrado un negocio.

Cuidado: No tenemos una empresa social cuando recibimos un subsidio (por más abultado que sea). Es más, como he dicho más arriba, tengo el temor de que un subsidio prematuro nos aleje de la posibilidad de tener una empresa social. No tenemos una empresa social porque tengamos un acuerdo firmado, ni cuando hemos comprado maquinaria y herramientas o tenemos acumulado el necesario capital de trabajo. No tenemos empresa social cuando logramos la personería jurídica ni tampoco tenemos empresa social aunque tengamos tierras o un edificio necesario, ni siquiera si es propio. **Esto es así porque las empresas sociales no son inmuebles, máquinas, stocks de insumos y mercaderías, chequeras ni sellos de goma. Las empresas sociales son las personas.** Grupos de personas que trabajan, que producen y que no tienen ninguna duda de que trabajando juntas es la manera de permanecer a flote y crecer. Y por eso, ese grupo está inmerso en un negocio, porque ese negocio es su ámbito de desarrollo. Y en ese ámbito, como veremos en seguida, no se está de cualquier manera.

- **La paradoja: herramienta para entender a una empresa social**

La segunda advertencia es que resulta sumamente ardua la tarea de entender y definir a una empresa social y es en ese intento donde sospecho que la paradoja puede ser el único puente franqueable. Desde su mismo nombre, este concepto deliberadamente contradictorio de “empresa social” nos muestra un camino incierto y resbaladizo.

El artista plástico argentino Luis Felipe Noé creó un libro maravilloso sobre la conquista de América, definida completamente en base a paradojas y contradicciones, comenzando por la más evidente: “a Oriente por Occidente”. Parafraseándolo, **la empresa social también va hacia sus objetivos por los caminos aparentemente equivocados**. A modo de ejemplo:

- En lo que hace a la función de la empresa social, estamos yendo “a los logros humanos por el mercado”.
- En la relación con el sistema de Salud, la empresa social (al menos en el modelo seguido en El Bolsón) plantea un camino “hacia la Salud Pública por el esfuerzo particular”.
- En cuanto a los objetivos, encontramos quizás la más dramática de estas paradojas pragmáticas que propone la empresa social: llegar “al éxito total por la desaparición”. Es decir, si las empresas sociales de salud mental tienen la misión de ayudar a la comunidad a derribar sus barreras y preconceitos con respecto a la locura, su éxito las convierte en inútiles. Si las empresas sociales tienen la tarea de dar testimonio dentro del mercado de que las personas son el principal capital de una empresa, el triunfo de esta prédica también las tornará intrascendentes. Si tienen que mostrar que es posible humanizar las relaciones laborales y comerciales, la difusión de ese convencimiento también las hará inútiles, no en sus postulados, sino en su definición específica, en su categorización. (No renunciamos con esto al convencimiento de que siempre las cosas pueden y deben mejorarse).

- La pregunta de dónde ubicar a las empresas sociales, también tenga probablemente sólo una respuesta paradójica apenas nos adentremos en aspectos prácticos. ¿Están dentro de las instituciones? ¿Están fuera, en la comunidad? ¿Son generadas en la comunidad y transitan hacia las instituciones de Salud? ¿Es al revés? Cada una de estas preguntas pueden ser respondidas verazmente con un sí y con un no. La imagen que utilizamos de la bisagra entre los programas de salud pública y la comunidad puede ser interesante y ayudar a esclarecer, pero no nos aleja de la paradoja. ¿A dónde pertenece una bisagra? ¿Gira o está fija?

- **“Hacia la solidaridad por la eficiencia... Y viceversa”**

Pero es en los sistemas de relaciones constitutivos de una Empresa Social donde quizás pueda apreciarse con mayor claridad la necesidad de una aproximación paradójica a su conceptualización. Asumiendo que se trata de un recorte arbitrario, podemos identificar un grupo de relaciones “internas” en la empresa social, constituido por las que involucran a los trabajadores en sus distintas funciones y constituido también por las relaciones de la empresa con los dispositivos de salud pública (Hospital, profesionales y operadores de salud mental, etc.). En el grupo de relaciones “externas” de la Empresa Social, podemos ubicar las que la involucran con otros actores del mercado (proveedores, clientes, otras empresas del mismo rubro) y de la sociedad (otras organizaciones comunitarias, gobierno, etc.).

