

XII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2017.

# Mecanismos de autoregulación en cooperativas de trabajo.

Federico Sage y Ayelen Perez Penas.

Cita:

Federico Sage y Ayelen Perez Penas (2017). *Mecanismos de autoregulación en cooperativas de trabajo. XII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-022/575>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

## Mecanismos de autoregulación en cooperativas de trabajo

Autores: Cortiñas, Verónica; Matos, Ruben; Perez Penas, Ayelén; Puente, Ignacio;  
Sage, Federico

Eje temático: Sociología del trabajo

Mesa nro. 13: “*Experiencias socio-económicas alternativas en la Argentina reciente. Trabajo asociado, organización socio-productiva y acción colectiva ante las reconfiguraciones del mundo laboral*”

Institución: Cooperativa de Trabajo Proyecto Factorial Ltda.

Mail: [investigacion@factorial.com.ar](mailto:investigacion@factorial.com.ar)

### *Resumen*

Partimos de la hipótesis de que todo colectivo de trabajo necesita formas de organización que les permitan garantizar el cumplimiento de las responsabilidades que cada trabajador tiene a su cargo. En este sentido, nos interesa indagar cuáles son esos mecanismos en el caso de las cooperativas de trabajo, donde no existe la figura de un jefe o patrón que imponga dichas formas de organización. Con dichas inquietudes, hemos emprendido una investigación en cinco cooperativas de trabajo de la Ciudad y Provincia de Buenos Aires, con el objetivo de que sus trabajadores nos relaten cuáles son los problemas más recurrentes que encuentran en la ejecución de su quehacer cotidiano, que mecanismos han encontrado para solucionarlos, y cuál ha sido la utilidad de los mismos. La presente ponencia surge como resultado de un trabajo de investigación de tipo exploratorio realizado entre los años 2016 y 2017. Dicho trabajo contó con un abordaje metodológico de tipo cualitativo, utilizando como herramientas entrevistas a informantes claves y observaciones participantes en cada una de las cooperativas seleccionadas. En una segunda etapa hemos analizado los resultados obtenidos en el trabajo de campo a la luz de material bibliográfico ya publicado dentro de la temática.

*Palabras clave:* cooperativa, autorregulación, problemáticas, dispositivos.

## *Introducción*

El presente trabajo forma parte de un corpus de conocimiento que, desde Cooperativa Factorial, venimos desarrollando en los últimos años a través del desarrollo de la actividad de investigación. En este marco, y desde diferentes perspectivas, nos interesa estudiar el campo de la Economía Social y Solidaria (ESS), y los diferentes recursos a los cuales sus organizaciones apelan para encontrar la sustentabilidad. En la ESS, dicha sustentabilidad no se reduce a la obtención de excedentes en el mercado, sino que supone trabajar además sobre las dimensiones políticas, sociales y culturales. El trabajo autogestionado se enfrenta cotidianamente al desafío de pensar en nuevas formas de gestión que le permitan su sustentabilidad sin perder de vista el desarrollo de prácticas democráticas y participativas tanto en la gestión técnica del puesto de trabajo, como en la gestión del proceso productivo, para la toma de decisiones institucionales o políticas de las organizaciones.

En una empresa de trabajadores asociados y autogestionados, como es el caso de las cooperativas de trabajo, es necesario desarrollar procesos y mecanismos de autorregulación que sean coherentes con los principios democráticos de gestión y gobierno de la organización, así como con una forma de propiedad colectiva. Las tecnologías de gestión empresarial vigentes en las cooperativas de trabajo a menudo son un híbrido entre las técnicas administrativas del capital (ya que son las que se conocen) y formas propias que se fueron construyendo y aprendiendo en cada una de las experiencias, a fuerza de prueba y error. Estas *innovaciones* que introducen las cooperativas se vinculan con aspectos que les resultan incómodos desde su identidad autogestiva. La dificultad es que muchas cooperativas no saben cómo resolver estos problemas, y que los aprendizajes desarrollados en algunas de ellas no suelen estar sistematizados ni difundidos entre las demás.

