

# **La remuneración al trabajo en debate. Estudio de tres casos de cooperativas del ámbito educativo en CABA.**

Verónica Cortiñas, Silvina Kornitz, Ayelén Perez Penas y Federico Sage.

Cita:

Verónica Cortiñas, Silvina Kornitz, Ayelén Perez Penas y Federico Sage (2015). *La remuneración al trabajo en debate. Estudio de tres casos de cooperativas del ámbito educativo en CABA. XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-061/536>

## **XI Jornadas de Sociología**

**13 al 17 de julio de 2015**

### **La remuneración al Trabajo en debate. Estudio de tres casos de cooperativas del ámbito educativo en CABA.**

Verónica Cortiñas ([v.cortinas@proyectofactorial.com.ar](mailto:v.cortinas@proyectofactorial.com.ar))

Silvina Kornitz ([s.kornitz@proyectofactorial.com.ar](mailto:s.kornitz@proyectofactorial.com.ar))

Ayelén Perez Penas ([a.perezpenas@proyectofactorial.com.ar](mailto:a.perezpenas@proyectofactorial.com.ar))

Federico Sage ([f.sage@proyectofactorial.com.ar](mailto:f.sage@proyectofactorial.com.ar))

Cooperativa de Trabajo Proyecto Factorial Ltda.

#### **Resumen**

Haciendo foco en las cooperativas de trabajo -empresas de doble carácter donde los trabajadores son al mismo tiempo los dueños de sus medios de producción, y por lo tanto poseen colectivamente la empresa que gestionan de manera democrática- nos adentramos en la exploración de uno de los componentes de sus particulares tecnologías de gestión, que son los esquemas de remuneración, su diseño y su puesta en práctica.

Indagaremos por los criterios modelados para remunerar el trabajo a partir de la experiencia vivida por tres escuelas de gestión privada, organizadas bajo la figura cooperativa, describiendo qué factores influyen en su construcción y detallando qué consecuencias arrastra su puesta en práctica.

En esta descripción, pondremos en juego los procesos de construcción identitaria como docentes y trabajadores, hacia adentro de las cooperativas de trabajo, y las relaciones que, a partir del debate y la puesta en práctica de los nuevos esquemas de remuneración, generan con las instituciones del exterior.

Palabras claves: cooperativa de trabajo, economía social y solidaria, remuneración, trabajador, trabajo.

#### **Introducción**

Al ubicarnos en el campo de la Economía Social y Solidaria, nos encontramos en la búsqueda de un modo de producción y reproducción de bienes y servicios que sirva para la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, es decir, con una finalidad trascendente y específica: la reproducción ampliada de la vida como sentido último de esta economía.

Uno de los principales formatos en los que se desenvuelve esta economía es en las cooperativas de trabajo, empresas de doble carácter, donde los trabajadores somos al mismo tiempo los dueños de sus medios de producción y por lo tanto poseemos colectivamente la empresa que gestionamos de manera democrática. Este tipo de estructura, anómala en el contexto de las relaciones laborales capitalistas, trae consigo la necesidad de profundizar los debates en torno a la formación de estas relaciones de trabajo asociativas, dado que es preciso emplear tecnologías de gestión cualitativamente distintas a las imperantes en la economía de capital.

Con dicho propósito, investigamos la remuneración como cuerpo prismático de análisis, buscando explorar cómo fueron construidos los mecanismos de remuneración, qué incluyeron para su elaboración, y cómo hicieron para que el conjunto –o la mayoría- de trabajadores lo reconociera apropiado, estando inmersos en un sistema económico y social individualista, autoritario y que incentiva la competencia entre pares. A su vez, nos preguntamos, cómo fue abordada la construcción del mismo, tomando como premisa que estudiar el esquema de remuneración implica hacer una radiografía al conjunto de relaciones que se ponen en juego en una cooperativa de trabajo.

Para ello hemos estructurado el escrito en cinco apartados. Al comienzo, en el primer apartado, “Breve introducción al debate en torno a la remuneración” se analizará cómo son concebidas las retribuciones dentro de las empresas cooperativas. Para ello discutiremos el concepto de salario y analizaremos cuál es su sentido en el caso de una empresa capitalista; y cuál es el sentido de hablar de salario en el caso de una empresa formada por trabajadores asociados. Continuaremos con un segundo apartado denominado “Compartir derechos y riesgos” donde se presenta el debate entre aquellos que conciben que la remuneración en una empresa cooperativa debe ser considerada un costo fijo y aquellos que consideran que debe ser tratada como un costo variable. A partir del tercer apartado: “Instituciones escolares de gestión colectiva: tres escuelas de gestión privada, tres historias, tres contextos y tres esquemas de remuneración.”, nos adentramos en la realidad de tres escuelas de gestión privada, ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y organizadas a partir de la figura de cooperativa de trabajo. Allí se buscará describir –para comprender y socializar- cómo construyeron sus esquemas de remuneración y qué criterios tuvieron en cuenta al hacerlo; a su vez se buscará diferenciar los criterios construidos con el propuesto por el Estatuto Docente. El cuarto apartado, denominado “Aquello que queda por fuera del esquema de remuneración: la gestión y la acción cooperativa” buscará problematizar qué horas de trabajo son las

remuneradas, por qué se excluyen aquellas dedicadas a la gestión y qué consecuencias tiene ello al interior de cada cooperativa. Finalmente, cerramos con las “Reflexiones finales” donde nos proponemos analizar los apartados discutidos y enmarcarlos en un proyecto mayor que es el debate acerca de los modelos de gestión cooperativa y la búsqueda de herramientas para perfeccionarla y con ello seguir avanzando en la construcción de la Economía Social y Solidaria.

