

SABERES RECUPERADOS

Herramientas
para la autogestión



Rebón, Julián

Saberes recuperados: herramientas para la autogestión / Julián Rebón. - 1a ed.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Instituto de Investigaciones Gino Germani - UBA, 2016.

96 p. ; 22 x 15 cm.

ISBN 978-950-29-1597-5

1. Cooperativas de Trabajo. 2. Autogestión. I. Título.

CDD 334

Diseño gráfico: Marcela Colace / Pablo Rebón.

COORDINADORES

Julián Rebón

Santiago Iorio

Denise Kasparian

Rodrigo Salgado

COLABORADORES

Candela Hernández

Cecilia Calloway

Natalia Bauni

Gabriel Fajn

Bruno Colombari

Mariela Molina

Ezequiel García

OSERA

Observatorio Social sobre Empresas
Recuperadas y Autogestionadas



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
¿CÓMO LEER ESTE MATERIAL?	15
CAPÍTULO 1	
TOMAR DECISIONES	17
CAPÍTULO 2	
CONSTRUIR LIDERAZGOS	33
CAPÍTULO 3	
DISTRIBUIR RETIROS	45
CAPÍTULO 4	
GENERAR IDENTIDAD COOPERATIVA	59
CAPÍTULO 5	
INCORPORAR ASOCIADOS	67
CAPÍTULO 6	
ORGANIZAR EL TRABAJO	75
A MODO DE CIERRE, CONSEJOS PARA EMPEZAR	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93



INTRODUCCIÓN





INTRODUCCIÓN

Uno de los procesos originales del mundo productivo de la Argentina reciente es, sin lugar a dudas, la expansión de las cooperativas de trabajo. Como nunca antes en nuestra historia, colectivos de trabajadores han emprendido el desafío de la producción autogestionada. Asociados en cooperativas, han preservado y creado fuentes de trabajo allí donde la producción capitalista se retiró o donde faltaba empleo, pero no la voluntad y necesidad de trabajar. Trabajar sin patrón, fue para muchos el modo de desobedecer el desempleo en el marco de las crisis de inicio de siglo. La sociedad civil, por sus propios medios, emprendió como autodefensa de sus condiciones de vida la formación de experiencias asociativas de producción y comercio. Las empresas recuperadas por sus trabajadores representan sin lugar a dudas el mejor ejemplo de este tipo de proceso. Empresas capitalistas en crisis, a partir de la lucha de sus trabajadores, fueron reconvertidas con base en la autogestión. Posteriormente, las cooperativas de trabajo encontraron nuevos impulsos en el marco de las políticas públicas, a través de diversos programas que promovieron su creación y desarrollo como modo de enfrentar el desempleo y la exclusión.



Producir colectiva y autónomamente representó y representa para los trabajadores involucrados un desafío cotidiano. La sociedad actual no nos forma para el trabajo asociado. La innovación también significa enfrentar nuevos problemas en la toma de decisiones, en la organización del trabajo, en el reparto del ingreso obtenido, en el crecimiento de la cooperativa, entre muchas otras cuestiones. Este libro se propone recuperar las experiencias y saberes de los trabajadores para enfrentar problemas recurrentes a la hora de producir. Nos propusimos recopilar y sistematizar herramientas y soluciones que los colectivos encontraron a estos desafíos.



En este sentido, no se trata de un manual clásico, guiado por un deber ser acerca de cómo sería correcto o deseable trabajar y producir en cooperativas de trabajo. En cambio, el lector encontrará en las páginas que siguen problemas, situaciones no deseadas, que los trabajadores enfrentaron en la producción y las soluciones que fueron construyendo. No nos proponemos establecer qué estrategia está bien y cual está mal usar ante cada problema, nos parece más pertinente y enriquecedor describir las complejidades, debilidades, fortalezas y desafíos que cada una presenta a partir de las palabras de sus protagonistas. Porque para que la autogestión sea tal, cada colectivo de trabajo debe asumir el rol protagónico que le toca y, así, definir sus propios objetivos y proyectos. Simplemente, se trata de recuperar y socializar los saberes construidos, de brindar instrumentos para ampliar y enriquecer la caja de herramientas de la gestión colectiva. Apostamos a que cada colectivo de trabajadores

autogestionados tenga más y mejores herramientas disponibles para emprender su propio camino y quede menos sujeto entonces, al ensayo y error como método de aprendizaje y de resolución de problemas.

El presente libro es fruto de un trabajo asociativo y autogestionado en el ámbito del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA) del Instituto de Investigaciones Gino Germani de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. En el marco del proyecto “Talleres para el fortalecimiento de la autogestión en cooperativas de trabajo”, financiado por el Programa de Educación en Cooperativismo y Economía Social en la Universidad, de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación y Deportes de la Nación, hemos realizado talleres y entrevistas con trabajadores autogestionados con el objetivo de sistematizar los saberes que hoy se presentan bajo la forma libro. El proyecto fue coordinado por Julián Rebón y Denise Kasparian, y participaron en el mismo Bruno Colombari, Candela Hernández, Cecilia Calloway, Ezequiel García, Gabriel Fajn, Mariela Molina, Natalia Bauni, Rodrigo Salgado y Santiago Iorio.



En este camino, hemos trabajado cooperativa y solidariamente con la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA); sin su participación y la invaluable colaboración de su presidente, Federico Tonarelli, el proyecto no hubiera sido posible. En distintos momentos también participaron y colaboraron las cooperativas: La Casona,

Taxicoop, Transporte y Servicio, Servi-mec, Unión por Margen Sur, Manos Fuegoínas, Pioneros Fuegoínos, Ojo al Sur, Casa Base, Estibaje de Tierra del Fuego, Renacer, La Unión, 17 de octubre, Los Chanchitos, Mesa Territorial de Cooperativas de la Comuna 15 (CABA), Campichuelo, Battaglia, Escuela Cooperativa Mundo Nuevo, Bauen, Foro de Economía Social de San Juan, entre otros. También han colaborado con la realización del proyecto la Dirección Provincial de Economía Social del Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de Tierra del Fuego, especialmente su ex directora Nadia Finck, y la Secretaría de gobierno de la municipalidad de Moreno. A todos ellos nuestro más sincero agradecimiento y reconocimiento.

Las discusiones y diálogos colectivos que hemos compartido entre trabajadores de la universidad y trabajadores de cooperativas de trabajo han dado lugar al conjunto de prácticas sistematizadas y presentadas a continuación. Esperamos que su lectura colabore con el desafío que enfrentan aquellos que emprenden el trabajo asociativo, que promueva nuevas experiencias y saberes que aporten en la construcción de una economía más justa y solidaria, y que siembren semillas para nuevos caminos para el trabajo porvenir.

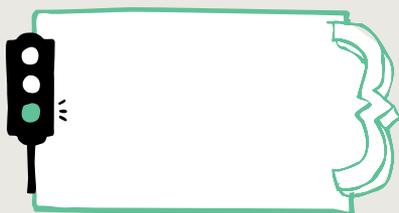
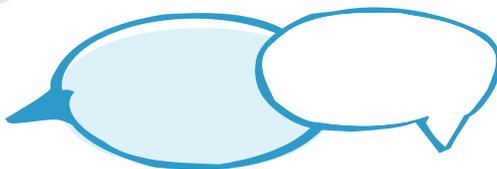


¿CÓMO LEER ESTE MATERIAL?



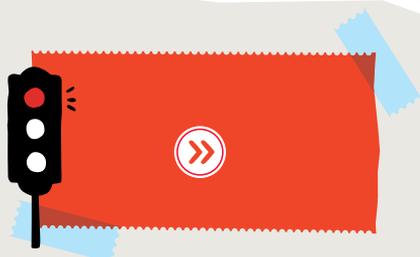
Recuadros que suman **INFORMACIÓN** para seguir pensando la temática.

Viñetas con **TESTIMONIOS** de los trabajadores sobre la temática.



Recuadros con **PRÁCTICAS DESTACADAS** utilizadas en cooperativas.

LLAMADOS DE ATENCIÓN, aspectos a tener en cuenta al momento de implementar las acciones propuestas.



DIFICULTADES que comparten muchas cooperativas de trabajo.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

...and the other side of the mountain, the sun was shining brightly.

Tomar decisiones







1. Introducción

Las decisiones en una cooperativa de trabajo buscan prevenir, resolver o intervenir sobre alguna cuestión relevante o problema que atraviesa la gestión de la empresa. La toma de decisiones es un proceso donde se intercambian distintos puntos de vista, opiniones e ideas. Puede resultar un momento tenso en la gestión cotidiana, ya que se ponen en juego los intereses individuales y colectivos en la búsqueda de soluciones y respuestas a los desafíos del proyecto asociativo.

De esta manera, la toma de decisiones no siempre es un proceso lineal, sin conflictos ni contradicciones. Que todos seamos asociados con igualdad de derechos no asegura necesariamente espacios democráticos y participativos ni nos evita atravesar conflictos. En este sentido, ser parte de una cooperativa requiere que podamos ubicarnos, pensarnos y actuar de formas distintas a las que conocemos en la empresa tradicional bajo patrón.



2. Nudos problemáticos

A la hora de pensar cómo tomamos las decisiones dentro de nuestras cooperativas hay que tener en cuenta algunos **nudos problemáticos** relacionados unos con otros:



Legitimidad de las decisiones:

¿En qué instancias tomamos las decisiones?



Formas de tomar decisiones:

¿Cómo aseguramos la mejor forma de llegar a una decisión?



Circulación de la información:

¿Cuál es la importancia de la circulación de la información para tomar decisiones?



Construcción de consenso:

¿Cómo elaboramos colectivamente una decisión?

Estas problemáticas las podemos ver cotidianamente en los pasillos, en el almuerzo, en los puestos de trabajo, en las asambleas, al momento de la creación de soluciones, propuestas y alternativas innovadoras para la gestión de nuestra empresa.



3. ¿Qué entendemos por la legitimidad de las decisiones?

Nos referimos al por qué esa decisión es respetada y aceptada por un conjunto de personas, es decir, a los motivos por los que los asociados avalan y obedecen una decisión. Esto no quiere decir que todos concuerden con esa decisión pero sí, que al menos, exista un grado tal de aceptación que permita que ésta sea implementada. Existen distintos ejemplos de decisiones importantes que tenemos que tomar en la cooperativa:

La compra de maquinaria/equipamiento.

La definición de una estrategia de acción y articulación política.

La búsqueda de financiamiento.

El cambio de algún aspecto clave del proceso de trabajo.

El establecimiento de un criterio para distribuir los retiros.

Para tomar estas **decisiones importantes para la cooperativa** existen principalmente dos formas que se basan en legitimidades distintas:

El reconocimiento de la capacidad del Consejo de Administración.

La participación de la totalidad (o gran parte) de los asociados en la Asamblea.

El Consejo de Administración es el órgano encargado de poner en marcha las resoluciones aprobadas por la Asamblea, ocuparse de la marcha de la cooperativa, cumplir y hacer cumplir el Estatuto, establecer la organización interna de la cooperativa, negociar con bancos u organismos oficiales fuentes de financiación, entre otras cuestiones. La Asamblea elige un conjunto de asociados para integrar el Consejo y se resuelve quienes ocuparán los cargos de presidente, secretario, tesoro y vocales. Ser miembro del Consejo no significa de ningún modo transformarse en patrón, sino asumir la responsabilidad de interpretar la voluntad de los asociados en beneficio del conjunto en el momento de tomar las decisiones cotidianas y de ponerse al hombro las resoluciones de la Asamblea.

¿SABÍAS QUÉ?