El presente trabajo ha sido desarrollado simultáneamente en cinco cooperativas de trabajo de la Ciudad y Provincia de Buenos Aires. Dicha metodología de trabajo responde a dar cuenta de problemáticas comunes en torno al mundo del cooperativismo de trabajo, como así también de soluciones comunes que los trabajadores van encontrando en su camino. La sistematización de las problemáticas y de los dispositivos hallados en cada una de las cooperativas ha sido realizado con el objetivo de divulgar los resultados de esta investigación en el ámbito científico, y principalmente, para dar lugar a una jornada de

trabajo en la cual reunimos a los trabajadores de las cinco cooperativas para realizar un intercambio sobre los temas tratados durante la ejecución de este proyecto. Creemos que la socialización de diversas experiencias entre cooperativas es fructífera en el sentido de poder aprender de los aciertos y errores de procesos que, en la generalidad de los casos, presentan características similares. Como investigadores y trabajadores cooperativistas, estamos interesados en desarrollar nuestras tareas de investigación en el ámbito del cooperativismo de trabajo, poniendo los resultados de dichas investigaciones al servicio de los trabajadores.

Quisiéramos por último mencionar que la presente ponencia es fruto de un trabajo de investigación aplicada desarrollado conjuntamente con investigadores de la Universidad Nacional General Sarmiento, en el marco de un proyecto de Secretaría de Políticas Universitarias, del Ministerio de Educación de la Nación.

El recorrido de la presente ponencia intentará demostrar, a partir de estudio de casos puntuales, la verdad o falsedad de nuestra hipótesis de trabajo. Para esto, en primer lugar, haremos un breve recorrido por el estado del arte, analizando bibliografía específica sobre el tema, para luego de ello analizar la temática a través de cuatro casos puntuales de cooperativas de trabajo de la Provincia de Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

#### *Marco teórico*

En este apartado haremos referencia a diversos autores que han desarrollado contenido teórico acerca de la temática que estamos abordando, como así también legislaciones vigentes en nuestro país que hacen referencia también a este tema.

Con el concepto *cultura del trabajo autogestionado* queremos caracterizar al conjunto de prácticas que se desarrollan en las dinámicas de las cooperativas de trabajo. Dentro de ellas ubicamos, y queremos presentar en esta ponencia, las formas que los diferentes colectivos de trabajadores encuentran para resolver sus conflictos. En este sentido, consideramos importante comenzar este apartado con una recopilación de diferentes fuentes bibliográficas que caracterizan la dinámica del trabajo diario en este tipo de empresas, la forma en que se desarrollan sus conflictos, y los mecanismos que los mismos se dan para resolverlos, según los diferentes autores.

En primer lugar quisiéramos citar el documento recientemente publicado por OSERA (OSERA, 2016) en el cual se caracteriza el proceso de trabajo como una regulación que, llevada a cabo por el colectivo de trabajadores, pone en marcha una serie de procedimientos de seguimiento y control sobre sí mismos, que implica establecer normas sobre las relaciones del trabajo y reglas para organizarlo. El rol que toman los asociados de crear y llevar a la práctica dichas normas implica un proceso que muchas veces pone en tensión las relaciones humanas hacia adentro de cada una de las cooperativas.

Por otro lado nos parece valioso en torno a esta temática retomar la teoría organizativa de Perrow (Perrow, 1970, en Orellano Zambrano y Rueda Armengot, 2004), en la cual se afirma que en las organizaciones de carácter orgánico se lleva a cabo un control apoyado en políticas y formas de dirección que facilitan la socialización del trabajador y su convergencia con los objetivos de la empresa, de modo que el control tiene un carácter interno, es decir, del propio trabajador sobre su trabajo. Por su parte, los autores citan asimismo a Ouchi (Ouchi, 1980, en Orellano Zambrano y Rueda Armengot, 2004), quien plantea que en el caso de las empresas autogestionadas se hace necesario un grado suficiente de socialización que permita el autocontrol o control interno. Dicho grado de socialización corresponde a la forma organizativa que el autor denomina *clan*.