### **Algunas aclaraciones metodológicas**

Esta indagación teórica nace en buena parte por una preocupación práctica a la que nos topábamos como trabajadores autogestionados en el marco de la Cooperativa de Trabajo Proyecto Factorial, donde por primera vez muchos de nosotros teníamos la posibilidad de establecer los criterios de remuneración de nuestro trabajo.

En esta ocasión nos especificamos en el análisis de experiencias en el campo de la educación formal. Fuimos atraídos por ellas para la investigación por poseer algunos rasgos específicos: ser cooperativas de trabajo con un gran número de asociados (las 3 cooperativas entrevistadas nuclean más de 80 asociados); tener una relación necesaria con el Estado, con el Estado Nacional a través del INAES, con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a través de la Dirección General de Educación de Gestión Privada (DGEGP)<sup>1</sup>; haber heredado un posible criterio de construcción de retribución y organización del trabajo/jerarquía a partir del estatuto que los aglomera, el estatuto docente. A su vez, nos permitía indagar, cómo se colaba experiencia organizacional de la cooperativa en el proyecto pedagógico de la escuela, proponiendo un modo concreto en el que el cooperativismo podría “entrar” en las aulas argentinas.

Nuestro acercamiento a las aulas de gestión cooperativa fue a partir de entrevistas en profundidad a 3 escuelas de gestión cooperativa. Las entrevistas en profundidad fueron hechas a informantes claves de las instituciones, altamente interiorizados en su gestión; ya sea por pertenecer al Consejo de Administración, por estar desde el recuperación o formación de la Cooperativa, ser parte de la Dirección o varias de estas opciones.

### **Breve introducción al debate en torno a la remuneración**

---

<sup>1</sup> Organismo del Gobierno de la Ciudad que supervisa a las escuelas de gestión no estatal.

Para acercarnos a la pregunta de cómo se remunera el trabajo en las escuelas de gestión cooperativa exploradas, es preciso previamente adentrarnos en la comprensión de los formatos de remuneración del trabajo en las Cooperativas de Trabajo.

La principal pregunta que recorre el debate existente, se cuestiona si la retribución que los asociados a una cooperativa reciben por su trabajo en el marco de la cooperativa implica un salario o corresponde a la percepción que le cabe por la distribución de los excedentes generados por la empresa cooperativa. Éste debate ha sido abordado desde sus diferentes aristas, ya sea en las ciencias sociales como en el tratamiento económico y jurídico de la retribución cooperativa. Gran parte de la teoría que trata la temática planteará que en el sistema cooperativo y autogestionado la concepción de “salario” está fuera de su racionalidad. A nuestro entender, la mejor forma aproximarnos a su comprensión es acercarnos a la concepción de “salario” y así ahondar en cuál es su propia racionalidad. Tomaremos para ello la descripción señalada por el Convenio Internacional N°95 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): “A los efectos del presente Convenio el término “salario” significa la remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por legislación, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato, escrito o verbal por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar”<sup>2</sup>.

En este sentido, es preciso resaltar 3 ideas importantes que se entreen en dicha descripción de salario, a saber: empleador; contrato de trabajo y fuerza de trabajo prestada. Todos estos elementos forman parte vital de la teoría laboral, y del derecho laboral existente. Sin embargo, ¿es posible que compartan los conceptos la teoría del derecho laboral que justamente nace para dar cuenta de relaciones de trabajo típicamente capitalistas -donde sobresale la diferencia entre el propietario de los medios de producción y el oferente de trabajo- y la teoría asociativa- donde sobresale la búsqueda colectiva, mediante el trabajo asociado, de permitir la reproducción ampliada de la vida de manera más igualitaria? Nosotros entendemos que estas dos formas de concebir el trabajo y la relación laboral son lo suficientemente distintas como para merecer tratamientos específicos, aunque no podemos desconocer la existencia de un mercado dominado por la lógica del capital y de la relación de dependencia, donde toman forma diversas interacciones y las lógicas se misturan.

---

<sup>2</sup>En WAA: Legislación Laboral, Tomo II, “La remuneración del trabajador” Montevideo, FCU, 1980.

Lo que ocurre dentro del proyecto de la Economía Social y Solidaria, y en las cooperativas de trabajo como uno de sus principales exponentes, es que aquellos que cumplen las tareas, que producen bienes y servicios son al mismo tiempo, los trabajadores y los dueños de la empresa. En este sentido, no prima la relación empleador-empleado típica de la relación capitalista o sus sinónimos, capitalistas propietarios de medios de producción y trabajadores como vendedores de su fuerza; es decir, bajo una relación de dependencia. Sintetizando, en palabras de Pablo Guerra: “una cooperativa de trabajo podrá contratar o no mano de obra asalariada, pero lo que constituye el cooperativismo es la presencia de un conjunto de socios-trabajadores que de manera democrática y cooperante se organizan para producir determinados bienes y servicios.” (Guerra, 2013:102)