Las asambleas pueden ser formales o informales. Dentro de las primeras, se encuentran las asambleas propiamente dichas (extraordinarias u ordinarias) fiscalizadas por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). El carácter de obligatoriedad de las asambleas ordinarias implica que una vez al año esta instancia de toma de decisiones tenga lugar. Las extraordinarias son menos comunes, sólo ocurren cuando el tratamiento del temario implique alguna modificación del estatuto o reglamento. Sin embargo, los mecanismos colectivos más utilizados generalmente son de tipo informal, es decir, aquellos que no implican aprobación ni fiscalización del INAES y cuya denominación puede variar entre "asambleas" o "reuniones". (Salgado, 2012)

Los trabajadores de cooperativas que participaron en los espacios de intercambio para el armado de este material, identificaron aspectos positivos y negativos de estas instancias de decisión:

	<i>Asamblea</i>	<i>Consejo de Administración</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ➊ Involucrar al colectivo en la decisión. ➋ Facilitar el proceso de implementación. ➌ Compartir la responsabilidad entre todos los miembros del colectivo. ➍ Dar mayor legitimidad a la decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> ➊ Ganar dinamismo. Al ser unas pocas voces se puede llegar a consensos más fácilmente y tomar decisiones de forma más rápida. ➋ Asegurar cierta efectividad en las decisiones. Fundada en el saber y conocimiento de los miembros del Consejo de Administración.
	<ul style="list-style-type: none"> ➊ Perder el dinamismo en la resolución de problemas. ➋ Dificultar la generación de consenso no llegando a una decisión. ➌ La decisión de la mayoría no siempre es la más efectiva ya que no todos tienen el conocimiento suficiente sobre el tema. 	<ul style="list-style-type: none"> ➊ Involucrar menos al colectivo y cargar la responsabilidad. Ante los riesgos que implica la decisión solamente en el Consejo. ➋ Dificultar la implementación y acatamiento de la decisión.

¡ADVERTENCIA!



Muchas veces ocurre que una decisión debe ser tomada rápidamente ya que de lo contrario, **se perderían oportunidades o aumentarían los riesgos**. Por ejemplo, ante una amenaza de desalojo. En estos casos, a veces un número reducido de asociados, debe tomar rápidamente la decisión.



4. ¿Cómo aseguramos la mejor forma de llegar a una decisión?

La puesta en marcha de una **asamblea** buscando la participación de la totalidad de los asociados es una de las formas con las que contamos para tomar decisiones. Ahora bien, podemos juntarnos todos en asamblea pero llegar a las decisiones de dos formas distintas:

<i>Características</i>	<i>Decisiones por consenso</i>	<i>Decisiones por mayoría</i>
	<p>Acuerdo de todos los miembros. Utilizado generalmente en grupos pequeños, homogéneos y con intereses comunes.</p>	<p>Se llega a la decisión mediante votación y se elige la opción más votada. Utilizado habitualmente en grupos grandes.</p>
	<p>➊ Posee un grado elevado de aprobación colectiva. Facilita la implementación de la decisión.</p>	<p>➊ Resuelve las diferencias de puntos de vista para llegar a un consenso. Dinamiza la toma de decisión en una asamblea.</p>
	<p>➋ Requiere un acuerdo total muy difícil de alcanzar. Basta con que uno solo de los miembros del grupo se oponga para impedir la decisión.</p>	<p>➋ Parte de la cooperativa puede quedar disconforme con la decisión. Se requiere involucrar a los asociados en la decisión.</p>

Más allá de que existe una reglamentación sobre las asambleas en las cooperativas, en la práctica pudimos constatar que existen diversas formas de llevarlas adelante según:

<i>Dimensiones</i>	<i>Descripción</i>
A) Frecuencia	Recurrencia con que se llevan adelante las asambleas.
B) Nivel de participación	Cantidad de asociados que participan y su nivel de involucramiento.
C) Disposición en el espacio	Ubicación en el espacio físico de los asociados en la asamblea.

¡ADVERTENCIA!



La forma de funcionamiento de cada asamblea **varía en función de la experiencia de cada espacio**, evidenciando las relaciones de poder, el modo en que fluye la información al interior de una organización, los roles y trayectorias de sus actores.



Veamos algunos de los casos que pudimos identificar en cooperativas de trabajo:

A) Frecuencia

Una mayor frecuencia en la realización de la asamblea fortalece el vínculo entre los trabajadores a partir de un **mayor nivel de intercambio de información y opiniones** acerca de las situaciones que atraviesa la cooperativa.

En algunas cooperativas las asambleas se realizan mensualmente.

“Teníamos pautado que una vez por mes la hacemos. Presentamos el informe económico. Ahora, cada 3 o 4 meses hay una asamblea informativa, donde no se vota.”

“Tenemos pautado que una vez por mes la hacemos. Entre los primeros diez días del mes donde también presentamos el informe económico (...) antes se hacían más seguido.”

En otras empresas las asambleas se realizan más esporádicamente.

Hay que tener cuidado de no excedernos en la cantidad de asambleas que hacemos. Cada colectivo de trabajadores tiene que encontrar su equilibrio.

“No hay una frecuencia definida previamente. La asamblea es por la circunstancia que lo amerite.”

B) Nivel de participación

El **nivel de participación** se define por la cantidad de compañeros que participan y por la forma en que lo hacen, es decir, si participan activamente opinando, sugiriendo, aportando o pasivamente como espectadores, en silencio, sin intervenir.

Por otro lado, este nivel podría expresar el sentido que le atribuimos a ese espacio, es decir, el nivel de interés, utilidad o credibilidad que le otorgamos al mismo.

“Las asambleas se realizan a final de mes y es después del horario laboral. Es obligatorio. Tenés que ir, uno lo toma como una obligación, es como un acto disciplinario, yo sé que el día de la asamblea tengo que estar.”

En algunas experiencias las asambleas tienen un carácter obligatorio y se realizan fuera del horario laboral.

En otras cooperativas las asambleas se realizan en el horario laboral y aun así los niveles de participación son bajos.

“Si, acá es a las 14 hs. en día y horario laboral, pero muchos no participan, muchos se van antes que termine. Hablamos de cómo intentar regular eso. A corto plazo lo vamos a hacer. No hay nada escrito que deje claro qué hacer con el que no va con el que se va antes.”



Como mencionamos anteriormente, las decisiones que surjan se valdrán de la legitimidad del colectivo de trabajadores. En este sentido, la asamblea es un espacio de vital importancia en donde se resignifica el espacio de trabajo y se asume la autogestión.

“Tiene que ver con la subjetividad, la gente que participa en la asamblea entiende donde está trabajando pero la mayoría de la gente trabajó 30 años de su vida en relación de dependencia y es difícil cambiar la cabeza.”

C) Disposición en el espacio

En relación a la **utilización del espacio y su distribución**, algunas asambleas se distribuyen en el espacio remarcando las diferencias jerárquicas que ya se dan en el día a día en el trabajo, por ejemplo, aquellas asambleas en la que los trabajadores de planta se sientan mirando hacia al frente en el que se ubica el Consejo de Administración.

“En la asamblea nos ubicamos como en el cine, adelante una mesa con los directivos.”



Esta forma de ubicarse puede remarcar las diferencias entre los operarios de planta y los puestos de oficina reproduciendo las mismas diferencias que vemos en empresas tradicionales. Otras asambleas intentan disminuir estas diferencias, no expresándolas al interior de la asamblea.

La distribución circular intenta igualar al colectivo colocando a los trabajadores en la misma situación.



5. ¿Cuál es la importancia de la circulación de la información para tomar decisiones?

Sabemos que en cada cooperativa hay voces que pesan más que otras, por lo cual, es muy importante asegurar que todos tengan la palabra y encontrar la forma para que cada asociado llegue al momento de la asamblea con **la mayor cantidad y calidad de información posible para poder participar activamente en el debate.**

“El problema de muchas de las cooperativas ante una decisión importante es cuando se llega a una asamblea sin la información suficiente. Pasa muchas veces que una buena parte de los asociados se mantienen al margen de la discusión porque no entienden, porque no se sienten con las herramientas para discutir con los 4 o 5 que sí entienden. Se puede llegar a una decisión por consenso o por votación, pero es necesario que cada uno llegue con la información necesaria para participar en la decisión. El tema es cómo llegamos a tomar una decisión y no que sea acertada o no pero que sea tomada como una decisión del colectivo. Por eso es muy importante la circulación de la información antes de la asamblea.”

La información es un recurso muy importante en este proceso, pero ésta no se distribuye de manera igualitaria entre todos los asociados. Esto depende de las relaciones de poder al interior de una cooperativa, ya que la información es una fuente de poder en una organización. Reforzar los **canales de comunicación** habilita el acceso y la disponibilidad a la información para que aquellos que participan en la decisión, logren llegar a ese momento con más herramientas. Para esto, puede ser de mucha utilidad la generación de algún tipo de **material escrito** como:

Afiches

Informes

E-mail

Volantes

Carteleros

Gacetilla

Esto permite que esa información circule más precisamente, reduciendo las probabilidades de que se produzcan confusiones, rumores, “radio pasillo”, en definitiva malestar en la cooperativa. La información es la “materia prima” a partir de la cual tomamos una decisión. Por esto, la información debe ser:

⚙️ *Relevante en función de nuestros objetivos.*

⚙️ *Precisa, de fuentes seguras y confiables.*

⚙️ *Clara y fácil de entender.*

⚙️ *Completa y jerarquizada según su importancia: elegir la idea principal y aquellas que son secundarias.*

Una vez que contamos con la información, **los canales de comunicación** juegan un rol central. La asamblea es uno de los espacios formales de comunicación de información. Al mismo tiempo, los debates acerca de diferentes cuestiones que atraviesan las empresas escapan a los espacios asamblearios. Estas discusiones aparecen en los pasillos, en la cocina, en los almuerzos, discusiones que llevan a un “estar asambleario” (Fernández et. al, 2006), que por momentos parece permanente. En otras experiencias, cuando el conflicto o situaciones problemáticas desaparecen, parece “plancharse” este “estar asambleario” y el debate queda reducido a los espacios estrictamente designados para tal propósito.

¿SABÍAS QUE?

Los canales de información o comunicación así como los espacios de discusión pueden ser **formales**, cuando el colectivo **reconoce explícitamente y de antemano un espacio** (asamblea, comisiones) o un **mecanismo** (informes periódicos, email institucional, etc.); o **informales**, que son aquellos que surgen espontáneamente, sin que la cooperativa los haya propuesto previamente, por ejemplo, las charlas durante el almuerzo, en los pasillos, y mientras trabajamos.

¡ADVERTENCIA!

Es importante **jerarquizar los temas** en la asamblea y reservarla para **cuestiones relevantes**. Muchas veces es difícil movilizar a los compañeros a participar. Por esto, debemos habilitar el espacio asambleario cuando el tema lo requiera, debemos **prevenir contra el culto del asambleísmo**. De lo contrario, perderemos el dinamismo necesario para la gestión de nuestra empresa.



6. ¿Cómo elaboramos colectivamente una decisión?

Una decisión importante implica un **proceso político**. Teniendo en cuenta la importancia de la disponibilidad de información y los canales de comunicación, la forma de tomar la decisión (el cómo) lleva a tener en cuenta el **factor político** ya que toda decisión técnica, económica, financiera, es política.

Veamos el siguiente ejemplo que resume cómo algunas cooperativas organizan el proceso de toma de decisiones. Este caso muestra la **construcción de consenso y legitimidad** llevada adelante por el Consejo ante la situación en que una cooperativa de trabajo debe tomar una decisión importante.

“En nuestra cooperativa tuvimos cerca de un año para tomar una decisión muy importante para nosotros, después de todo un proceso muy largo y complejo, llegamos a la decisión. Surgieron distintas posturas, se armaron grupitos. Se hizo como cualquier cosa política, algunos íbamos charlando uno a uno, inclinando aquellos que no creían lo que proponemos, y así poco a poco fuimos generando un consenso. Así cada uno que llegaba a la asamblea se sabía, cada uno iba con una posición. Era más fácil. Muchos en ese proceso limaban asperezas, llegaban a consenso por más que hubiera quejas. Esto pasó porque hubo un ‘proceso de gestación’ como en todo proceso político.”

“Tratamos en lo posible y aguantamos hasta las últimas instancias para que sea por consenso, y si no, se vota. Si hay alguna duda en el consenso porque hablan todos, vos te vas dando cuenta, entonces ‘no es necesario votar compañeros, no, no voten’, tal vez hay uno o dos y dicen ‘no, no votemos’ y a veces cuando están muy divididas, se vota. Y si no es una, una mayoría digamos, aplastante, te digo que dudamos en llevar adelante la resolución.”

“La democracia interna en el debate, no sólo en la votación. En las cooperativas los procesos son más lentos pero son más legítimos.”



Un mecanismo que puede agilizar el proceso de gestación de la decisión es la conformación de comisiones o espacios intermedios que permitan resolver discusiones, intercambiar puntos de vista, buscar información y asesoramiento previamente a la realización de la asamblea. Generar estas instancias permite llegar a la asamblea con consensos previos dinamizando la toma de decisiones.

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. Hay determinadas **situaciones críticas** que una empresa cooperativa debe afrontar. Estas decisiones siempre suponen **asumir un riesgo**, una puesta en marcha de recursos y esfuerzos individuales y colectivos en un contexto particular (económico y social) en la búsqueda de los resultados deseados.