Orellano Zambrano y Rueda Armengot llegan en su trabajo a la conclusión de que, en comparación a otras clases de empresas, las cooperativas de trabajo se encuentran favorecidas en lo que respecta a temas como capacidad de control, luego de analizar la estructura interna de las cooperativas de trabajo, y el control que la asamblea de asociados ejerce sobre el consejo de administración, órgano que sintetiza muchas de las decisiones operativas que se toman adelante en las cooperativas. A su vez, los autores también resaltan otros aspectos de este tipo de empresas, como son la cohesión ideológica de sus asociados, y los principios cooperativos en los cuales se supone se sostienen.

Por su parte, Orellana Zambrano, en otra de sus obras (Orellana Zambrano, 2002) plantea que en las empresas autogestionadas por sus trabajadores se pueden reconocer dos clases de conflictos principales: uno de ellos son los conflictos que surgen entre los socios-trabajadores que ejercen tareas directivas y aquéllos que no las ejercen. Dicho tipo de conflictos se sintetizan en la diferencia de retribuciones que puede llegar a darse entre estos

diferentes tipos de socios-trabajadores. Esto sin duda nos retrotrae a las relaciones que se entablan en las empresas bajo patrón, entre éste y sus empleados, ya que el autor considera como punto de conflicto las diferencias que pueden existir en el manejo de los recursos, sea de información en un caso o de tipo económicos en el otro. Por otro lado, reconoce otro tipo de conflictos que tienen que ver con la diferencia que puede surgir entre los socios-fundadores y otros socios sumados con posterioridad a la cooperativa, y la diferencia de saberes que puede notarse entre ambos grupos.

El autor advierte dos posibles caminos para dirimir los conflictos al interior de una empresa cooperativa: el diseño y puesta en marcha de mecanismos eficientes de control, y el desarrollo y fortalecimiento de mecanismos provistos por la ley como órganos de gobierno, siendo éstos la asamblea de asociados y el consejo de administración. Señala a este último como el mecanismo de control y gobierno fundamental, debido a la delegación por parte de los socios de la mayor parte de la toma de decisiones en la cooperativa, dándole mayor énfasis en su obra a la labor que puede llevar a cabo el Consejo de Administración como herramienta para la resolución de conflictos. Nosotros discutimos con esta idea, creyendo fervientemente que las herramientas diseñadas por el colectivo de trabajadores tendrá mayor eficiencia en la resolución de conflictos, a causa del origen colectivo de su construcción.

Siguiendo a Cecilia Calloway (2016), en las experiencias de fábricas recuperadas por sus trabajadores podemos situar tres momentos que caracterizan diferentes modalidades en la resolución de conflictos, a través de la construcción de diferentes tipos de procedimientos de autorregulación.

En un primer momento, en las empresas recuperadas por sus trabajadores, las decisiones son tomadas en situación en la medida en que resulta necesario. De esta manera, la autora habla de que en las cooperativas de trabajo se vive en una situación de *estar asambleario*, en el cual el colectivo funciona, se organiza y dirime situaciones en una modalidad asamblearia permanente.

El segundo momento de la recuperación de empresas está marcado, según la autora, por el momento en el cual obtienen la figura legal de cooperativa de trabajo. Conjuntamente con

ella, sus trabajadores poseen la obligación de organizarse internamente, debiendo de esta manera elegir de entre los compañeros a aquellos dispuestos a ocupar el Consejo de Administración. Se podría decir que en este momento se habilitan, al interior de la cooperativa, los espacios más jerárquicos y verticales, propios de la estructura legal de la cooperativa. Sin embargo, rescata la autora que muchas cuestiones al interior de la cooperativa continúan operando de manera horizontal, asamblearia y autogestiva. Es el momento en algunos casos en el cual tiene lugar las primeras discusiones sobre normas de convivencia, o incipientes formas de reglamentos internos.

Por último, Calloway caracteriza un tercer momento, caracterizado por una fase de afianzamiento económico y productivo de la cooperativa, pero también de complejización de los vínculos a su interior. En muchos casos, nuevos asociados se incorporan en la cooperativa, y comienzan a vivirse roces entre diferentes grados de compromiso de unos y otros compañeros para con el proyecto. En estos momentos es importante que la cooperativa comience a darse diferentes formas de comunicación interna, para lo cual generalmente es de utilidad comenzar a hacer uso de los órganos previstos, como son la Asamblea de Asociados y el Consejo de Administración. Estos espacios pueden constituir canales de comunicación interna muy efectivos, sobre todo en las cooperativas más grandes, de mayor cantidad de asociados. También en este momento tiene lugar un espacio más formal que el anterior con respecto a la conformación de estatutos y reglamentos internos.