Una primera mirada no dejaría dudas: la empresa social debe mantener relaciones amables hacia adentro –en las que lo prioritario es la valoración de las personas, la atención de sus necesidades, además de la contemplación de sus limitaciones-. A la vez, en tanto que se maneja en el mercado, donde compite con otros actores, la empresa social debe sostener hacia fuera relaciones mercantilizadas. **Así, mientras hacia adentro predominan valores como la**

solidaridad, la cooperación y la humanización, hacia fuera nos encontramos con la eficiencia y la competitividad como valores predominantes. Dicho de otro modo, la parte “social” se encuentra más claramente dentro y la parte “empresa” es más fácil identificarla afuera.

Todas estas conclusiones son verdaderas y derivan de manera impecable de los principios postulados para la empresa social: facilitar la rehabilitación y reinserción de personas con padecimiento mental generando fuentes de trabajo cuyo producto pueda ser colocado en el mercado en condiciones razonables de competitividad.

Lo contrario, sería inconsistente con esos postulados: si las relaciones internas fueran inhumanas, se estaría violando la misión de la empresa social porque no se estaría construyendo ni bienestar ni ciudadanía. Si su producto no fuera competitivo, estaríamos fuera del mercado y por lo tanto fuera del concepto de empresa social.

Sin embargo, las cosas son también exactamente al revés.

Como abundamos en otra parte de este texto, la conformación de los grupos de trabajadores de las empresas sociales está –casi por definición- lejos del ideal de productividad. Debido a la integración de esos grupos, a los ámbitos de donde surgen los integrantes de las empresas sociales, es esperable que no nos encontremos con los mejores cocineros, con los mozos más rápidos o con las tejedoras más prolijas.

A la pregunta de cómo hacer entonces para que el producto o servicio sea competitivo en calidad y precio, la respuesta que hemos encontrado en El Bolsón es relativamente sencilla (de formular): redoblar el esfuerzo (Redoblar el esfuerzo significa, literalmente, que cada uno ponga el doble de lo que puede. Y esto no es nada fácil de sostener) y mejorar la organización. **Es decir, extremar las medidas de productividad y eficiencia dentro de la empresa para lograr los objetivos propuestos.**

A la vez, como actores en el mercado y en la sociedad, creemos que es constitutivo de las empresas sociales su buena interacción con la comunidad. Si lo que pretendemos es ir modificando prejuicios en los vecinos, la aproximación con ellos tiene que ser amable, facilitar una interacción creativa, donde no sólo la empresa, sino todos puedan sentir que algo ganan. A ello se llega –creo- por un único camino: que los demás vean que no nos preocupamos sólo por nuestros propios intereses. Que sepan que pueden contar con la ayuda de la empresa social, que no van a ser tratados por ella como un competidor a masacrar o como una víctima a la que le vamos a sacar la mayor cantidad de dinero con el menor esfuerzo posible. Esto nos lleva a introducir con fuerza valores como la solidaridad, el respeto y la cooperación en las relaciones “externas” de la empresa social.

Vale agregar aquí que la experiencia de la empresa social de Salud Mental de El Bolsón ha sido muy importante en este sentido. **La manera en que una postura amable en el mercado retroalimenta los negocios que pueden hacerse junto con otros, es francamente maravillosa.**

Recomiendo esta experiencia: tome un juego claramente competitivo (yo llamo a este enunciado la “Conjetura del Estanciero”, por el antiguo pero aún vigente juego de mesa, muy apropiado para el experimento) donde participen el mayor número posible de jugadores (no menos de cuatro). Antes de iniciar el juego, convéznase de que su objetivo no es ganar a cualquier precio. En cada transacción, contemple las necesidades de sus oponentes. Cuando tiene que hacer valer sus derechos, no lo haga hasta el máximo que le permiten las normas sino sólo lo que necesite para satisfacer sus intereses. Sea contemplativo cuando otro anda mal. No intente bajarlo lo antes posible del tablero. Sepa perdonar los errores de los demás, aunque eso no sea del todo estatutario. Acepte transacciones que a primera vista serian apreciadas como perjudiciales para

usted, si con eso puede ayudar a otro jugador sin por eso ponerse Ud. en peligro. Haga aportes –aún a costa de algún sacrificio- para que el juego se expanda y así mejoren las posibilidades de todos; para que sea más entretenido.