De esta manera, una decisión colectiva en una cooperativa de trabajo se construye entre nuestros compañeros con el objetivo de generar el consenso necesario para que la decisión sea legítima y los asociados se sientan parte de la gestión de la empresa. De ahí que la toma de decisiones reviste **un carácter político, donde los intereses individuales van convergiendo hacia los intereses colectivos.**

¡ADVERTENCIA!



Es importante no sólo el proceso de gestación sino también el **acatamiento de las decisiones tomadas**. Es clave para cualquier decisión que los asociados lleven adelante lo propuesto, conserven lo establecido y respeten lo decidido colectivamente. En este sentido, es **igual de importante el proceso de construcción como el nivel de acatamiento de las decisiones**.

Podemos decir entonces que una decisión relevante no debería ser un acto espontáneo e impulsivo de algunos miembros del Consejo, sino que debe ser un **proceso planificado**. La planificación busca reducir la incertidumbre del contexto en el que deseamos actuar, buscando información, analizando alternativas y sometiéndolas a discusión, creando posibles escenarios, poniendo en marcha las acciones acordes y evaluando lo realizado. A continuación, reconstruimos los pasos más relevantes a la hora de tomar una decisión a partir de lo que pudimos observar en algunas cooperativas.





7. Para tener en cuenta

Podemos decir que la toma de decisiones:

a) Es un proceso de carácter político donde la construcción de consenso es un elemento clave para la legitimidad de las mismas.

b) Requiere de una planificación para garantizar el mayor grado de participación posible y lograr que las decisiones sean las mejores.

c) Implica obedecer, conservar e implementar las decisiones colectivas.

Muchas veces sucede que en los comienzos de las cooperativas existe una práctica más viva de una democracia autogestiva, donde la asamblea aparece como espacio fundamental para la toma de decisiones y se evidencia una gran participación de los asociados. Sin embargo, esto no excluye la posibilidad de que pasado cierto momento, esta democracia directa, de elevada participación y compromiso, dé paso a diversas formas de delegación a un número reducido de compañeros para gestionar lo cotidiano.

Por último, queremos resaltar, que si bien en las asambleas se pueden ver algunas de las tensiones al interior del grupo, es un momento para la creación de soluciones, propuestas y alternativas innovadoras para la gestión de la empresa. Las asambleas son una herramienta de construcción de autogestión y de horizontalidad. En muchos casos de empresas recuperadas, han sido los espacios en los que se decidió llevar a cabo la ocupación y en los que se pensaron las estrategias de resistencia, los criterios de incorporación de nuevos asociados, las reglas internas del colectivo, el destino de los excedentes y el monto de los retiros. Muchas veces, en la asamblea se proyectan objetivos comunes y de crecimiento conjunto, un futuro deseado.

Construir liderazgos







1. Introducción



Liderar implica conducir, orientar, brindar nuevos horizontes y de alguna manera guiar al colectivo. También implica contener el descontento, potenciar las capacidades individuales y colectivas para el crecimiento de la cooperativa tanto a nivel grupal y social, como económico y político. Ser capaz de todo esto, va más allá de ocupar un determinado cargo en la estructura organizativa de la cooperativa.

Muchas veces identificamos al “dirigente” como aquel que ejerce el **liderazgo** en una cooperativa. Sin embargo, no siempre se da esta correspondencia entre “dirigente” y líder. **El liderazgo no necesariamente es ejercido por un compañero a partir del puesto que ocupa**, como por ejemplo ser el presidente de la cooperativa. Muchas veces, parece darse “espontáneamente” e independientemente del cargo que el compañero ocupe en el organigrama.



2. Nudos problemáticos

Gran parte de la fortaleza de una organización cooperativa tiene que ver con la capacidad de sus líderes para potenciar el colectivo de trabajadores, fortalecer el proyecto democrático y autogestivo a partir de la búsqueda de consensos, y conseguir que los otros sigan las ideas y propuestas acordadas o votadas por la mayoría.

Pero también a veces sucede lo contrario, muchas historias y desenlaces negativos de cooperativas han obedecido a las características de ciertos liderazgos que no han sabido sostener y potenciar al colectivo de trabajadores. Algunos de los problemas se dan por la presencia de liderazgos con impactos negativos sobre el colectivo autogestionado.



Así, pudimos identificar algunos nudos problemáticos:



- » *Algunos liderazgos pueden tender al autoritarismo, es decir, a la toma de decisiones sin la construcción de consensos.*
- » *¿Cómo conseguir que los liderazgos no desincentiven la participación del resto de los asociados en la gestión de la cooperativa?*
- » *Ciertos liderazgos exageran personalismos que pueden conducir a la preponderancia de intereses individuales por sobre los colectivos.*
- » *Los liderazgos que perduran mucho en el tiempo pueden provocar resistencias al cambio y falta de innovación.*



3. El grupo y el liderazgo: dos caras de una misma moneda

El liderazgo no es una cualidad innata de una persona, ni tampoco se da sólo por capacidades técnicas y/o políticas en la gestión, sino que es también producto de la dinámica grupal que se construye a partir de las relaciones entre los asociados.

Es un rol en la estructura grupal que es consecuencia del intercambio y de la legitimidad que le otorga un colectivo de asociados, por lo que no puede ser pensado como un fenómeno individual. El líder se convierte en tal porque los integrantes del grupo depositan en él, los aspectos positivos que permiten la creación de un vínculo de confianza.

Liderazgo informal: el líder puede serlo sin que exista “en los papeles”, en el cargo de presidente, es decir, que no exista su nombramiento en una normativa. Como decíamos anteriormente el liderazgo no necesariamente está atado a un cargo dentro de la cooperativa.

Liderazgo formal: la organización reconoce a un compañero expresamente en ese rol mediante una normativa, le da un marco institucional a un papel que venía desempeñando en acto, concordando así con su puesto de “dirigente”.



4. ¿Qué tipos de liderazgos necesitamos en nuestras cooperativas?

- Necesitamos líderes que sepan escuchar las diferentes posiciones e interpretar el colectivo, en suma, que ejerzan la **práctica del consenso**.

“Para liderar hay que saber interpretar los intereses particulares con los de la cooperativa.”

- Existen líderes “fundantes” y líderes “transformadores”.

“La renovación de liderazgos es bueno para la cooperativa, muchas veces los líderes fundantes no permiten la innovación, por eso es bueno la alternancia.”

¿SABÍAS QUE ?

*Una empresa cooperativa es una organización que posee una **estructura organizativa** definida a partir de las instancias del Consejo de Administración, el Síndico y la Asamblea. A la vez, esta estructura está compuesta por sus normativas reflejadas en el Estatuto. Es decir que cuando hablamos de estructura nos referimos a aquellos elementos más perdurables en el tiempo, más difíciles de cambiar o transformar, que pocas veces se ponen en discusión y que son la base a partir de la cual se dan distintos **procesos** en la organización (de producción, de trabajo, de decisión, grupales, políticos, etc.). Esta estructura organizativa se compone de **dirigentes** que ocupan cargos en el Consejo de Administración y, por lo tanto, son elegidos por los asociados. Es decir que el dirigente ocupa un puesto determinado y desde allí ejerce sus funciones y toma decisiones.*

“En mi cooperativa, siempre escucho distintas posturas. Somos mujeres mayores, cada una trae su historia. Escuchar a cada uno, hay que equilibrar situaciones a partir de la escucha. Sin embargo, tenemos una compañera que quiere liderar de forma autoritaria.”

- Es importante que el ejercicio del liderazgo se apoye en **la participación de los asociados.**

“La diferencia a la hora de tomar decisiones con los liderazgos no es donde vamos de viaje sino quien maneja el colectivo.”

“Para que haya buenos liderazgos es necesario la participación de los asociados. No es sano para una cooperativa que sólo dos o tres tomen las decisiones por más que sean personas honestas y capaces. Tenemos que trabajar el tema de la pertenencia, la identidad y la participación.”

- En cooperativas grandes son importantes los **liderazgos intermedios.**

“El liderazgo debe ejercerse a partir de sectores, representando espacios de trabajo. Es importante asignar responsabilidades diversas en función del proceso de trabajo como, por ejemplo, establecer coordinador por área.”

- Los liderazgos nacerán en **correspondencia con la dinámica grupal.** Un líder es lo que el grupo le permite ser.

“Muchas veces en nuestros espacios, la palabra líder suena a mala palabra. Veníamos de una época donde no se podían contar con los líderes. Esa herencia generó una apología del horizontalismo, todos evitábamos ese rol. Cómo hacemos que una decisión no sea tomada por uno en base a su saber. También en esta época nos dimos cuenta que no se puede depositar todo en un líder, nos dimos cuenta que todos tenemos que ser parte.”

- Generar, habilitar y sostener espacios de participación.

“La participación no puede ser sólo declamativa, los compañeros tienen que participar, hay que generar la posibilidad de abrir el juego, que los compañeros puedan liderar efectivamente.”

- Muchas veces se dan conflictos entre distintos asociados por ejercer el liderazgo, debemos **generar consensos** para evitar situaciones problemáticas en el colectivo.

“Es necesario señalar que quizás la mayoría de los problemas que tiene que afrontar un grupo, sea la lucha por el liderazgo, ya que, si bien este puede ser participativo, no puede ser compartido en igualdad de condiciones y a menudo no es fácil que alguien quiera renunciar a liderar, aunque sea necesario que lo haga.”

- **Formación de cuadros internos**, reelección y rotación de puestos en el Consejo de Administración.

“Anteriormente por reglamento se votaba todos los años y se renovaba por mitades. En el consejo son 11. Se puede renovar sólo por dos años. Parecía lo más democrático, pero no lo era. Si la cooperativa forma a alguien para un puesto dirigenal invierte demasiado para que después salga a los dos años del cargo. Entonces ahora se puede reelegir y se obliga la rotación en los puestos del Consejo. Hay dos principios básicos: revocabilidad y obligatoriedad de ir formando compañeros.”

“Un año uno es presidente y enroca con el vice. La idea es que el vice participe en la gestión, que se vaya formando. Ahora de los fundadores hay uno solo. En la gerencia técnica son casi todos jóvenes.”



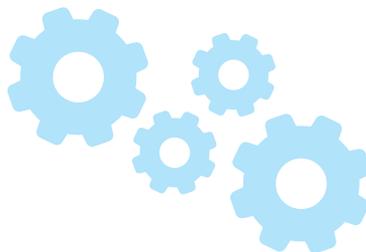
Para la definición de liderazgos intermedios, por ejemplo coordinadores o responsables por área, algunas cooperativas han decidido elegirlos de acuerdo a la presentación de proyectos productivos. Así, a las características personales de los líderes se les suma su capacidad de generar propuestas para organizar la producción y pensar a futuro la cooperativa.



¡ADVERTENCIA!



La renovación de liderazgos es un proceso clave en nuestras empresas. Debemos preparar a los compañeros que aspiren a esos roles para que cuenten con **herramientas de conducción**, tales como: mediar conflictos, negociar, resolver problemas, persuadir, consensuar y tener una visión estratégica. Es decir, debemos formar nuestros cuadros de liderazgo para prevenir experiencias de frustración tanto individuales como colectivas que ocasionen problemas en la cooperativa.





5. Tipologías de liderazgos

Tipo de líder	Relación con el poder	Cómo toma las decisiones	Qué produce en el grupo	Tipo de comunicación que genera
Democrático	<i>Delega funciones y decisiones en otros asociados. Promueve la participación.</i>	<i>Toma decisiones teniendo en cuenta las distintas posturas. Promueve la participación.</i>	<i>Genera confianza y pertenencia. Produce consenso.</i>	<i>La comunicación circula de manera horizontal, organizada y hay mayor disponibilidad de información.</i>
Autoritario	<i>No deja intervenir a otros asociados en cuestiones importantes de la gestión. No atiende las opiniones de la mayoría.</i>	<i>Toma las decisiones de forma individual.</i>	<i>Genera desconfianza. Produce verticalidad.</i>	<i>La comunicación no está disponible y circula en sentido vertical. Monopolio de la información por parte del líder.</i>
"Deja hacer"	<i>No se hace cargo de su rol.</i>	<i>No toma decisiones. Tampoco orienta a los compañeros.</i>	<i>Genera sensación de abandono. Produce conflicto.</i>	<i>La comunicación es desorganizada e intermitente. La información muchas veces es errónea.</i>
Paternal	<i>Ejerce su rol desde un lugar paterno afectivo.</i>	<i>Permite la discusión pero impone su opinión a la hora de decidir.</i>	<i>Genera dependencia. Impide el desarrollo de los compañeros.</i>	<i>Concentra información. Toda comunicación pasa por él.</i>

Fuente: elaboración propia en base a Fernández (1989).