Luego del análisis del estado del arte, y las intuiciones previas que poseíamos sobre la temática, fundamentadas en el conocimiento que tenemos de las cooperativas de trabajo, formulamos la hipótesis de que las herramientas genuinamente construidas por el colectivo de trabajo -y no las heredadas de las empresas de capital concentrado- son eficaces a la hora de resolver conflictos internos en las cooperativas de trabajo. Entre ellas, las más eficaces son las que involucran mayor cantidad de trabajadores, como las asambleas de asociados.

*Estudio de caso: ¿Con quiénes, por qué y cómo trabajamos?*

Para el desarrollo de este trabajo consideramos como el primer factor importante a definir la muestra de cooperativas de trabajo con las cuales trabajar. En ese sentido, nos

planteamos a priori cuatro grandes categorías de análisis que nos definan las cooperativas con las cuales trabajar:

- Origen: nos parece importante en primer lugar distinguir el proceso de surgimiento de cada experiencia, ya que una empresa recuperada por sus trabajadores suele tener características bastante diferentes a una cooperativa de trabajo surgida directamente como proyecto de trabajo autogestionado.
- Antigüedad: consideramos importante también la “edad” de la cooperativa, ya que, retomando a Calloway, la mayor o menor consolidación del colectivo de trabajadores es también un elemento importante a tener en cuenta a la hora de nuestro análisis.
- Tamaño: Por otro lado, creemos importante hacer una distinción de las cooperativas en cuanto a su *tamaño*. En espacios de trabajo pequeños es por lo general más simple el consenso de pautas entre sus trabajadores, mientras que en estructuras más grandes creemos que se hace necesario establecer otro tipo de mecanismos.
- Tipo de actividad: Por último, creemos necesario diferenciar entre cooperativas de *producción*, y cooperativas prestadoras de *servicios*. Hacemos la distinción entre estos dos tipos de actividad ya que tenemos ciertos indicios que nos hacen pensar que requieren y utilizan mecanismos de control diferentes, que es importante relevar para poder comprender cómo se generan e implementan, y cómo esto influye en la construcción de la cultura del trabajo autogestionado. En primer lugar, en las cooperativas de trabajo que en su labor diaria se ve implicada una cadena de producción la modalidad de trabajo es totalmente diferente a las cooperativas prestadoras de servicios. Mientras que en las primeras el proceso productivo implica la participación de todos y cada uno de los compañeros que ejecutan diferentes roles en una misma cadena de producción, se podría decir que en las cooperativas que brindan servicios la tarea a ejecutar puede desarrollarse de manera individual, sin depender en gran medida de otros compañeros. De esta manera, si bien en la generalidad de las cooperativas de trabajo las tareas se ejecutan de manera colectiva, vemos que en las de producción este factor aparece como fundamental.



Asimismo, el espacio físico en donde se desarrollan las tareas de las cooperativas varía según éstas sean de producción o de servicios. Mientras que en las primeras se convive y trabaja en un escenario de características fabriles, en las otras el ambiente adquiere características más propias de oficina.

Haciendo una variada selección de cooperativas en torno a estas características, seleccionamos la muestra, que quedó conformada por las siguientes cooperativas: Cooperativa de Trabajo Cooptem Ltda., Cooperativa de Trabajo Contex Ltda., Cooperativa de Trabajo Alé Alé Ltda., Cooperativa de Trabajo Iriarte Verde Ltda. y Cooperativa de Trabajo La Cacerola Ltda. En el siguiente cuadro sintetizamos las características de la muestra seleccionada:

Cooperativa	Recuperada	De origen	Vieja	Nueva	Grande	Chica	Producción	Servicios
Alé Alé	X			X	X			X
Cooptem	X		X			X	X	
Contex		X	X		X		X	
Iriarte Verde		X		X		X		X
La Cacerola		X	X		X			X