La racionalidad económica de este tipo de empresas solidarias refleja la existencia de otro tipo de racionalidad operando en el mercado, donde no solo el capital es capaz de organizar y contratar otros factores para dar inicio a un emprendimiento económico. Pablo Guerra hará referencia a ello cuando resalta la capacidad organizadora que el trabajo muestra tener en la experiencia cooperativa (Guerra, 2013). Esta idea nos parece de sumo interés, ya que resalta la importancia del trabajo para organizar el resto de los factores intervinientes; en el trabajo cooperativista o solidario “es el trabajo el que contrata al capital, además del resto de los factores, y en este caso con el objetivo de beneficiar al trabajo. De esta manera se legitima la obtención de ganancias al trabajo por ser éste el factor principal (categoría) responsable por la gestión empresarial.” (Guerra, 2013:101). Entendemos, que esta idea, al legitimar la ganancia como resultado del trabajo, la legitima como pertenencia del colectivo, dando precisamente origen a la propiedad colectiva que es característica de las empresas cooperativas.

Aunque se comparten ciertas lógicas relativas a la gestión empresarial con las empresas lucrativas, tales como la división de trabajo y división de roles (de modo que un socio puede dar órdenes a otro según el lugar que ocupa en la organización), representa una diferencia abismal el hecho de que la soberanía de la empresa sea potestad de todos los socios a través de la asamblea de asociados, donde cada trabajador tiene un voto, a que la misma resida de manera exclusiva en quien aporta el capital empresarial. En palabras de Pablo Guerra; “Las cooperativas, en tal sentido, suelen basarse en la “relación de cooperación”, caracterizada por un flujo de trabajo de los socios hacia la cooperativa y de ésta hacia los socios mediante el reparto de los excedentes, en conformidad con procedimientos decididos colectiva y democráticamente” (Guerra, 2013:102). Contrariamente, la “relación de dependencia” se basa en la contratación específica de la fuerza de trabajo, por parte del dueño capitalista, que tras la prestación del mismo será compensado por medio de un salario.

De esta forma, lo que otorgaría derechos a los asociados de una cooperativa de trabajo, no es su carácter de trabajador contratado sino su carácter de asociado.

Por este motivo, en términos generales no nos referiremos a “salario” para referirnos a los ingresos obtenidos por cada trabajador asociado sino a retribución. En términos formales, el ingreso mensual percibido por los trabajadores es un “retiro anticipado de excedentes”.

### **¿Cómo toma cuerpo la gestión colectiva y sus resultados?**

Dentro de la literatura existente se presenta el debate acerca de si es necesario a la hora de pensar la retribución dentro de las asociaciones de trabajo cooperativo, que ésta se considere parte de los costos de una empresa, previo al cálculo de excedentes a repartir o que se asuma como parte de los excedentes de la cooperativa.

Básicamente, podemos diferenciar entre quienes abogan por considerar a la remuneración al trabajo como un costo fijo y quienes consideran adecuado la distribución de los resultados comerciales entre los asociados.

Los defensores de la lógica de “costo” abogan por este tipo de organización de las retribuciones porque consideran que obliga a definir una política comercial que garantice alcanzar los montos fijados, a la vez que otorga a los trabajadores una estabilidad económica como individuos. Al respecto encontramos interesante la idea que Burin, Heras y Colombo (2011) problematizan en razón de dicho criterio, ya que los autores visualizan que dicho modo de retribución laboral puede ocasionar la auto-percepción de los asociados como empleados, ya que tenderían a cobrar un retiro mensual que es posible de ser homologado a un sueldo. Esto podría generar un quiebre interno entre quienes se encargan de la tesorería y la administración y quienes no tienen ésta responsabilidad en el caso de no llegar a cumplir. De este modo, aun generando una mayor sensación de confianza entre los trabajadores podría ser profundamente contraria pesándolo a partir de su eficiencia identitaria de dicha decisión con la cooperativa, en términos de compartir tanto responsabilidades como riesgos y resultados.

Por su parte, la lógica de distribución de resultados pudiera generar una inestabilidad tal para los trabajadores que no permitiese la supervivencia de la unidad productiva como tal, ya que descuida las condiciones materiales de reproducción de los trabajadores.

Cualquiera de las formas presentadas de resolver la remuneración deben ser sopesadas con el contexto económico de la cooperativa en cuestión, es decir, su capacidad productiva y de capitalización. Nuevamente es interesante el planteo de Burin, Heras y Colombo (2011) quienes remarcan la tensión existente, sobre todo en el inicio de un proyecto cooperativo, entre la posibilidad de pagar el trabajo y la necesidad de fortalecer el emprendimiento.

A estas decisiones, se le suman qué monto debe pagarse como retribución a cada trabajador o qué porcentaje del excedente le corresponde. Es importante resaltar que la oportunidad de tomar estas determinaciones por los trabajadores es específica de una cooperativa de trabajo, totalmente nueva para aquellos que trabajaban previamente en relación de dependencia, de modo que el ejercicio de la democracia en este punto implica la discusión y puesta en práctica de diferentes criterios de justicia y equidad novedosos.

A su vez, la posibilidad de contar con dinero en el sistema capitalista es uno de los principales símbolos de “estatus”, poder y éxito, sumado al hecho de que el salario constituye la principal valoración y reconocimiento al trabajo en el marco de una empresa de propiedad ajena. En tal sentido, la diferenciación salarial es uno de los principales factores motivacionales para contar con mayor calificación, responsabilidad y esmero en las empresas de capital, de modo que modificar este esquema de remuneración implica a su vez explorar otros esquemas o fuentes motivacionales, sopesada a la vez dicha decisión con las necesidades comerciales y la capacidad económica de hacer frente a dichos procesos por parte de la empresa cooperativa.