6. Factores obstaculizadores y facilitadores de los liderazgos

A partir de las dinámicas grupales propias, cada cooperativa establece, construye y reproduce liderazgos de un tipo específico.

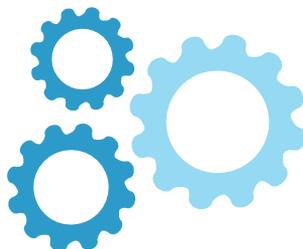


El liderazgo para una cooperativa de trabajo debe contemplar ciertos atributos propios del líder "democrático", descritos en la tipología mencionada anteriormente. Al ser las cooperativas de trabajo organizaciones inspiradas en la asociación y la igualdad, un líder con características democráticas facilitaría un funcionamiento acorde. Es decir, un líder debe ser un compañero que habilite espacios de participación, que contemple los puntos de vista de los asociados y que construya consensos ante decisiones importantes.



Teniendo en cuenta esto, existen factores o procesos grupales que habilitan o impiden el surgimiento del tipo de liderazgo caracterizado. Esto tiene que ver no sólo con la personalidad, experiencia, capacidad y conocimiento de la persona que ocupará ese rol, sino también con determinados procesos grupales que participan en la construcción de lo colectivo.

De esta manera, cuando hablamos de factores obstaculizadores nos referimos a elementos que obstaculizan, condicionan y dificultan la posibilidad del surgimiento y desarrollo de un liderazgo que potencie la autogestión en la cooperativa. Esto no quiere decir que en una cooperativa donde se dé un liderazgo más vertical sus asociados no se encuentren a gusto y ni que la empresa no sea sustentable social y económicamente.



Veamos lo que dijeron los grupos de trabajadores:

<i>Factores obstaculizadores</i>	<i>Factores facilitadores</i>
<ul style="list-style-type: none"> ⚠ La poca participación y compromiso en temas que atraviesan la gestión. ⚠ La falta de identidad cooperativa y pertenencia de los asociados. ⚠ La obsecuencia de compañeros frente a decisiones de los líderes. ⚠ La exacerbación de los personalismos en las decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✅ El involucramiento de los asociados a través de la creación de espacios de participación y resolución, ya que genera responsabilidades en torno a la tarea y la cooperativa. ✅ Armar proyectos para fomentar la participación. ✅ El uso de tecnologías para hacer circular la información. ✅ Pensar la mística para construir los liderazgos.



¡ADVERTENCIA!



Ante situaciones críticas o de crisis en la cooperativa, los procesos grupales, de trabajo y administrativos dentro de la empresa pueden cambiar drásticamente. Esto puede generar condiciones para que emerjan nuevos tipos de liderazgo, ya sea porque las personas que ejercían el liderazgo cambian sus formas de hacerlo o porque nuevos compañeros comienzan a cumplir ese rol, desplazando a los que lo ejercían anteriormente.

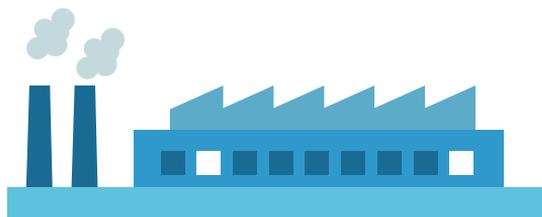


7. Para tener en cuenta

De esta manera, el liderazgo en una cooperativa de trabajo se relaciona con la dinámica grupal y las características personales de los que ejercen el liderazgo, así como también con la historia de ese colectivo. El líder es elegido como tal porque representa ciertos ideales de ese grupo de trabajadores. A su vez, al ejercer dicho rol, el líder marcará un estilo particular.

Así, podemos mencionar algunas dimensiones que influyen en la construcción y ejercicio del liderazgo en una cooperativa:

- Los espacios de participación permiten construir liderazgos más democráticos.
- La renovación de líderes debe ser planificada y tiene que contemplar la preparación de sus aspirantes.
- La confianza grupal es lo que va a permitir que un líder pueda orientar el rumbo que el colectivo ha establecido para la cooperativa.
- La capacidad de conducción es lo que permite que un líder se constituya como tal.



Distribuir retiros







1. Introducción

Cuando nos conformamos en cooperativa todo pasa a ser parte de una discusión colectiva. ¿Cómo empezamos a trabajar?, ¿cómo nos organizamos? Hay que decidir los cargos, los horarios, las tareas. Uno de los ejes importantes de decisión colectiva es la distribución de aquello que ganamos como fruto de nuestro trabajo. Cuando trabajamos para otro, trabajamos bajo patrón, cobramos un salario que es definido en última instancia por él. En el caso de una cooperativa nos juntamos y nos ponemos de acuerdo para llevarnos aquello que llamamos un **retiro**. El retiro es una parte del excedente monetario que genera el conjunto de trabajadores en una cooperativa en una determinada cantidad de tiempo (quincena, mensualmente, semestralmente).



2. Nudos problemáticos

Una de las cuestiones que genera mucha discusión cuando se empieza a organizar el trabajo en una cooperativa es la organización de los retiros.

¿Cuál es la forma de retiro que deberíamos adoptar? Responder a esta pregunta implica encarar varios desafíos. Algunos de los más comunes en las cooperativas son:

*Generar **consenso** suficiente para evitar conflictos internos.*

*Reconocer el **compromiso** con el trabajo.*

Evitar la partida de trabajadores calificados.

Sostener la capitalización de la cooperativa.

Sostener la motivación del grupo en relación al proceso de trabajo.

Cohesionar al grupo.



3. Prácticas sistematizadas

Según la experiencia de distintas cooperativas que participaron en la elaboración de este manual, los colectivos de trabajadores han ido adoptando diversas formas de distribución de los retiros. Es importante tener en cuenta estas formas, ya que nos ayudan a pensar, por ejemplo, qué ventajas y desventajas traen. Veamos las siguientes **formas de distribución**:

Igualitaria: cada asociado recibe lo mismo más allá de las responsabilidades, funciones, compromisos y tareas. No hay diferencias en los retiros de cada asociado.

Aspectos Positivos:

- Cohesiona al grupo. En muchos casos, ha sido muy importante para el momento inicial de la cooperativa.

“Es inclusivo, se cobra independientemente de las habilidades. En un principio sirve por el espíritu de grupo, somos un colectivo. Promueve un espíritu de colectivo.”

- La igualdad es un principio constitutivo del cooperativismo.

“Pagar todos por igual no es discriminatorio, en una cooperativa siempre tratamos de ser igualitarios, democráticos. De otro modo sería anti-cooperativo.”

“Todos por igual es la forma más transparente y fácil de repartir.”

- Además, facilita el procedimiento para repartir los retiros.

Aspectos Negativos:

- Puede generar falta de compromiso con el puesto de trabajo y la gestión de la cooperativa.

“Una desventaja es el no compromiso porque todos cobramos por igual. Está el que va seis horas a cumplir su horario y está el que va seis horas y le pone otro compromiso. Cumpló mi horario y me voy. El otro se queda hasta las 10 de la noche.”

“El poco compromiso, hay algunos que lo único que quieren es hacer su trabajo y chau. Uno se preocupa y trata de ayudar a la cooperativa y los otros no se comprometen ni ayudan. Es como que no están. No querés agarrar responsabilidades.”

“No le podés pagar a un matricero lo que cobra el resto, se te va a trabajar a otro lado, es un trabajo muy bien pago.”

- Puede desincentivar a los compañeros calificados quienes pueden abandonar la cooperativa por mejores ofertas laborales dejando al colectivo sin su especialidad.

- Puede generar discordia por las diferencias en las tareas y la responsabilidad.

“Para mí no es justo que gane lo mismo un bachero que el jefe de cocina, por el conocimiento que tiene y la responsabilidad que tiene, no es justo.”

Ante el problema de la falta de compromiso y responsabilidad que algunas veces produce la distribución igualitaria, se pueden implementar algunas de las siguientes acciones sugeridas por los trabajadores participantes de los talleres:

- 
- Establecer formas de reconocimiento a los trabajadores que demuestran mayor compromiso.
 - Generar instancias para que los trabajadores puedan rotar en tareas que impliquen diferentes responsabilidades.
 - Realizar acciones de concientización en relación al trabajo autogestionado en cooperativas.
 - Discutir colectivamente los efectos negativos que genera a la cooperativa el no cumplir con las responsabilidades.
 - Fomentar la formación y la capacitación.
- 

¡ADVERTENCIA!



Las problemáticas que se derivan de la falta de compromiso, responsabilidad o del poco entusiasmo en la capacitación no sólo se corrigen pagando más. El colectivo debe ser creativo para establecer estrategias que generen un **“sentido de pertenencia colectivo”** que fomente la participación, el involucramiento y el compromiso con la cooperativa.



Diferenciada por tipo de tarea: los asociados poseen retiros diferenciados a partir de criterios basados en el tipo de tarea a realizar. Existe una jerarquización en función de la calificación de la ocupación y/o de las características del puesto.

Aspectos Positivos

- Reconoce y fomenta la capacitación de los asociados. Retiene a los asociados más calificados.

“Es un incentivo a la capacitación, por ejemplo, al ayudante, le das un incentivo para que progrese dentro del trabajo. Quiero esforzarme para cobrar un poquito más, también capacitarme.”

- Valoriza y reconoce las responsabilidades del puesto.

“Yo no puedo hacer lo mismo que lo que hace el oficial. Yo no pretendo cobrar lo mismo, ya que este compañero tiene mayores conocimientos y responsabilidades.”

Aspectos Negativos

- Puede generar inconvenientes con otros asociados por la diferencia en los retiros de dinero por parte de los que tienen mayor capacitación certificada.

“No se reconoce la experiencia sin certificar, capaz por su título cobra más y yo hago más trabajo, por no tener certificado, capaz que sabe hacer lo mismo, la experiencia no reconocida que a veces no se paga.”

- Puede fomentar la búsqueda del beneficio individual.

“La cooperativa es para trabajar en conjunto, para poder ayudar, no va a beneficiarse uno solo. Todos somos socios, yo no puedo pensar que me van a pagar plus por algo, voy a buscar el beneficio propio, individual”.

- Puede generar falta de compromiso de algunos compañeros por tener un menor retiro.

“Las desventajas para nosotros en diferenciar el retiro de dinero, es que los que ganan menos, le ponen menos pila, le ponen menos actitud al laburo que hacen, pero no todos, en algunos casos. Algunos compañeros pueden usar eso como excusa para ponerle menos responsabilidad”.

Diferenciada por antigüedad: se otorga una bonificación en relación al haber participado en la fundación de la cooperativa y/o la antigüedad.

Aspectos Positivos

- Reconocimiento de las trayectorias de los asociados, favoreciendo su permanencia.

“Te reconocen primero la lucha, la antigüedad, o cómo surgió, de dónde viene. Esto hace que te quieras quedar más allá de cualquier situación difícil.”

“Como durante el proceso de recuperación hubo un año sin trabajar, donde se reacondicionaron las maquinas, y los socios fundadores pusieron sus indemnizaciones se votó que los socios fundadores perciban además de su retiro por convenio, un 2% por año de antigüedad.”

Aspectos Negativos

- Las diferencias en los retiros puede generar malestares y reforzar divisiones entre los socios fundadores y los nuevos socios.

“Para mí, es discriminar, me parece que no cierra. No es democrático, como debe ser una cooperativa.”

“No tengo por qué darle plus a alguien por ser socio fundador, porque un grupo de personas se pusieron de acuerdo. La cooperativa sigue, el socio muere.”

Diferenciada por tiempo de trabajo: se remunera por hora o se otorga una bonificación en relación a la cantidad de horas trabajadas y/o del presentismo.

Aspectos Positivos

- Favorece un mayor involucramiento en el puesto y las tareas asignadas cumpliendo con los horarios establecidos y sin ausentismo.

“También en las empresas cooperativas es importante reconocer el esfuerzo del compañero que viene a horario y todos los días, cumple todos los días con sus responsabilidades. Ese esfuerzo individual favorece al colectivo.”

“Para todos los asociados además a partir de los excedentes anuales repartibles: Se dividen los excedentes de acuerdo a las horas efectivamente trabajadas. El que nunca faltó cobra el 100%.”