La selección de estas cooperativas se basa en, por un lado, su conformidad a prestar su colaboración para el presente proyecto aunque también, más importante aún, consideramos interesante sus respectivas historias, ya sea por la forma bajo la cual se gestaron, o la trayectoria que poseen. A dichas cooperativas nos acercamos en calidad de investigadores y trabajadores provenientes de una cooperativa de trabajo -Factorial-, solicitando charlar con algunos de los asociados respecto a la manera como ellos suelen resolver los diferentes

problemas que se les van presentando. Asimismo, mencionamos que nuestro objetivo con dichas visitas, no es solamente generar conocimiento en términos académicos, sino también poder contribuir con este conocimiento al desarrollo de la propia cooperativa, discutiendo conjuntamente con los propios trabajadores líneas de acción que puedan ayudarlos a imaginar herramientas de autoorganización.

### *Orígenes de las cooperativas*

En este apartado nos gustaría mencionar brevemente la historia de las cooperativas con las que trabajamos.

En primer lugar, la Cooperativa de Trabajo Contex está situada en la Ciudad de Las Flores, Provincia de Buenos Aires. Es ésta una ciudad con una gran impronta textil y cooperativa. Contex en particular, nace por decisión voluntaria de sus socios, ante la caída de dos grandes empresas textiles que, hacia el año 1998, controlaban gran parte del negocio textil de esta ciudad. Un grupo de estos ex empleados, al encontrarse en situación de desempleo por cierre de la fábrica, deciden juntarse y fundar una cooperativa de trabajo. Actualmente la cooperativa cuenta con cerca de cuarenta asociados, la mayoría de las cuales son mujeres, y asimismo cuentan con un taller, un local de venta al público en la ciudad de Las Flores, y están a punto de abrir el segundo. Su producción apunta particularmente a la producción de camisas masculinas. Venden a grandes marcas líderes en el mercado, y poseen asimismo su marca propia.

La cooperativa de trabajo La Cacerola Ltda. nace por iniciativa voluntaria de sus socios fundadores en el año 2002, a la luz de la crisis del año anterior y como consecuencia directa de las movilizaciones sociales que tuvieron lugar en gran parte de nuestro país. En junio de ese año, consiguieron un galpón abandonado en comodato con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Ese mismo galpón abandonado, gracias al esfuerzo de sus asociados, constituye al día de hoy la sede social de la cooperativa. La Cacerola se define como centro cultural, bar y panadería. Se trata de una cooperativa de gran envergadura, al día de hoy llegan a ser aproximadamente 40 asociados. Muchos de los asociados a La Cacerola vienen de situaciones de vulnerabilidad social, y la cooperativa se define a sí misma como “*una fuente laboral y de inclusión social para cuarenta compañeros*”, como así también hay

actualmente en la cooperativa algunos pasantes que llegan allí por convenios con diversos tipos de instituciones.

Por otro lado, los trabajadores de la Cooperativa de Trabajo Cooptem Ltda. nos relataron la historia de la recuperación de la empresa, que se dedica a la fabricación de vidrios para cocina, iluminación, carrocería y náutica. Hacia el año 2000 el antiguo dueño de la fábrica pidió un préstamo bancario, pero la empresa para ese entonces ya estaba en bancarrota, y el ex dueño se fue al exterior, dejando a sus trabajadores sin su fuente laboral. Fue para ellos un período de incertidumbre, durante el cual recibieron la visita de una empresa de consultoría, que les prometió sacar a flote la fábrica; en cambio terminó hundiendo la empresa en una deuda con sus proveedores, luego de lo cual se alejaron. De esta manera, los trabajadores decidieron tomaron el mando de la empresa, alentados por visitas que recibieron de FECOOTRA (federación de la cual forman parte) y financieramente por préstamos del Banco Credicoop. En el año 2001 finalmente, salió la expropiación de la empresa a favor de sus trabajadores. Durante este proceso se alejaron aproximadamente diez trabajadores, de manera que al comenzar a funcionar como cooperativa eran alrededor de veintiocho asociados.