Dichos debates se expresarán en las pautas usadas para considerar los esquemas de remuneración, en los casos observados la premisa fija son la cantidad de horas trabajadas misturándose con diferentes formas de considerar la calificación del trabajador, responsabilidades del rol, antigüedad en la empresa y el siempre presente reflejo con las condiciones de los colegas en relación de dependencia.

### **Instituciones escolares de gestión colectiva: tres escuelas de gestión privada, tres historias, tres contextos y tres esquemas de remuneración.**

#### **¿Cómo se remunera el trabajo en las experiencias exploradas?**

Las tres escuelas consultadas presentaron diversos formatos de remuneración; en relación a los relatos expresados, su construcción fue intensamente debatido por los asociados y primordial en la organización de cada cooperativa, en todos los casos se asocia en forma directa con la fundación.

A su vez, los tres casos coinciden describiendo una amplia influencia del sistema de retribución heredado -establecido por el estatuto docente- entre las propuestas debatidas para su construcción. Asimismo, su referencia surge en forma constante, tanto a la hora de describir el esquema propio, como a la hora de describir sus falencias y/o mencionar los actuales debates que surgen en su entorno.

Por último, la idea de “justicia”, esta resaltada como el fin último perseguido a la hora crear

su propio formato de remuneración. En todos los casos, lo “justo” aparece como la justificación de las características del formato elegido y lo “injusto” como justificación de las variables del formato que todavía se encuentran en discusión.

### **El Estatuto Docente: ¿Cómo influye a la hora de organizar un criterio de remuneración?**

Cómo hemos mencionado, el esquema de retribución establecido por estatuto docente, como experiencia compartida e inmediatamente previa a la actual, se repite en los tres casos, tanto en el colegio Instituto Comunicaciones y en el Guido Spano, por ser empresas recuperadas, como en el colegio Mundo Nuevo, ya que hasta el 2006 la cooperativa tenía un formato de remuneración homologado. Es por ello que es vital comprenderlo, y por lo cual pasaremos a describirlo brevemente.

Según el Estatuto Docente, la retribución mensual del personal docente en actividades se compone de: a) asignación por el cargo que desempeña; B) bonificación por antigüedad; C) y las restantes retribuciones que le correspondan en virtud de las disposiciones legales. La asignación por cargo desempeñado se calcula multiplicando el índice que el estatuto define para cada cargo por el “valor del índice”. A su vez, la bonificación por antigüedad surge según los años de antigüedad total en la docencia – sin importar el cargo ejercido-, que dará un porcentaje<sup>3</sup>, y éste se aplicará sobre la asignación por cargo desempeñado.

Al analizar las asignaciones por cargo desempeñado, si tenemos en cuenta índice de la asignación del cargo, el sueldo básico, y el adicional por sueldo básico las remuneraciones de un Director cuadruplica el de una Maestra Jardinera en la educación inicial. Asimismo, llega a quintuplicarse al comparar los cargos de Rectoría y Dirección con un Maestro Especial, un Bibliotecario, un Profesor Asistente o Ayudante de Clases Prácticas y un Visitador Social de educación media o inicial.

La antigüedad tiene un gran peso en la brecha de distribución de salarios, en los casos mencionados, si aplicamos la antigüedad y asumimos que los puestos de mayor jerarquía están ocupados por docentes con mayor antigüedad y los puestos más bajos de la escala con docentes con dos años o menos de antigüedad, la remuneración pasa a ser entre los rangos altos diez veces superior a los más bajos.

Finalmente, es preciso aclarar que los ejemplos comparados están haciendo referencia a docentes programáticos, ya que el régimen salarial y laboral descripto cambia si el docente es

---

<sup>3</sup> La antigüedad tiene un gran peso a la hora de diferenciar los salarios docentes ya que el porcentaje determinado va en una escala de 30% para 1 años de antigüedad al 120% para 22 años.

personal de planta docente reconocida oficialmente por la Dirección General de Escuelas de Gestión Privada (DGE GP) o es personal extra programático, es decir, aquellas personas que realizan tareas docentes de carácter opcional, no obligatorias para los alumnos regulares. Esta última situación de revista no genera antigüedad docente, tiene una pauta salarial distinta emanada del Consejo gremial de Gestión Privada, sobre sus horas no se aplica el fondo de incentivo docente, tampoco se jubila con la ley 24016 (82%) y el marco legal es la Ley de Contrato de Trabajo.

### **Escuela Cooperativa Mundo Nuevo**

*“La propuesta que elaboramos pretendía legislar para adelante para que todos los asociados percibieran de manera equitativa el excedente que le correspondía” (Colombo, 2009:4)*

La Cooperativa Escuela Nueva (escuela Mundo Nuevo) se fundó en el año 1972 a raíz de un conflicto en otra escuela de gestión privada que no era cooperativa y que decidió echar a una docente injustamente. Padres y maestros se sentaron a pensar en un proyecto de escuela diferente y se decidieron por la gestión cooperativa.

En sus 40 años de historia, la escuela tuvo diversas crisis, la más reciente se ubica en la década de los '90. El discurso neoliberal aparecía como la única realidad posible; en ese contexto, las cooperativas (al igual que otras organizaciones sociales) no eran bien vistas en la Argentina de entonces. Ello dio la oportunidad de que un grupo de asociados que ocupaban espacios de decisión en la estructura escolar, tomaran el gobierno de la cooperativa, anulando en los hechos todos los espacios de participación.