Aspectos Negativos

- Requiere de instrumentos de seguimiento de los trabajadores (asistencia, puntualidad, cumplimiento efectivo de tareas, etc.) consensuados por el colectivo.
- Puede ser percibido como injusto cuando no se contemplan razones justificadas, tales como enfermedades o problemas familiares.

Diferenciada por cumplimiento de metas: con el alcance de metas decididas previamente por el colectivo la bonificación es igual para todos los asociados.

Aspectos Positivos

- Promueve el trabajo en equipo y compartir conocimientos para el logro de objetivos comunes.

Aspectos Negativos

- Requiere altos niveles de compromiso y responsabilidad del conjunto de trabajadores que a veces son difíciles de lograr.

Diferenciada por necesidades: Se contemplan adicionales por necesidades y/o problemas personales de los asociados.

Aspectos Positivos

- Fomenta el espíritu solidario en la cooperativa, contemplando situaciones particulares de cada trabajador y familia.

Aspectos Negativos

- Requiere un importante consenso colectivo de los asociados acerca de qué situaciones deben ser contempladas y cuáles no.
- Dificulta la capitalización de la cooperativa.



Para evitar caer en los puntos negativos recién mencionados es muy importante la comunicación y la construcción de consensos para el funcionamiento de estas modalidades. Cada una de estas modalidades se basa en criterios que deben quedar bien claros para todos. Es clave implementar acciones de comunicación para promover una “actitud responsable”, fomentar la “mística organizacional”.



¡ADVERTENCIA!

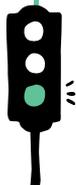


Para cualquiera de estos modos de distribución es importante establecer **mecanismos transparentes** de retiro. Esto es, que todos los asociados conozcan tanto las modalidades de distribución y los criterios en los que se basan, como los mecanismos de asignación de retiros con el objetivo de evitar conflictos internos.



Cuadro Resumen Formas de distribución:

Modalidades	Ventajas	Desventajas
<p>Igualitario Cada asociado recibe lo mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Puede evitar discusiones sobre las formas de asignación de retiros y cohesión al grupo. • Es importante en las primeras etapas para la formación del colectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desincentiva a los compañeros calificados, dando lugar al abandono de la cooperativa por mejores ofertas laborales dejando al colectivo sin su especialidad. • Puede debilitar el compromiso con el trabajo y desincentivar la capacitación.
<p>Diferenciada por tipo de tarea Los asociados retiran un adicional a partir de criterios que se basan en la tarea a realizar (calificación o responsabilidad).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evita perder trabajadores calificados por mejores ofertas laborales. • Este adicional incentiva a los asociados con menor capacitación a formarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede generar malestar de los asociados con menor retiro. • Al otorgar retiros de mayor monto, la capitalización de la cooperativa es más lenta.
<p>Diferenciada por antigüedad Los asociados retiran un adicional sobre la base de criterios que tienen que ver con la pertenencia a la cooperativa desde el momento fundacional y /o por la antigüedad en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce trayectorias laborales y aportes a la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede promover conflicto entre socios fundadores y nuevos asociados, obstaculizando la cohesión del colectivo.
<p>Diferenciada por tiempo de trabajo Los asociados retiran un adicional sobre la base de criterios relativos a las horas de trabajo y/o el presentismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva a los asociados en sus puestos de trabajo. • Favorece el compromiso y la permanencia de los asociados en la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las faltas o llegadas tarde justificadas pueden repercutir injustamente en el retiro.
<p>Diferenciada por cumplimiento de metas Los asociados retiran un adicional igualitario sobre la base de metas decididas previamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el trabajo en equipo y compartir conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El retiro adicional individual queda supeditado al rendimiento grupal, lo cual requiere de un nivel alto de compromiso y motivación del colectivo.
<p>Diferenciada por necesidades Algunos asociados retiran un adicional sobre la base de un criterio que contempla necesidades y/o problemas personales de los asociados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el espíritu solidario y colectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere formalización y consenso acerca de qué situaciones contemplar y cuáles no. • Dificulta la capitalización de la cooperativa.



En muchos casos suelen implementarse **combinaciones de diversos criterios** que pueden variar según los distintos momentos y necesidades de las cooperativas. Aunque los retiros se distribuyan con diferencias entre los asociados, es preferible que haya una **impronta igualitaria**, y un límite a la diferenciación para que el colectivo de la cooperativa permanezca unificado. Esta cuestión suele representarse gráficamente en la idea de una **pirámide más achatada** que la existente en las empresas privadas.

¿SABÍAS QUE?

La igualdad en los retiros en las empresas recuperadas se encuentra asociada a la intensidad de la conflictividad en su origen. Las empresas que atravesaron procesos de fuerte conflictividad social tendieron a conformar grupos más homogéneos y cohesionados.

Dicha unificación fue necesaria para poder sobrellevar la conflictividad y resolver exitosamente el proceso de recuperación de la empresa. Estos rasgos otorgan características particulares a las experiencias en el momento de su conformación. Las características salientes de este tipo de experiencias en su momento inicial lo constituyen la cooperación no forzada, la solidaridad interna y externa, la asamblea como órgano decisorio, la igualdad en los retiros, la relación con otros movimientos sociales, la apertura de puentes hacia la comunidad, entre otras (Salgado, 2012).

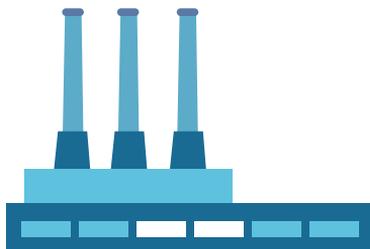


4. Para tener en cuenta

La idea de retiro supone no sólo una definición conceptual sino también política que hace a las experiencias, un aspecto de la gestión que se diferencia del concepto de salario o ganancias que existe en un empleo bajo patrón y que remite a la igualdad de derechos en la cooperativa.

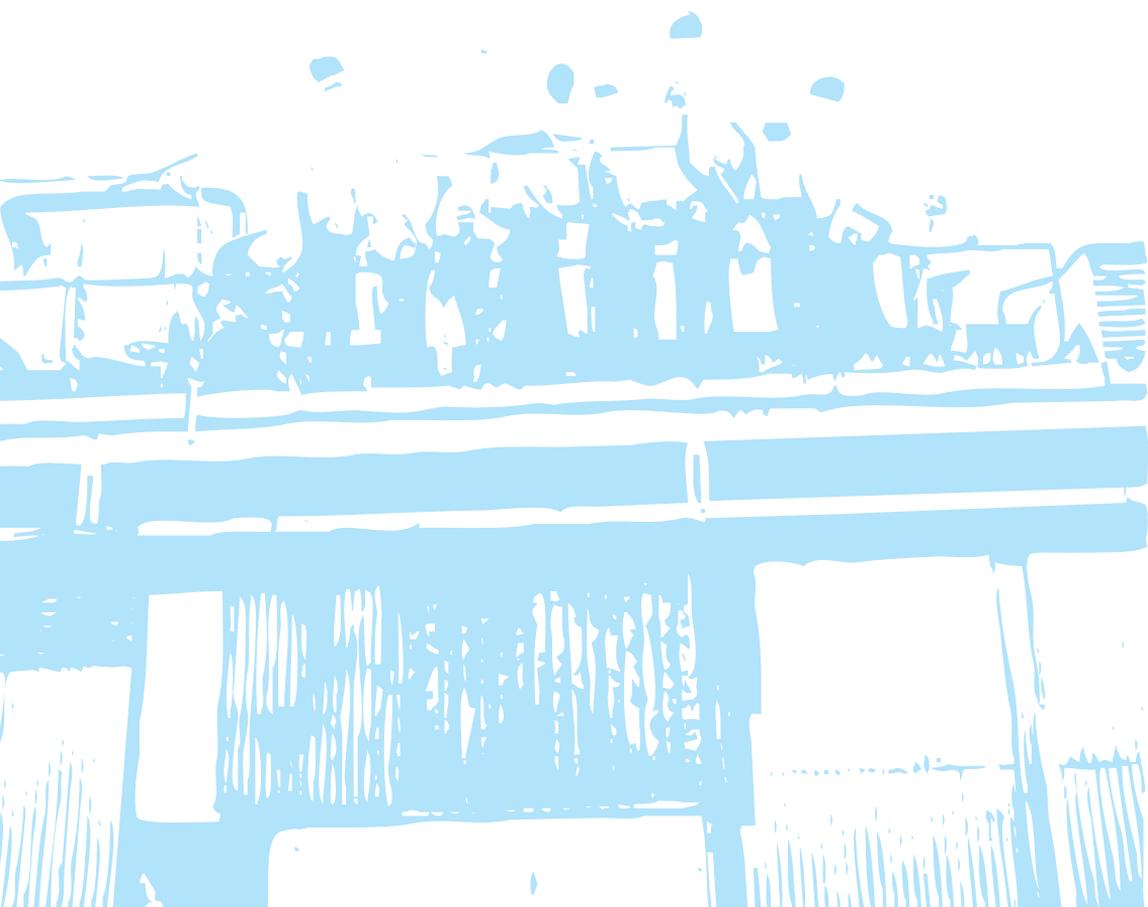
Cada experiencia encontrará la mejor forma de establecer las modalidades y los criterios de distribución, así como las formas de evaluación. Como mencionamos, es de suma importancia para una gestión democrática de la cooperativa el conocimiento profundo y detallado de las decisiones, resoluciones y reglamentaciones, así como de sus motivaciones y justificaciones a la hora de establecer las modalidades de retiro. Para ello, es importante:

- Establecer formas de reconocimiento a los trabajadores que demuestran mayor compromiso.
- Generar instancias para que los trabajadores puedan rotar en tareas que impliquen diferentes responsabilidades.
- Realizar acciones de concientización en relación al trabajo autogestionado en cooperativas.
- Fomentar la formación y la capacitación.
- Establecer estrategias que generen sentidos de pertenencia colectivos, que fomenten aspectos participativos, de involucramiento y compromiso con la cooperativa.
- Fomentar la comunicación y los ámbitos de discusión para que los trabajadores formen parte de la decisión sobre la modalidad distributiva, conozcan los criterios y se construya el consenso necesario para el funcionamiento de modalidades.



Generar identidad cooperativa







1. Introducción

Nuestras cooperativas tienen características particulares, una historia propia que las hace únicas. Esa identidad es relatada por aquellos que estuvieron en los momentos iniciales cuando aún no se sabía si la cuestión iba a funcionar. Ese es el momento a partir del cual podemos construir el relato de nuestro espacio. Resulta de gran importancia reflexionar sobre cuáles son los momentos apropiados para contar esta historia y cuáles los mecanismos que deberíamos utilizar a la hora de transmitirla a los nuevos asociados.



2. Nudos Problemáticos

En la autogestión es donde se pone en juego tanto la historia personal como la grupal, la identidad individual como la colectiva. En este sentido, el éxito de una cooperativa depende muchas veces de su capacidad de generar una identidad colectiva que se base en el trabajo, en la solidaridad, la participación activa y el compromiso, entre otros factores.

La identidad colectiva en una cooperativa se refiere a la construcción de un "nosotros" ligado a valores, sentimientos e ideas que se derivan tanto del movimiento cooperativo como de la experiencia particular de cada cooperativa. Este conjunto de hechos, vivencias, relatos, recuerdos, emociones y pensamientos son compartidos, en mayor o menor medida, por el conjunto de asociados. Por lo cual, nos detendremos a pensar sobre los siguientes interrogantes:



¿Por qué es importante generar una mayor integración y pertenencia a la cooperativa?



¿Cómo transmitir y poner en práctica los principios del cooperativismo?





3. Integración a la cooperativa

La construcción de una identidad cooperativa está fuertemente asociada a la forma en que construimos y transmitimos la historia que hace a nuestra experiencia autogestionada. Muchas cooperativas han atravesado fuertes conflictos que le imprimen al colectivo determinados rasgos específicos. Éste es el caso, por ejemplo, de muchas empresas recuperadas. Otras cooperativas han tenido en su desarrollo crisis, ya sea en términos económicos como grupales, que le asignaron una lógica organizacional específica. Para cualquier asociado es clave poder reconstruir ese pasado, conocerlo, aprender tanto de los sucesos críticos como de los exitosos, aprehender esa historia que hace al presente de la cooperativa para poder dar cuenta de las exigencias y desafíos que supone trabajar en ella.

Veamos aquellas ideas intercambiadas entre compañeros sobre la importancia de contar nuestra historia:

¿SABÍAS QUE?