La Cooperativa de Trabajo Alé Alé Ltda. es recuperada por sus trabajadores en el año 2013, luego de que la SRL fuera vaciada por sus dueños de aquél entonces. Luego de resistir varios intentos de desalojo, sus asociados llegan a firmar un acuerdo por medio del cual se les permitió hacer uso del inmueble ubicado en la calle Estado de Israel, donde siempre funcionó el restaurante. En el mes de julio de 2014 se mudan a otro lugar de la Capital Federal, donde actualmente funciona el restaurante, atendido por los asociados de la cooperativa. Al momento de la recuperación eran cuarenta asociados a la cooperativa, y al día de hoy suman cincuenta.

Por último, la cooperativa de trabajo Iriarte Verde Ltda. está conformada actualmente por siete asociados, aunque son en total diez compañeros trabajando. Algunos de sus principales objetivos son promover y sostener el trabajo gestionado por sus socios, el modelo productivo de desarrollo integral, el respeto por la Soberanía Alimentaria de las Naciones y la lucha por la disponibilidad y acceso de alimentos de calidad diferenciada, libre de agrotóxicos. La misma surge como proyecto productivo basado en generar una

relación constante con el consumidor y al mismo tiempo con el sector de pequeños productores. Como resultado de dichas relaciones, se plantean la obtención de productos de calidad, como así también una reconceptualización de las relaciones de producción, de las formas de trabajo y de los modos de alimentación. Los trabajadores que integran la cooperativa provienen del campo de las ciencias sociales, de la educación, gastronomía, agronomía, nutrición, ambiente artístico, militancia sindical, con distintas experiencias de vida y trabajo, lo cual le brinda a la cooperativa una diversidad que sus asociados consideran parte de su riqueza. Iriarte Verde surge como cooperativa por libre voluntad de sus socios fundadores, y por desprendimiento de un proyecto más vasto. Llegó un momento en que la anterior cooperativa no pudo sostener dicho gran proyecto, y fue cuando un grupo de asociados decidió separarse de ésta y fundar la cooperativa de trabajo Iriarte Verde Ltda.

#### *Visitas a las cooperativas*

Una vez contactadas las cooperativas, y con el conocimiento previo que otros profesionales han desarrollado sobre la temática, comenzamos a realizar nuestras visitas. En principio, planteamos un ideal de al menos tres visitas por cooperativa, que incluyeran una entrevista con informantes claves, como ser los miembros del consejo de administración, una observación participante de una jornada de trabajo, y por último la posibilidad de poder presenciar una asamblea. Por supuesto, dicho plan de trabajo se fue ajustando a las posibilidades de las propias cooperativas.

A los fines de esta ponencia quisiéramos transmitir la experiencia con las cooperativas en una sistematización de resultados que hemos esbozado. Hemos seleccionado las siguientes necesidades, entre otras que han surgido, por su repetición en la mayoría de los casos seleccionados:

- *Productividad y eficiencia*: la mayoría de las cooperativas de trabajo con las que hemos trabajado en el proyecto mencionan como una de sus principales preocupaciones la eficiencia en su trabajo. Consideramos a ésta una problemática crucial a resolver dado que es la que asegurará la supervivencia de la cooperativa en términos productivos. El aseguramiento de la productividad y eficiencia del trabajo

por parte de los trabajadores es el factor que hará posible que la cooperativa sea competitiva en el mercado externo.