La crisis de diciembre de 2001, el fervor positivo en el país y la incorporación de nuevos trabajadores se hizo presente un reclamo de participación y buen gobierno, que produjo que en 2003 se volvieran a convocar a elecciones (Colombo, 2009: 2)

El debate en torno a la remuneración, que dio como resultado el esquema de retiros actual, entró en la Cooperativa de Trabajo Mundo Nuevo en el 2004. La cooperativa, que tenía una historia de 30 años de funcionamiento y gestión, estaba pasando por un momento de conflicto. El debate recorría un eje principal, la organización se debatía entre ser una organización cooperativa o una “empresa de servicios pedagógicos” bajo figura jurídica cooperativa.

A su vez, la tensión expresaba el (des)encuentro de dos modelos, el que se había impuesto en la organización cooperativa, tras años de discurso neoliberal, en los cuales la figura cooperativa había sobrevivido como mera figura jurídica, solapando la participación democrática, la solidaridad y la equidad, y el modelo reclamado con los aires del 2001, al calor de la crisis, donde los nuevos trabajadores incorporados pujaban por generar participación y espacios democráticos.

El debate se extendió entre los diversos espacios de decisión, participación y gobierno, invadiendo sus diversas temáticas. La búsqueda de participación horizontal en las decisiones incluía tanto conocer las erogaciones del presupuesto de la empresa, como generar espacios de participación en el proyecto pedagógico.

En dicho marco, los trabajadores comenzaron a preguntarse sobre la lógica de la distribución de excedentes. Se partió del análisis de la tabla de distribución de excedentes que los regía, en la cual se descubrió que tomando como unidad la hora de trabajo de cada asociado existía una distancia de 1 a 14 entre el trabajador que menos y los que más excedente retiraban.

Al preguntar por la distribución de dicha tabla la entrevistada explicó: “la dirección y las remuneraciones más altas estaba concentradas, era homologable al estatuto docente”

Así fue como al darse a conocer la tabla de distribución, un grupo de trabajadores comenzaron a idear una distribución que redujera la distancia existente entre la remuneración de los asociados, modificando así el valor que atribuía el Estatuto Docente a su labor escolar.

Las principales explicaciones dadas alrededor de cuál fue la motivación para impulsar dicho cambio fue la importancia de expresar en el formato de remuneración la equidad existente entre cada asociado de la cooperativa. La búsqueda por la democracia y la igualdad no era ajena al esquema de remuneración.

En dicho sentido la entrevistada explicará: *“para mí la democracia también pasa por la remuneración, no puedes pensarlo diferente, no puedes tener un sistema de remuneración meritocrático, arbitrario, y tratar de ser democrático”*.

### **Los modelos presentados...**

El proyecto de distribución actual, fue una construcción colectiva que implicó la presentación de proyectos, sus críticas y reformulaciones correspondientes.

El primer proyecto presentado, tenía como ideal reducir la distancia existente entre los asociados que se llevaban una mayor porción de la distribución de excedentes y los que

menos; pasaba así de una diferencia de 1 a 14 entre el que más y menos retiraban a una diferencia de 1 a 3. Se propuso construir un esquema de puntos, en los que se tuviera en cuenta: horas de trabajo, cargo ejercido, y cantidad de años de antigüedad en ese trabajo o similar. El cálculo era:

Puntos por trabajador: Horas trabajadas X Cargo ejercido + Cantidad de años de antigüedad (Colombo, 2009)

La propuesta presentada no fue aprobada. Sin embargo, fijó las bases para la actual propuesta de remuneración.

En los hechos, la principal crítica que se hizo fue sobre la valorización hecha en relación a la antigüedad del docente. En esta primer propuesta de esquema de remuneración, la antigüedad no era un valor sustancial del retiro; además, estaba calculada independientemente del cargo a ocupar y de las horas trabajadas, lo que implicaba que una misma cantidad de años de antigüedad tuviera el mismo valor para un cargo directivo que para un trabajador de maestría o para un maestro de taller.

Esta propuesta, si bien implicaba una reducción de la brecha distributiva al interior de la institución que podía ser defendido desde lo discursivo, se encontró con serios escollos en su puesta en práctica, ya que, en términos de la entrevistada:

*“la propuesta perdió por las peores razones, los que más ganaban en términos absolutos y los que menos en términos relativos y absolutos votaron en contra. Los primeros porque no les convenía y los segundos porque les daba pena sacarles parte del retiro a los otros... y porque sí, porque la masa de plata es la misma, si a uno les aumenta la porción a otros les baja... qué va a ser... y eso era inconcebible...”*

A partir de las críticas hechas sobre el modelo anterior, los trabajadores organizados propusieron un nuevo esquema:

Puntos por trabajador: Horas trabajadas X cargo + el porcentaje que resulta de la duplicación de los años de antigüedad respecto de las horas trabajadas (Colombo, 2009)

Es posible observar algunas diferencias a señalar tanto entre los componentes del esquema de retribución establecido por el estatuto docente y los componentes construidos por la

Cooperativa de Trabajo Mundo Nuevo; y, a su vez, entre cómo son ponderados los componentes, cuál es su importancia relativa.