Incluso, las grandes compañías, se ocupan de construir un relato lleno de anécdotas, mitos y símbolos para crear lo que denominan: cultura corporativa. Para esto, destinan grandes sumas de dinero a recrear estas historias, con el fin de involucrar, implicar e incluir a sus trabajadores en esa cultura.

¿Desde cuándo podemos comenzar a contar la historia de la cooperativa?

"Muchas veces en empresas recuperadas, comienza antes de la formalización de la cooperativa. A partir del surgimiento del conflicto empezó a existir un proyecto colectivo y democrático. Fue antes de ser cooperativas, ya había un proyecto de trabajo."

"Desde que hay organización podemos contar la historia."

"Hay personas que poseen la síntesis de la historia. Pero también la historia está vinculada a un espacio, el espacio es portador de significados."

¿Por qué es importante la transmisión interna de la historia?

"Las nuevas generaciones no ven el esfuerzo para tener ciertas cosas. Visualizar la lucha. Permite valorar lo obtenido, sentirse parte."

"Se puede ver los cambios, las transformaciones. Ver el proceso. Permite incentivar, contagiar las nociones del trabajo asociativo. Ver con qué criterios se toman las decisiones, entender los mecanismos de decisión."

"Transmitir la identidad para generar un lugar de pertenencia. Hacia fuera permite referenciar a la cooperativa en la sociedad."

“Desde que hay una necesidad, un objetivo, un proyecto.”

“Muchas veces depende las historias personales por eso es importante superar lo anecdótico. Tiene que haber un relato común.”

“Es fundamental explicar cómo funcionamos, que es una cooperativa, una asamblea, un consejo, entender la lógica del espacio. Esto repercute en los niveles de responsabilidad.”

“Debemos explicar la lucha, el conflicto, los hitos, la mística.”

Una de las formas que tenemos para construir un nosotros, se refiere a la transmisión de la historia de nuestra cooperativa con el fin de lograr una mayor integración a la misma que se traduzca en una mayor participación, compromiso y pertenencia.



4. Principios del cooperativismo en acción

En este sentido, **un proceso de socialización requiere sistematizar los modos de transmisión de la identidad, es decir, de la historia, los valores y los principios de la cooperativa.**

Posibles acciones a implementar:

 *Realización de capacitaciones sobre cooperativismo.*

“Armamos talleres para transmitir el espíritu cooperativista, conocer el espacio y las lógicas tanto con estudiantes como con los docentes de la cooperativa. Socializamos el reglamento interno.”

 *Jornadas de intercambio de experiencias con otras cooperativas.*

“Hicimos jornadas y actividades de intercambio con otras cooperativas, hicimos visitas y charlas, también asados.”

⚙️ *Elaboración de materiales que sistematicen la historia y elementos relevantes para la gestión de la cooperativa: cartillas, línea de tiempo, libro bitácora, cuentos y videos.*

“El “boca en boca” tiene un límite, tiene que haber registros perdurables como un documento escrito.”

“La elaboración de las cartillas sobre nuestra historia.”

“Armar un libro bitácora de la organización.”

“Hicimos una línea de tiempo con los hechos más importantes de nuestra historia. Fue un ejercicio muy interesante de memoria colectiva.”

“Contratamos una persona que hizo un vídeo. Contó una historia como desde afuera, era loco ver nuestra historia desde afuera. Eso implica salir del relato catarquico.”

La sistematización de la historia y la implementación de acciones para su transmisión tienen como objetivo:

- **Reforzar el significado del “ser asociado”** (principios y valores del cooperativismo) y los niveles de responsabilidad que esto implica.
- **Afianzar el sentido de pertenencia** tanto de los socios fundadores como de los nuevos trabajadores.

En nuestras empresas autogestionadas es muy común escuchar el problema de la falta de identidad cooperativa de los asociados. Resulta clave implementar mecanismos y dispositivos a través de los cuales los asociados puedan conocer la historia de la cooperativa, los tropiezos. Esto **construye una mística de la organización que es preciso crear y recrear en forma constante.**

¿SABÍAS QUE?

Lucita (2009) en un artículo que escribió en los inicios del fenómeno de la recuperación de fábricas habla del momento heroico para referirse a los inicios de la toma, donde comienza a construirse el relato de la cooperativa. Muchas veces estos relatos se materializan en producciones audiovisuales, documentales, o publicaciones. Así por ejemplo, un trabajador de una empresa recuperada escribió un libro sobre la historia de la recuperación con un guión para niños.

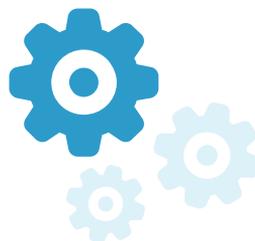


5. Para tener en cuenta

El aprendizaje acerca del cooperativismo es importante en el trato cotidiano y requiere un esfuerzo permanente. A cada asociado que ingrese vamos a tener que enseñarle cuáles son los objetivos y prioridades de nuestra cooperativa. Varios compañeros señalaron que hay que insistir en cuestiones básicas acerca del cooperativismo, porque el sistema mismo en el que vivimos nos lleva siempre a pensarnos en relación de dependencia, por lo que, cuesta trabajo mantener fuerte la lógica cooperativa.

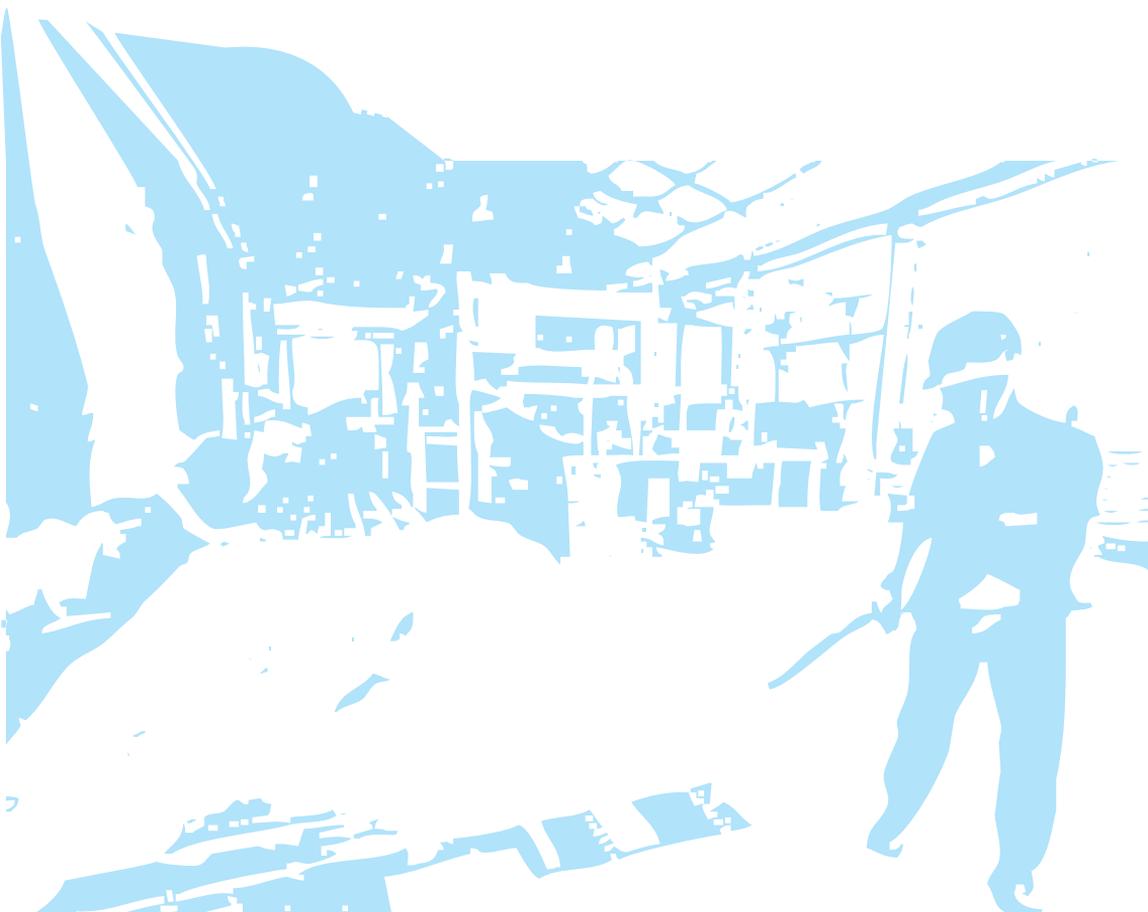
Muchas cooperativas han logrado la cohesión a partir de atravesar un proceso de recuperación o una conformación conflictiva. Esta experiencia vivida es difícil de transmitir con palabras. Transmitir las experiencias de recuperación y de formación de una cooperativa es siempre un desafío. Se forma entre los compañeros un lazo social, un vínculo que tiene que ver con la lucha, con el conflicto y con atravesar situaciones muy complicadas. En esas situaciones se empiezan a conocer los compañeros. Cuando la cosa empieza a funcionar, han constituido un vínculo distinto, muy sólido. Transmitir esto a un compañero nuevo, a alguien que entra después, es muy difícil, porque no es simplemente racional, también es emocional, es algo que uno no puede explicar muy bien. Pero es fundamental para la integración del nuevo compañero y por eso debemos compartirla, teniendo en cuenta que la relación afectiva con esa historia difícilmente pueda ser la misma para aquellos que no la vivieron en carne propia.

“La historia, el relato, la memoria, es lo que nos puede hacer más fuertes.”



Incorporar asociados







1. Introducción

El crecimiento de nuestros espacios productivos trae aparejado la necesidad de incorporar nuevos integrantes a la cooperativa. Para esto, no sólo es necesario establecer criterios de selección, sino también mecanismos para integrar a los nuevos asociados de un modo satisfactorio a las lógicas de trabajo. Esto supone integrarse al proceso de trabajo en relación al puesto, las responsabilidades y las dinámicas horizontales de gestión que caracterizan a nuestros espacios.



2. Nudos problemáticos

Ante la necesidad de incorporar un compañero a la cooperativa, siempre se priorizan ciertos criterios sobre otros. Se llevan a cabo una serie de prácticas para que este nuevo integrante conozca la historia de la empresa, se adapte a las modalidades de trabajo y comprenda aspectos vinculados a la autogestión en cooperativas.

Sin embargo, muchas veces la incorporación de nuevos trabajadores se desarrolla sin tener en claro cuáles son los criterios que guían la selección ni tampoco qué tipo de estrategias nos damos para que esta persona conozca las lógicas de funcionamiento de la cooperativa. Esto puede tener algunas consecuencias:



No priorizar criterios de selección dificulta la elección de trabajadores y puede derivar en que los perfiles de los incorporados no se ajusten a las necesidades de la cooperativa.



No socializar la historia de la cooperativa dificulta que el nuevo asociado se sienta parte.



El desconocimiento de las características del trabajo autogestionado puede llevar a menores niveles de responsabilidad y compromiso con el puesto, así como en la gestión de la empresa.

Entonces, ¿cuáles son los criterios y mecanismos en la incorporación de nuevos asociados que utilizan las cooperativas de trabajo?



3. Criterios de incorporación

En el proceso de incorporación priman valores que difieren muchas veces de aquellos que caracterizan a los criterios de incorporación utilizados en empresas bajo patrón.

Los diferentes criterios de incorporación refieren a diversas cualidades de los trabajadores valoradas al momento del ingreso en la empresa. En este sentido, la elección por parte de los trabajadores entre algunos de estos criterios, expresa **qué atributos tienen mayor importancia para el funcionamiento de la cooperativa**. Veamos lo que pudimos sintetizar a partir de los talleres, observaciones, entrevistas y reuniones de intercambio realizados para este manual.

	Lazos personales (familiares o de amistad)	Conocimiento y capacidades técnicas	Político-ideológico
	<ul style="list-style-type: none"> ➊ Favorece la formación de equipos de trabajo basados en la confianza, la responsabilidad y la ayuda mutua. Favorece el fortalecimiento grupal en la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➋ Favorece el desarrollo técnico mejorando el proceso de trabajo a partir de la calificación y la experiencia previa que acrediten los nuevos trabajadores para las tareas requeridas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➌ Fomenta el espíritu cooperativista en el grupo. Puede incentivar una mayor participación de otros compañeros.
	<ul style="list-style-type: none"> ➍ Desconocimiento de la lógica de gestión cooperativa. ➎ Escasa capacitación técnica para el puesto, puede volver menos dinámico el proceso de trabajo. Requiere de capacitación y mayor acompañamiento. ➏ Dificultades para resolver los conflictos personales que se "filtran" en el trabajo cotidiano en la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➐ Desconocimiento de la lógica de gestión cooperativa. ➑ Requiere de un proceso de fortalecimiento grupal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➒ Requiere de un proceso de fortalecimiento grupal. ➓ Escasa capacitación técnica para el puesto, puede volver menos dinámico el proceso de trabajo. Requiere de capacitación y mayor acompañamiento.