- *Asistencia y puntualidad:* hemos observado que los trabajadores mencionan como un problema a resolver en cada una de las cooperativas la asistencia y puntualidad de sus asociados. Normalmente no se señala como un problema de mayor envergadura, pero de todas formas constituye un tópico que no deja de estar presente, y para el cual las cooperativas diseñan diversas estrategias para resolverlo.
- *Compromiso integral con el proyecto:* generalmente, las cooperativas de trabajo no constituyen únicamente un proyecto empresarial, sino que también incluye características de tipo sociales y políticas. En este sentido, se observa como un problema en muchas cooperativas que no todos los asociados reflejen el mismo nivel de compromiso para con el proyecto en términos integrales. Dichas diferencias muchas veces pueden conducir a roces entre los asociados, ya que generalmente el compromiso para con el proyecto es algo más bien subjetivo y difícil de medir. Sin embargo, hemos encontrado que algunas cooperativas se dan a sí mismas ciertos mecanismos para asegurar una homogeneidad de los asociados en torno a este punto.
- *Cohesión ante diferencias internas y conflictos:* Retomando a Orellana Zambrano, en la mayoría de las cooperativas de trabajo se puede notar ciertas diferencias internas, lo cual puede conducir a que se generen conflictos al interior de la cooperativa. En algunos casos, dichas diferencias son informales, es decir, en la práctica se puede dar cuenta de ellas, pero no están reconocidas formalmente por sus trabajadores. Dichas diferencias pueden responder a varios factores y se traducen en ciertos derechos o atribuciones que algunos trabajadores tienen por sobre otros. Por ejemplo, podemos encontrar que en ciertas cooperativas se establecen diferencias entre los trabajadores según estos sean asociados o no; en otras, se puede ver que dichas diferencias responden a si los asociados han estado o no en la etapa fundacional de la cooperativa. En los casos donde coexisten trabajadores asociados y no asociados, es frecuente observar diferencias en torno a este punto. Por último, podemos encontrar algunas cooperativas de trabajo que

establecen diferencias según la antigüedad de los trabajadores y, consecuentemente, el camino que llevan recorrido en la cooperativa.

- *Decisiones democráticas*: Para la mayoría de las cooperativas de trabajo es también un problema a resolver, o al menos, un factor a asegurar, el aspecto democrático de la toma de decisiones, es decir, que todos los asociados a la cooperativa puedan formar parte de las decisiones de la misma, en torno a una variedad de temas. De alguna manera, la democratización de la forma de trabajo es uno de los aspectos que diferencia a la cooperativa de las empresas de capital tradicional. Tal como refieren otros autores, “*el proceso de gestación de una decisión colectiva pone de relieve su carácter político, donde la construcción de consenso es clave para la legitimidad de una decisión*” (OSERA, 2016).

Por otro lado, observamos que todas las cooperativas han diseñado diversos mecanismos para hacer frente a las problemáticas que mencionáramos líneas arriba. Lo que se observa también es que diferentes cooperativas utilizan diversos mecanismos para la resolución de los problemas, y generalmente, apelan a una combinación de estos dispositivos. Es por esta razón que creemos conveniente enumerar los principales dispositivos detectados, sin establecer una relación lineal entre necesidades y dispositivos:

- *Regulación entre pares/ajuste mutuo*: hacemos referencia con este dispositivo a la regulación que se establece entre los propios compañeros. Sin necesidad de recurrir a una instancia jerárquica, algunas cooperativas apelan a un “acompañamiento” por parte de los pares, o a que sean los propios compañeros los que marquen las faltas en las que incurren los asociados, a través de charlas informales.
- *Supervisión directa/estructura jerárquica*: observamos que en algunas cooperativas hay una estructura jerárquica bien definida, que en algunos casos está compuesta por el Consejo de Administración, y en otros casos también se suma una estructura compuesta por coordinadores de áreas de trabajo. En muchos casos son los asociados que encarnan estos roles los responsables de marcar pautas de trabajo o de comportamiento dentro de la cooperativa.

- *Incentivos monetarios*: Muchas veces el esquema de retiros de la cooperativa se planifica de manera de “premiar” o “castigar” diferentes tipos de comportamientos de los asociados o de actitudes hacia su trabajo.
- *Espacios de participación frecuente y amplia*: en todas las cooperativas visitadas existen diferentes espacios de participación de los asociados en el cual se toman decisiones. El más frecuente es la asamblea. Utilizamos aquí el término “asamblea” indistintamente para dar cuenta de las asambleas de asociados formales, informadas ante el INAES, como así también todo espacio de reunión informal en el cual se hallen implicados la totalidad de los asociados de la cooperativa. Asimismo, en algunas cooperativas las reuniones de Consejo de Administración constituyen otro espacio de participación, en los casos en que las mismas se abren a asociados no consejeros con voluntad de participar.