La diferencia principal es que el componente con mayor importancia relativa en el esquema utilizado en Mundo Nuevo es el tiempo de trabajo realizado en la institución. Las horas trabajadas por cada asociado son el componente principal que justifica qué fracción de excedente es repartida entre cada asociado. Esta valorización es en desmedro del peso relativo del cargo y de la antigüedad.

El cargo, en Mundo Nuevo, puede hacer variar una remuneración de 1 a 3; mientras, en base al Estatuto Docente, podría variar de 1 a 5. A su vez, la antigüedad deja de ser calculada a partir del cargo, lo que se valora es la experiencia en el trabajo, tiene la misma importancia si se pone en práctica dicha experiencia para estar frente a un curso, frente a una dirección escolar o un taller de teatro.

### **Instituto Educativo Nuevo Guido Spano**

El Colegio Guido Spano, recientemente formado como cooperativa de trabajo, tiene una larga experiencia -de más de 90 años- como Institución Escolar Privada.

Su formación como cooperativa de trabajo es reciente, surgida cuando a fin del año 2013, la empresa que administraba el colegio Guido Spano quiebra, cierra y deja sin trabajo al grupo de docentes, no docentes y administrativos. Así es como el conjunto de trabajadores decidirá la constitución formal de la entidad asociativa, buscando dar continuidad a sus puestos laborales y al proyecto educativo que se clausuraba con el cierre de la institución privada del barrio de Palermo.

Paralelamente, su formación como Cooperativa de Trabajo se correspondió con la nueva Resolución del INAES N°4664, que permite que a los fines de los aportes y alcances de la seguridad social, una cooperativa de trabajo inscriba a sus trabajadores como empleados en relación de dependencia, aportando la cooperativa lo que se consideran los “aportes patronales”. La modificación permitió que los trabajadores asociados a la Cooperativa Guido Spano resolvieran homologarse a los trabajadores en relación de dependencia evitando así el régimen autónomo. De esta forma, mientras en el resto de los casos la cooperativa cumple con las aportaciones necesarias a los fines del régimen previsional en el sistema de trabajadores autónomos, esta Cooperativa de Trabajo debe realizar las cotizaciones de los asociados como

si fueran trabajadores en relación de dependencia, e ingresar las contribuciones patronales para todo trabajador asociado.

La decisión, en base a los relatos de los actuales asociados, fue imprescindible para lograr el acuerdo de los trabajadores y conseguir organizarse a partir de la figura cooperativa, ya que permitía que los docentes y los trabajadores del colegio mantuvieran su antigüedad, los beneficios previsionales de seguridad social y su estándar protectorio.

Tras este primer paso, la segunda decisión en torno al esquema de remuneración, que acompañó la fundación, fue la modificación de la figura de docente extra-programático. Como fue mencionado previamente, entre las características del esquema de remuneración del Estatuto existe la diferenciación entre docentes programáticos y extra programáticos, entre ellos, los docentes que no son reconocidos como de “planta” por la DGEGP, tampoco tienen consideradas sus horas como “horas áulicas”. De esta forma, si un docente programático trabajó 3 horas de reloj, se le paga por 4 horas trabajadas; mientras, si un docente extra programático trabaja 3 horas de reloj, se le paga por 3 horas trabajadas. Veamos la explicación de un trabajador-asociado de la institución:

*“Hay dos tipos de horas, están las horas programáticas, que son las que mejor se pagan, que tienen un determinado valor y son de 40 minutos, pero también existen horas extra programáticas, que son de 60 minutos, y que están recontra mal paga, y además son de 60 minutos, también los beneficios que tenés son muchos menos, con horas extra programáticas no te podes tomar ni un día de estudio, es recontra explotador digamos... Y ambos regímenes están contemplados en el estatuto... las licencias también son diferentes, las vacaciones, todo... (...) Así que lo que intentamos hacer a principio de año fue igualar esta situación que nos parecía injusta, entonces para todos los profes que estuvieran frente a alumnos con horas extra programáticas, que eran de 60, los pasamos a 40 y entonces eso les generó un mayor cúmulo de horas, y generó un incremento, se mantuvo el valor de la hora pero se contabilizó sobre 40 minutos, ósea el número te da más y ganas más plata...”*

Resulta llamativo, porque esta experiencia, al igual que en la experiencia de Mundo Nuevo, refleja la dificultad de combinar una figura cooperativa, de gestión democrática, con un esquema de remuneración profundamente diferencial y escalonado.

Nuevamente, “formato de remuneración al trabajo” y “figura cooperativa”, son dos caras de una misma moneda.

En este sentido el asociado entrevistado dirá:

*“Se resolvió puntualmente en febrero, antes de empezar, nos miramos, nos dijimos “esto es injusto”, porque incluso dentro de las extra programáticas había tres asociados que estaban por debajo, y nos dijimos “no lo vamos a permitir”, estamos acá todos tirando, vamos a ser todos asociados, somos iguales...”*

El esquema de remuneración propuesto por la Cooperativa de Trabajo Guido Spano, se mantiene semejante al propuesto por el Estatuto Docente en relación a la importancia otorgada al cargo desempeñado y a la bonificación por antigüedad. Sin embargo, la modificación hecha sobre la consideración de las horas, permite que con el funcionamiento de la cooperativa se achique la brecha retributiva entre asociados. A su vez, vale la pena recalcar que la revisión de los criterios remunerativos pareciera ser un proceso inacabado, en tanto la historia de recuperación de la entidad es muy reciente y con ello la construcción de la identidad cooperativa está aún en formación.