¡ADVERTENCIA!



Muchos trabajadores que se incorporan a la cooperativa poseen una diversidad de aptitudes que responden a más de un criterio de los desarrollados. Por ejemplo, cuando en las recuperadas se incorporan ex trabajadores de la empresa fallida se suele apelar a la existencia de lazos personales y de la calificación necesaria. Siempre es importante **conocer y discutir de antemano los criterios** por los cuales incorporamos nuevos compañeros. Esto depende de las necesidades de la cooperativa, del rol y la función que pretendemos que cumpla el nuevo integrante.



4. Mecanismos de incorporación

La incorporación no implica el solo hecho de comenzar a trabajar en la cooperativa, sino que ésta debe ser pensada como un proceso en el cual el colectivo utiliza determinados procedimientos que aseguran una efectiva asimilación de las tareas del puesto y de las responsabilidades que implica el **“ser asociado” en un ámbito cooperativo**. Como mencionamos anteriormente, es fundamental la socialización de la historia, los principios y los valores del espacio de trabajo para facilitar la integración de los nuevos asociados.

Canales informales

El problema que surge del modo en que se incorpora a los trabajadores en las cooperativas es que la transmisión de la historia de cada experiencia y de lo que implica el trabajo asociativo se da de forma poco sistematizada. El proceso de incorporación de cada trabajador queda librado a las **charlas informales** que estos puedan tener con aquellos trabajadores “históricos” de cada espacio.

En el caso de algunas empresas recuperadas, por ejemplo, los nuevos trabajadores que se incorporan introducen una tensión en el colectivo laboral en la medida en que no han participado en ese hito fundamental de socialización que es la lucha por la recuperación.

“Yo les hago una explicación de todo esto, los pongo al tanto de dónde va a venir. Pero hay muchos que están al tanto porque son familiares o ex trabajadores. Pero algunos no tenían nada que ver, que teníamos que llamarlos porque necesitamos cubrir el puesto. Pero hablando con estos compañeros me di cuenta que no entienden del lugar, que cuando consigan algo en relación de dependencia se van.”

“Vos tenés que tener en cuenta que en una empresa recuperada, de acuerdo a la cantidad de años que tiene, se produce un recambio generacional, y algunos se van cayendo y tenés que ir cubriendo esos lugares con gente nueva. Y ahí es donde vos por ahí empezás a tener ciertas diferencias porque el nuevo que viene no entiende. Ya de por sí por el hecho de no ser fundador; no sabe de la lucha, de nada. Y es una responsabilidad nuestra que ellos se enteren.”

La *“pequeña charla del primer día”* sólo permite tener un primer acercamiento a la historia de la cooperativa que luego se irá complementando con otras instancias informales y casuales. No hay una instancia específica de formación, sino que los nuevos asociados van conociendo la forma de trabajar de la cooperativa en el trabajo mismo, en el día a día.

“Aprendimos lo que era una cooperativa casi a los cachetazos... y hoy eso lo mejoramos.”

“Es importante dar el ejemplo ahí en el trabajo, que los nuevos vean de qué va la cosa, más allá de las palabras.”

En algunas cooperativas, los trabajadores mencionan las asambleas como una instancia en las que se tratan los problemas del momento, y si bien no hay capacitación, los nuevos asociados se ponen al día de los temas importantes. Muchas veces los canales informales resultan insuficientes a la hora de generar pertenencia y construir una conciencia cooperativa y autogestionaria.

Canales formales

Sucede en la mayoría de los casos que aquellos que se incorporan a nuestro espacio tienen trayectorias laborales como asalariados y poseen un cierto desconocimiento de lo que implica el trabajo autogestivo. Esto podría reproducir las lógicas de trabajo bajo patrón y generar un menor grado de compromiso en el trabajo asignado y en los ámbitos de participación existentes.

Por esto, la existencia de un **proceso formal de incorporación** puede colaborar en la consolidación de una cultura cooperativista en nuestra empresa.

Veamos algunas prácticas de integración utilizadas en las cooperativas:



- *Encuentros pautados con los nuevos asociados donde se comparten charlas, videos, cartillas y folletos contando la historia de la cooperativa.*
- *Reunión llamada "La cremona" (se come una cremona) en la que se le da la bienvenida a los compañeros nuevos. Integrantes de la comisión -además de repartir el estatuto, reglamentos y un pequeño cuadernillo con cosas básicas- explican cómo es el funcionamiento y dan una especie de resumen de lo que tienen que saber a la hora de entrar. Por ejemplo, la retribución, la toma de decisiones, los aportes, los excedentes, la organización. En el día a día se van incorporando, siendo responsabilidad de una comisión específica el acompañar a los asociados.*
- *Se promueve que los jóvenes se reúnan entre ellos y presenten proyectos para generar participación e integración de los jóvenes en la cooperativa. A demás, se plantea que a aquellos que les interesa, se pongan a liderar proyectos. Estas dos estrategias mejoran las relaciones internas y estimulan la participación. Resulta clave buscar espacios donde los jóvenes puedan expresarse porque el curso sólo no alcanza.*
- *Campeonato de fútbol que sirve para la integración de los asociados de las distintas cooperativas.*
- *Curso de cooperativismo para que los nuevos asociados aprendan los valores, principios y aspectos de la gestión cooperativa.*

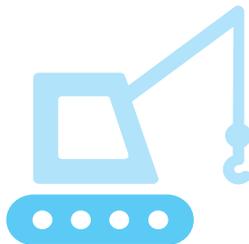


¡ADVERTENCIA!

Además de diseñar e implementar estrategias para incorporar nuevos asociados, es importante **generar condiciones grupales y de trabajo que faciliten la integración** de estos trabajadores. Con esto queremos decir que no sólo tenemos que pensar la mejor forma de transmitir nuestra historia, nuestros principios y valores, sino que también en la práctica debemos hacerle sentir al nuevo asociado eso mismo que le contamos.

**5. Para tener en cuenta**

La mayoría de los trabajadores poseen largas trayectorias laborales bajo relaciones de dependencia, en otros casos, como los de los más jóvenes, apenas tienen experiencia en el mundo del trabajo y muy pocos tienen experiencias en cooperativas. Por lo cual, el ingreso de nuevos trabajadores implica un desafío grande para la cooperativa ya que el modo en que estos trabajadores se incorporen va a impactar fuertemente en el proceso de trabajo. Por esto, una cooperativa debe adoptar una serie de criterios y procedimientos que se lleven a cabo en la incorporación de trabajadores para no solo fortalecer la empresa y el proceso de producción, sino también, como vimos en el capítulo anterior, transmitir los valores del cooperativismo, la historia de nuestro espacio, transmitir la identidad, los esfuerzos, la lucha, en definitiva, todo lo que hace al proyecto colectivo.



Organizar el trabajo







1. Introducción

Históricamente las empresas bajo patrón se han organizado a partir de una disciplina fabril tradicional donde la verticalidad de mando y transmisión jerárquica de normas se constituyen como los principales procedimientos de control de los trabajadores. Pero en las cooperativas de trabajo, el colectivo de trabajadores se autogestiona mediante procedimientos e instrumentos que regulan el proceso de trabajo, en muchos casos, distintos a aquellos utilizados en empresas bajo patrón.



2. Nudos problemáticos

Regular el proceso de trabajo implica para el colectivo de asociados poner en marcha una serie de procedimientos de seguimiento y control sobre sí mismos, supone establecer ciertas normativas sobre las relaciones de trabajo, fijar ciertas reglas que organicen y guíen el trabajo cotidiano en la cooperativa. Al no existir un capataz que vigile y haga cumplir las normativas impuestas por los dueños o la gerencia de la empresa, son los propios asociados quienes deben formularlas y aplicarlas poniendo, muchas veces, en tensión los lazos grupales al interior de la cooperativa. En este sentido, los procedimientos de regulación del trabajo tienen una serie de dificultades a la hora de ser establecidos pero fundamentalmente al momento de ser aplicados.

Estos procedimientos se aplican ante situaciones conflictivas como:

- » El control de los horarios de trabajo.
- » El ausentismo.
- » Los incumplimientos en las tareas.
- » Situaciones extremas como: violencia, robo, etc.



Estas situaciones pueden provocar conflictos internos, por lo que las cooperativas deben resolver las situaciones de diferente modo. En los talleres les consultamos a los asociados de las cooperativas:

- **¿Cuáles son los dispositivos, procedimientos e instrumentos que aplican las cooperativas para regular el proceso de trabajo?**
- **¿Qué tipo de sanciones se aplican?**
- **¿Cuáles son los incentivos que se establecen para regular el trabajo?**



3. Prácticas sistematizadas

En la mayoría de los casos, el conjunto de normas se discuten y consensuan colectivamente en la asamblea y su aplicación recae en uno o varios de los miembros del Consejo de Administración. Esto se relaciona con que:

“La situación de asamblea puede ser desagradable, como acusatoria, cuando se decide una sanción. A veces es mejor que lo maneje el Consejo. Hay que identificar los momentos más propicios para tratar ciertos temas. A veces es mejor postergar ciertas decisiones según el momento que atraviesa la cooperativa.”

Por otro lado, podemos encontrar un conjunto de reglas que están formalizadas en los Estatutos pero también existen un conjunto de normas que son reconocidas por el colectivo y que no están escritas, ni plasmadas en ningún documento. Sin embargo, muchas de estas normas que no se encuentran formalizadas son imprescindibles para regular los diversos temas que aparecen cómo problemáticos en los procesos de trabajo. Lo importante es:

“Concientizar que lo que no hace un compañero recae en otro; y que esto genera malestar social y conflictos internos.”

Veamos a continuación algunos procedimientos, instrumentos y prácticas de resolución de conflictos vinculados al proceso de trabajo según los trabajadores de las cooperativas participantes en la elaboración del manual.



4. Instrumentos de seguimiento

Según algunos grupos de cooperativistas, es importante que haya un registro, un modo de sistematización de la asistencia, el horario y las tareas realizadas por cada trabajador, para optimizar la gestión de la cooperativa.

“Llegamos a esto después de años de lidiar con esas situaciones y no tener herramientas para resolverlas.”

Uno de los mecanismos que mejor sintetiza esta idea fue:

<i>Instrumento</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Registro</i>
Informe periódico.	Mensual, Bimestral o Trimestral (depende de cada cooperativa).	Planillas horario Planilla asistencia Planilla de cumplimiento de tareas.

A partir de estos registros sistematizados, la cooperativa puede plantear a partir de **criterios decididos previamente** qué tipo de acciones se pueden implementar, ya sean sancionatorias o como fuentes de incentivos al trabajo.

Una dificultad que surge una vez que diagnosticamos que un compañero no está cumpliendo con su tarea como debería, tiene que ver con la **aplicación de la norma** establecida por la cooperativa. Si bien siempre son consensuadas por todos, puede aparecer el riesgo de que se confunda a la persona que está aplicando la norma con algún tipo de medida personal, es decir, que la aplicación de la regla se tome como una decisión individual.

Para la aplicación de este tipo de instrumentos es fundamental debatir y lograr un **consenso** sobre los **criterios** que van a sustentar las **evaluaciones** y el **tipo de medidas** que tomaríamos en cada caso.

Para esto es recomendable plasmar esos consensos en un **documento escrito** que sea comunicado a cada asociado al ingresar a la cooperativa. Si bien los estatutos y reglamentos tienen esta función, muchas de las prácticas quedan por fuera de éstos y es necesario ir sistematizando las mismas para evitar arbitrariedades.

Una de las participantes del taller nos decía:



“El que no tiene reglamento está a la deriva.”

En síntesis resulta clave ordenar qué cuestiones son sancionadas y registrar en algún documento diversos aspectos del proceso de trabajo.

¡ADVERTENCIA!



El exceso de reglas tiene el riesgo de burocratizar demasiado la organización. Es necesario siempre manejar la tensión entre la sistematización de las reglas y el hecho de que todo no puede ser reglamentado. También la **necesidad de ser flexibles en su aplicación cuando las condiciones lo ameriten**. Nunca debemos perder de vista que lo más importante es resolver el problema, no castigar.