### *Reflexiones a raíz del encuentro*

Luego de finalizar el trabajo de campo con las visitas a las cooperativas, diseñamos un taller en el cual sintetizamos los resultados encontrados. El mismo fue pensado como una instancia de devolución de resultados a los cooperativistas, y también de debate e intercambio de experiencias.

En primer lugar quisiéramos mencionar que en algunos aspectos sentimos que el taller quedó trunco ya que no contamos con representantes de todas las cooperativas, sino con solamente dos de ellas. En este sentido, se perdió una parte importante de los objetivos que nos planteamos para el encuentro, ya que, si bien tuvo lugar un fructífero intercambio de experiencias, dicho intercambio solo se dio entre dos de las cinco cooperativas que participaron del proyecto.

En términos generales, ya que no es nuestra intención en esta ponencia desarrollar los casos particulares de las cooperativas analizadas, podemos concluir que la reflexión de los cooperativistas se centraron en las cinco problemáticas por nosotros propuestas, pensándolas a la luz de la propia cooperativa y la forma que han encontrado para resolverlas. Las reflexiones de los trabajadores afirmaron nuestras intuiciones teóricas, resultado del trabajo de campo realizado. Asimismo, notamos que en esta invitación a

reflexionar sobre las prácticas propias, se inició un proceso por parte de los cooperativistas de valoración de las herramientas utilizadas en cada uno de los colectivos de trabajo. En este proceso de valoración -aclaramos, aún incipiente y con muchos aspectos por explorar aún- los trabajadores comenzaron a reconocer las tensiones de cada una de las herramientas utilizadas, como así también los logros que con las mismas se alcanzaron.

### *Conclusiones finales*

Como consecuencia del trabajo de campo y el taller realizados, podemos concluir que la hipótesis que hemos formulado se ve refutada. Una de las conclusiones que nos dejó entrever este trabajo de investigación, fue que la efectividad de una herramienta a la hora de resolver problemas internos en las cooperativas de trabajo, no está dada de antemano, sino que depende en gran medida de las características de la organización. Así como algunas cooperativas de trabajo -generalmente las más pequeñas y cuyo colectivo de trabajadores posee mayor cohesión- encuentran a las asambleas como la herramienta más eficaz a la hora de establecer pautas de trabajo y dirimir conflictos, otras -por lo general aquéllas de estructura más grande- hallan más eficaces otro tipo de herramientas, como por ejemplo la organización en estructuras jerárquicas, como son el Consejo de Administración y las coordinaciones por área de trabajo. En este sentido, creemos interesante destacar que no hay fórmulas cerradas en cuanto a la mejor herramienta para resolver tal o cual problemática, sino que las mismas dependen en un amplio grado de las características de la cooperativa y del colectivo de trabajadores que lo conforman. Lo que sí observamos ampliamente y afirmamos es el carácter innovador de los mecanismos que son diseñados por el colectivo de trabajadores, los cuales generalmente se muestran exitosos a la hora de resolver conflictos o problemáticas, a diferencia de formas heredadas de empresas de capital tradicional. Creemos que esto se debe a que las características de las cooperativas de trabajo difieren ampliamente de las empresas de capital tradicional, con lo cual se hace necesario asimismo crear mecanismos que respondan a las características de este tipo de organizaciones.

### *Bibliografía consultada*



- Calloway, Cecilia, 2016, “Autorregulación de colectivos autogestión de trabajadores/as”, en Revista Idelcoop, ediciones Idelcoop, Buenos Aires, n° 218, julio.
- Orellana Zambrano, Waldo, 2002, “El control en las empresas de trabajo asociado. Revisión crítica, desde una perspectiva de agencia, de los principales mecanismos de control, y análisis de sus repercusiones organizativas”, en Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIREC, España, n°. 42, noviembre.
- Orellana Zambrano, W. E. y Rueda Armengot, C., 2004, “Influencia de la forma institucional y de los diferentes tipos de trabajo en el problema del control en las empresas de trabajo asociado”, en Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIREC, España, n° 48, abril.
- OSERA, 2016, "Saberes Recuperados. Herramientas para la autogestión", Instituto de Investigaciones Gino Germani, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.