### **Instituto Comunicaciones**

El actual Instituto Comunicaciones comenzó a funcionar en Marzo de 2003, tras que el anterior Instituto Comunicaciones A-932 cerrará sus puertas a partir de la quiebra del Club Comunicaciones, de quien era propiedad.

En octubre del año 2000, el club, del que formaba parte el colegio, había decretado la quiebra, tras varios meses de crisis económica interna y de atrasos con el pago de salarios. Tras la quiebra, tanto el club como el colegio quedan encuadrados en la Ley de fideicomiso que permitió que ambos pudieran continuar funcionando bajo intervención de un órgano de Fideicomiso. Sin embargo la mala noticia no tardó en llegar; en octubre del año 2002 el tribunal consideró que el colegio era deficitario y ordenó su cierre.

Así fue como, ese mismo septiembre, 39 de los 58 docentes que integraban la institución decidieron conformar la Cooperativa de Trabajo, que hasta hoy sostienen, formándose como escuela recuperada.

Actualmente la escuela cuenta con primaria, jardín y secundaria; su matrícula no paró de crecer, tras haber decidido continuar como Cooperativa de Trabajo con solo 90 chicos, hoy tiene más de 500 chicos y más de 80 trabajadores asociados.

Al indagar por el formato de retribución, se remarca que la remuneración percibida por su trabajo como docentes fue lo primero a “sacrificar” frente a los costos de poner en funcionamiento el colegio. En su relato, se desprende que la prioridad estuvo puesta en pagar

al día el canon acordado judicialmente por el uso del edificio al club y el mantenimiento del edificio; ambas eran para la gestión obligaciones ineludibles para legitimar la recuperación del colegio. Al priorizar ambos gastos, y teniendo en cuenta la baja en la matrícula generada con el quiebre del club, los dos primeros años no pudieron retribuirse mensualmente; luego empezaron a poder retirar un porcentaje del monto del salario básico para sus cargos docentes y actualmente han llegado a equiparar el monto que les correspondería a un salario básico.

En los términos de una docente:

*“Vos tenías a alguien al lado o tenías muchas energía para trabajar 24 horas, acá y en otros colegios, y bancarse lo que venía; recién hace año y pico se puede sostener, no hay mucha gente que vos puedas convocar que se pueda mantener acá adentro, básicamente porque económicamente no es la panacea, y eso es difícil que no te toque, entonces aunque uno sabe que hay gente muy valiosa, gente que nos encantaría que se quede, pero lo cierto es que si tenés un pibe y los tenés que mantener no podés estar acá... muchas de las realidades son esas, muchos entran y salen porque tienen que salir corriendo a trabajar a otro lado, este proyecto hasta hace dos años si no te acompañaba tu familia no te acompañaba nadie, los dos primeros años sin cobrar un peso... no hay mucha gente que vos puedas convocar que se pueda sostener en el tiempo...”*

El esquema de remuneración mencionado, que alcanzaron en los últimos dos años, se organiza a partir de las horas trabajadas y el cargo ocupado; es decir, a diferencia de los otros dos modelos descriptos, no se valoriza la antigüedad. A su vez, en relación a la diferenciación existente en las escuelas entre horas áulicas y horas reloj, en Instituto Comunicaciones no importa qué tarea se cumpla en la institución, toda hora trabajada es considerada hora programática<sup>4</sup>.

Finalmente, entre los logros descriptos del último año de gestión, se resalta haber alcanzado a complementar las remuneraciones con un retiro adicional del 30% de la remuneración mensual de cada asociado otorgado a fin de año.

En palabras de dos docentes asociadas:

*“nosotras no tenemos aguinaldo, obviamente, no podemos, nos ponemos contentas si en algún momento nos podemos retirar algo porque se cuidó, se cuidó, se cuidó, nos ponemos contentas cuando tenemos un retiro de un 20%, 30% más y no sé, te pones contento porque tenés todo lo otro, digo porque acá todos sabemos que el último que se va apaga la luz”*

---

<sup>4</sup> Teniendo en cuenta que es un colegio orientado hacia la integración, con un amplio plantel de maestros integradores, el peso económico de igualar las horas que en una institución escolar “típica” serían programáticas con las que serían extra programáticas es muy significativo.

*“Acá hay un montón de beneficios que no los tenemos, recién hace dos años pudimos acceder a un aguinaldo, que no llegamos, un retiro plus, digamos, un 30% más después de un año de trabajo, porque se cuidó y se decidió, porque bueno, siempre hay algo nuevo por invertir en la escuela...”*

### **Aquello que queda por fuera del esquema de remuneración: la gestión y la acción cooperativa**

Es posible confirmar la interpretación del esquema de remuneración, como prisma de análisis para comprender la gestión cooperativa de una empresa, tanto en las afirmaciones visibles en su construcción, como en las inquietudes generadas por aquello que queda por fuera de dichos esquemas.