A la vez, juegue lo mejor posible. Esfuércese sin cesar en mejorar su posición. “Tírese a más”, no a menos. Busque sus mejores alternativas. Recuerde que juega para ganar.

En lo posible, registre y compare. Seguramente se sorprenderá de la frecuencia con que Ud. es el ganador jugando de esa manera. Sus contrincantes serán duros entre ellos, pero muy probablemente sean más amables con Ud. Sin duda, preferirán aliarse con Ud. que con otro contendiente al que ven como una amenaza desaforada. Tendrán menos objeciones a compartir ganancias o posiciones favorables con ese jugador al que consideran como una suerte de aliado o, al menos, un oponente leal. Lo elegirán siempre para las mejores jugadas y tratarán de recargar sobre otro las peores movidas. Y, por sobre todo, lo más probable es que el juego le resulte más divertido y menos tenso.

De esa manera, creemos, debe “jugar” una empresa social en el mercado. Aunque el mercado sea una jungla. Condenada casi por seguro a no ser la empresa más eficiente, la más arrolladora del rubro, es conveniente para la empresa social ser la más amable. Hacer valer hacia fuera sus principios de calidad humana y, de paso, mostrarles a los demás que así también se puede avanzar.

Y estos principios no es que deban aplicarse por conveniencia solamente. Es mucho más profundo: **la Empresa Social es una manera particular de ser en el mundo y de ser en el mundo de los negocios. Una manera que tiene que ser vista como una alternativa, como un modelo distinto de relacionarse.** No podemos olvidar que una de las principales misiones de la empresa social es impulsar cambios de mentalidad en la comunidad donde se desarrolla. **Y no creemos que una sociedad pueda comenzar a ser tolerante e inclusiva con**

los que padecen enfermedad mental si a la vez no empieza también a comportarse de manera menos caníbal en otros ámbitos.

Así que allí tendremos a la Empresa Social asumiendo más responsabilidades, gritando a los cuatro vientos más desafíos, más cuestionamientos, desde la mayor amabilidad y desde la mayor humildad.

Bajo estas premisas ha tratado de comportarse en estos años la Empresa Social de Salud Mental de El Bolsón y creo firmemente que esta ha sido una de las razones de su supervivencia en contextos tan duros y de tanta desprotección. Es también, sostengo, lo que ha permitido su crecimiento.

Es casi un lema para nosotros: cuando alguna entidad deportiva o social se acerca para pedir un presupuesto para alguna iniciativa (por ejemplo la comida para algún evento o el uso del refugio del cerro Perito Moreno para alguna actividad, cosas que siempre se hacen con escaso presupuesto) nuestra respuesta siempre es la misma: “esto no puede dejar de hacerse por un problema de dinero; alguna vuelta le vamos a encontrar”. Y puedo asegurar que nunca en estas circunstancias hemos perdido plata. Pretendemos mostrar que una organización de la sociedad civil puede ser fiel a sus principios comunitarios y a la vez mantenerse desde el punto de vista estrictamente comercial. Ambos aspectos se retroalimentan.

Es por eso que la forma jurídica de cooperativa –por sus valores y sus principios- le calza tan bien a las empresas sociales, aunque no sea el único camino.

La empresa social de El Bolsón está intentando salir de un período crítico, muy complicado. Problemas en nuestro negocio relacionados con el incumplimiento en un servicio público esencial (el Refugio del Cerro Perito Moreno

estuvo 14 meses sin electricidad) nos pusieron al borde del abismo. No sólo se complicaron los aspectos comerciales, sino también los humanos: la sensación de todos –mía también- era que la empresa se nos estaba escurriendo de las manos. Muchos compañeros no pudieron resistir y se han ido. Es también cierto que algunos están volviendo y otros nuevos llegan.

Pero hace casi dos años que estamos con el agua al cuello y como desde el principio contamos con los mismos elementos para salir a flote: nuestras manos y las de los amigos. Y aquí estamos. Todavía remando; con ganas y con posibilidades.

El Bolsón, mayo 2009

Marcelo Daniel Muscillo

e-mail: diario@elbolson.com