5. Sanciones: procedimiento gradual

Ante el ausentismo, las llegadas tarde, el inadecuado cumplimiento de tareas y otras problemáticas, lo primero que manifestaron los trabajadores durante los talleres, fue que **se deben evitar las sanciones económicas, las suspensiones o las expulsiones**. Estas modalidades de intervención son típicas de las empresas tradicionales. El primer paso debe ser generar un momento de diálogo con el o los compañeros, en la **búsqueda colectiva de una resolución al problema**.

Los siguientes pasos muestran uno de los procedimientos utilizados por las cooperativas de trabajo que participaron de los talleres:



Mecanismo gradual

1. Citar al asociado y charlar sobre el problema y las posibles soluciones.
2. Realizar una advertencia por escrito (apercibimiento). Se destaca la importancia de dejar un registro escrito de la situación, lo cual puede ayudar a que el asociado tome conciencia del problema.
3. Suspensión y/o multa.
4. Desvinculación: en algunos casos, después de varias sanciones (por ejemplo con suspensiones) se efectúa la desvinculación.

Lo que se prioriza es el vínculo que se establece entre los **compañeros**, que resulta una de las aristas fundamentales a la hora de la producción bajo la modalidad autogestiva y horizontal:

"Si llegamos tarde no nos enfocamos tanto sobre el descuento. Acá pasa más por lo humano, si llegás tarde le dejás más trabajo a otro y no da () Nos enfocamos en que si llegamos tarde le vamos a dar más trabajo al que está al lado. Pasa por la responsabilidad."

¿SABÍAS QUÉ?

Muchas empresas recuperadas han tenido que conservar prácticas disciplinarias y de control presentes en las empresas bajo patrón como por ejemplo las tarjetas de entrada y salida para control de horario o la elaboración de reglamentos de sanciones. Sin embargo, los trabajadores muestran mayor flexibilidad en la aplicación de la norma y una mayor apelación a moral y conciencia al momento de su ejercicio. Esto se debe a que antes la sanción se usaba para tener trabajadores obedientes que acaten la voluntad del patrón, ahora requerimos de trabajadores activos, que sean y se sientan protagonistas. (Rebón, 2007)

Ante esta situación, la interpelación a estos trabajadores a través de **charlas personales** es un procedimiento utilizado frecuentemente para poder solucionar las situaciones particulares que originan las inasistencias, llegadas tarde, entre otras cuestiones. Muchas veces estas charlas son propiciadas por trabajadores que ocupan cargos en el Consejo de Administración y son utilizadas como un recurso previo a la aplicación de algún tipo de sanción.

Este caso muestra un **mecanismo gradual** para manejar situaciones conflictivas: si la medida no surte el efecto deseado se avanza con definiciones que suponen un mayor nivel de sanción. Muchas veces, algunos compañeros no cambian sus actitudes y comportamientos una vez aplicadas las instancias de diálogo, lo que puede llevar a sanciones más duras. Así, la penalización aparece como un último recurso ante la imposibilidad de transformar las prácticas que afectan al colectivo.

¡ADVERTENCIA!

Resulta clave que la persona que tiene la charla sea respetuosa, compresiva y al mismo tiempo tenga autoridad para explicar las dificultades que supone para la cooperativa no cumplir con la tarea. Si bien las instancias de diálogo y acompañamiento no son vistas como una sanción, son una forma de poner una presión, ya que evidencian el problema. En ocasiones, la sanción directa como una suspensión o desvinculación podría empeorar la problemática que atraviesa un compañero y repercutir de forma negativa en la cooperativa. Por ejemplo, en el caso del alcoholismo, problemática existente en muchos espacios.

Una cuestión que resultó unánime como respuesta entre los trabajadores es que no resulta eficaz sancionar a aquellos que no asisten a las asambleas. Por el contrario, es clave buscar otros mecanismos que incentiven la participación.

“Nunca se sancionó a nadie por no ir a la asamblea. No se puede. Se trata de estimular a los compañeros para que asistan.”

“Es muy difícil obligar a participar. No hay una receta.”



6. Incentivos

Existen procedimientos que tienen la **función de incentivar mejores prácticas de trabajo y favorecer la producción, así como también la cohesión del colectivo de trabajadores.** Estos procedimientos tienen la finalidad de recompensar las conductas que encarnan los valores propios del cooperativismo tales como la responsabilidad, la solidaridad y el compromiso en las funciones que los trabajadores cumplen.

En este sentido, observamos que algunas fábricas han resuelto distribuir un porcentaje del excedente bajo la modalidad de premios al presentismo:

“Siempre remarcábamos en la asamblea el tema del ausentismo. Había un premio a la puntualidad para que no hubiese tanto ausentismo. Había compañeros que decían yo vengo todos los días y cobro lo mismo que el compañero que no vino. Claro porque el compañero que no venía traía el justificativo médico. Vos le pagás porque te trajo el justificativo, pero gana lo mismo que ganás vos que viniste todos los días. Ahora lo que implementamos es el premio de excedente. Cuando llega fin de mes se ve qué hubo de facturación, si hubo ganancia se reparte la ganancia por partes iguales. La mitad queda para la cooperativa, y la mitad queda para los asociados. Si vos faltaste porque quedaste enferma, el día ese que faltaste en el premio de excedente no lo cobrás. A partir de esto, el tema de las ausencias comenzó a corregirse muchísimo.”

Otras cooperativas han decidido otorgar pequeños créditos para aquellos trabajadores que mantengan un buen desempeño en el trabajo.

Estos incentivos no dependen exclusivamente del buen desempeño en el trabajo, sino que también contemplan la situación particular y las necesidades de cada trabajador. Así, el colectivo coopera con las necesidades de los asociados que más lo requieran.

“Los otros días decidimos hacer un fondo de 40000 pesos para darles préstamos a los compañeros. Cada compañero tiene un tope de 8000 pesos. ¿Por qué? Porque nosotros no tenemos recibo de sueldo y nadie puede ir a pedir un préstamo a ningún lado. Vino un compañero y me pide 8000 pesos. Durante veinte semanas le vamos a descontar 400 pesos.”

Otra práctica desarrollada por algunas cooperativas tiene que ver con la creación de mecanismos de lo que en el sector privado se denominaría “**salario indirecto**”, y que aquí podríamos llamar **retiro indirecto**. Es una práctica que puede:

¿SABÍAS QUÉ?

Las fábricas y empresas recuperadas tienden a construir sistemas de regulación basados en el fomento de las conductas esperables más que en sanciones para las conductas inadecuadas. (Calloway, 2016).

- Equiparar el retiro de los asociados con el promedio salarial de la misma rama productiva.
- Retener a los asociados dentro de la cooperativa.
- Incentivar a la participación y el involucramiento de los asociados.

“En la actualidad estamos discutiendo cambios en el reparto de excedentes, incluyendo la creación de un retiro social que se cobraría todos por igual, sin ponderación de cargos ni antigüedad, para aquellos que asisten a las asambleas. Esto claramente constituiría un incentivo para la participación de los asociados.”



7. Para tener en cuenta

En nuestras cooperativas de trabajo se expresan en el día a día de la producción un conjunto de tensiones, discusiones y conflictos. Cooperar significa operar, trabajar, en común, y esto no se puede lograr sin regulaciones y normas compartidas de trabajo. Los instrumentos de seguimiento y cumplimiento de tareas, las normas claras con penalidades graduales e incentivos son necesarias. Pero lo central está en la creación de la conciencia de estar trabajando solidaria y colectivamente. En esta dirección, la participación y el diálogo compartido son elementos claves en la consolidación de regulaciones del trabajo efectivas.



A modo de cierre, consejos para empezar





El camino de la autogestión

Recapitulando, podemos decir que las principales características de una cooperativa de trabajo, que la hacen diferente a una empresa tradicional, tienen que ver con:

“Trabajo en equipo y ausencia de jerarquía.”

“Espacio democrático con una organización horizontal.”

*“Trabajo Asociativo”
“Proyecto en Común y Participativo.”*

“El compromiso, la solidaridad, un proyecto humanizado.”

“Se valoriza el sujeto, el proceso de trabajo y no la ganancia.”

Sin embargo, si nos quedamos sólo con esa parte de la historia, no podemos reconocer y compartir las distintas situaciones y problemáticas que vivimos día a día, en nuestro trabajo cotidiano, que nos alejan del “deber ser” cooperativo, pero que no por eso le quitan valor a nuestras experiencias. Tenemos que ser conscientes de que los procesos horizontales y solidarios que con mucho esfuerzo sostenemos, son tensionados por otras lógicas por el sólo hecho de que nuestras cooperativas existen y se desarrollan en un contexto económico, social y cultural capitalista, el cual agudiza y promueve el individualismo y la competencia.

Teniendo en cuenta esto, a modo de conclusión recuperamos consejos de los trabajadores para formar **una cooperativa de trabajo**:

“El compromiso y la unión es el motor para iniciar el camino.”

“Para formar una cooperativa ante todo hay que tener responsabilidad, compromiso, tener en cuenta que se forma un grupo de personas para preservar o crear una fuente de trabajo.”

“Saber que más que un comienzo de trabajo, es comenzar nuevos horizontes y cosas nuevas. Es un logro mayor con uno mismo.”

“Luchar con alma y vida en grupo, para que crezca la cooperativa. ¡Trabajar siempre en equipo!”

“Tener objetivos claros y valores cooperativos siempre presentes. No olvidar nunca el objetivo por el cual se unieron como cooperativa.”

“Generar espacios de comunicación para comprometer a los nuevos asociados.”

¿SABÍAS QUE ?

En la Argentina del siglo XXI las cooperativas de trabajo han tenido una inédita difusión. La iniciativa de los trabajadores para conservar o crear fuentes de trabajo desarrollada desde la crisis del 2001, junto al posterior estímulo recibido desde la política pública, desencadenaron un crecimiento tal que por primera vez en nuestra historia estas cooperativas superan en número al conjunto de las otras modalidades cooperativas (de servicios, agrarias, crédito, etc.). Hoy cuentan con alta legitimidad y reconocimiento en la sociedad como forma de acceso al trabajo y la inclusión social (Rebón y Kasparian, 2015).

“Capacitarse e interiorizarse de todas las normas, manejos y derechos cooperativistas.”

“Vivir como cooperativista significa tener un estilo de vida que nos haga tener valores y principios puestos en práctica en todo momento.”

“Nunca dejar a un compañero atrás, volver por él, que sienta y sepa que no está solo.”

“¡Aprender a escucharse! Es importante comprometerse con el trabajo y entender que cuando no respetamos al compañero, nos faltamos el respeto nosotros mismos.”

“Compromiso, compañerismo, respeto, principios, nunca bajar los brazos.”

“¡Acercate a otras cooperativas cuando necesites asesoramiento!”



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Calloway, C. (2016). Autorregulación de los colectivos autogestivos de trabajadores/as. *Revista Idelcoop*, N° 218.
- Calloway, C., Colombari, B., Iorio, S. (2013). Desafíos en la construcción de procedimientos de autorregulación en los colectivos autogestivos de trabajadores: experiencias y reflexiones sobre fábricas y empresas Recuperadas en Argentina. *Revista Iluminuras*, v. 14, N° 33.
- Fajn, G. (2003). *Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Ediciones Centro Cultural de la Cooperación.
- Fernández, A. M. (1989). *El campo grupal. Notas para una genealogía*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Fernández, A. M. y cols. (2006). *Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas*. Buenos Aires: Tinta Limón Ediciones.
- IDELCOOP (s/d). *Gestión cooperativa: el corazón de la empresa solidaria*. Módulo: Gestión y Empresa. Buenos Aires: IDELCOOP.
- Lucita, E. (2009). Empresas bajo gestión obrera: la crisis como desafío. *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas*, N°2.
- Rebón J. (2007). *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción*. Buenos Aires: Colectivo Ediciones Picaso.
- Rebón, J. y Kasparian, D. (2015). La valoración social de las cooperativas en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Una aproximación a partir de la investigación por encuesta. CAYAPA: *Revista Venezolana de Economía Social*. Año15, N° 29.
- Salgado, R. (2012). Aportes para el análisis de los procesos de desigualación distributiva en las Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires. *Argumentos. Revista de crítica social*, N° 14.

Este libro se imprimió en
Latin Gráfica S.R.L.
Rocamora 4161, C1184ABC, CABA
Teléfono: 4867-4777
Correo electrónico: latinos@latingrafica.com.ar