Una inquietud que surge en torno a los esquemas de remuneración presentados es si existe lugar en él para retribuir por lo que podríamos llamar “gestión cooperativa” u “acción cooperativa”<sup>5</sup>. La importancia de dicha participación es especificada por todos los entrevistados, aunque el planteo difiere en su ejecución en las diversas experiencias. En el caso de Mundo Nuevo, la entrevistada resalta su obligatoriedad para pertenecer a la cooperativa:

*“Cuando alguien viene a la escuela para ocupar un cargo cualquiera, primero se le va a contar lo más operativo de su laburo, qué va a tener que hacer y recién después todo lo demás, que es un montón, y que tiene que ver con todo lo que implica pertenecer a esta cooperativa, que es mucho más que estar en el aula con los chicos, si esa persona dice “sí, quiero”, genial. Hay gente que nos escucha y sale corriendo porque no quiere, pero el que avisa no traiciona. Vos acá tenés que venir a las asambleas, a las comisiones, nosotros, todos, tenemos la obligación de formar parte de una comisión de trabajo, la que vos elegís pero tenés que venir, hay muchos espacios de gestión dentro de la cooperativa que no recaen sobre el consejo, no sé, por ejemplo, yo soy parte de la comisión de acción cooperativa y de informática – porque es de las cosas que se hacen y somos pocos- la de acción cooperativa tiene que ver con la relación con otros, con otras cooperativas, nuestro estar en el mundo y*

<sup>5</sup> Comprendiendo dentro de dicha definición toda actividad que implique tiempo, esfuerzo y exceda el rol específico en el funcionamiento del colegio, aunque implique una función precisa para el crecimiento y supervivencia de la Cooperativa de Trabajo. En síntesis, aquello que está directamente relacionado con la existencia de la organización cooperativa; ya sea el tiempo invertido en tener una reunión entre aquellos que forman parte del consejo de administración, o el utilizado para organizar un festival en el barrio y permita el encuentro de la cooperativa de trabajo con otras organizaciones barriales, o asistencia a reuniones en representación de la cooperativa a diversas federaciones, sindicatos u organizaciones, etc.

*en la cooperativa, la relación con el sindicato, con el cooperativismo en general... yo que sé, hay muchas, la comisión pedagógica, la comisión de eventos, la comisión legislativa, por ejemplo ahora están planteando si necesitamos volver a reformular el estatuto...”*

En el caso de Instituto Comunicaciones, aunque las entrevistadas nos esclarecen que no existe una obligatoriedad de participar en todas las instancias de acción o gestión cooperativa, paralelamente, plantean la necesidad de dicha participación para la supervivencia de la cooperativa. Asimismo, explicitan que ello infiere mucha dedicación y es posible comprender a los asociados que no logran participar constantemente, aunque ello genere contradicción en el vínculo entre aquellos asociados que están presentes para resolver dichas necesidades y aquellos asociados que no pueden/quieren/saben cumplir con todos estos espacios.

Por un lado:

*“Acá si uno no hace, eso no está. En esta escuela uno hace de docente y hace todo lo demás, hay algo que está subyacente, que hace que esto sea distinto, te falta algo y acá nadie es extra a eso, todos acá naturalmente sabemos que hay que “hacer”...”*

A su vez:

*“Por ejemplo, con las asambleas, nosotras estamos todo el día acá, y la última asamblea por ejemplo duró hasta las 9:30 de la noche, y al otro día el que más tarde entraba, entraba a las 7:30 de la mañana o por ejemplo, algunos no vinieron porque daban a la noche en un vespertino, entonces es difícil, uno va intentando simplificar las comunicaciones y el tratamiento de algunos temas, se mandan mails, hay cadenas, pero es difícil”*

*“Y a veces uno se enoja, y dice “¿Por qué no está acá? Pero lo cierto es que tenemos una vida, somos mamás, familia, nos llevamos tarea para casa a corregir, o tenemos que proyectar para las clases que vienen, entonces pará, nosotros también tenemos un límite.”*

*“Yo por ejemplo estoy hace diez años en la cooperativa, y recién hoy me metí a gestionar en el consejo, y qué se yo por qué no me metí antes, pueden ser muchos motivos por los cuales la gente no se mete, porque creés que no sabés, que no podés, porque tenés hijos y no querés estar hasta esta hora en el colegio, porque tenés miedo a cómo va a ser vista tu participación entre tus compañeros...”*

Es posible observar la misma contradicción en el relato del entrevistado en el colegio Guido Spano:

*“Yo también sé que lo hago porque soy así, porque así soy también en mi casa, entonces cuando hay que hacer algo acá lo hago de la misma manera, hasta que no queda bien no me voy. Además, también tenés que yo estoy acá todo el día, y así te terminas encargando. Hay*

*profes que vienen acá para una hora específica y se van porque tienen que ir a dar clase a otro colegio, y lo entendés pero es complicado, porque después terminamos siendo las mismas 10 o 15 personas, y cuando ves que son siempre las mismas caras y el resto no se entera es complicado...”*

En términos generales, la inquietud que recorre los relatos es cómo valorar el esfuerzo y el tiempo invertido en la acción cooperativa, cómo multiplicarlo entre los socios y cómo evitar que surjan dichas contradicciones que corroen la relación y la confianza existente entre los trabajadores asociados a la cooperativa de trabajo. En el decir de una docente asociada al colegio Instituto Comunicaciones:

*“Acá uno termina sus horas de clase y te quedan cosas para hacer y organizar para el cole, y haces horas extras, sin esperar otra cosa a cambio, no esperas un rédito económico, no van a ser redituables, sin embargo uno lo hace a pesar de eso, yo lo asumo como parte de mí quehacer acá pero, qué pasa cuando para todos no es así...”*

Así, aquello que pareciera interpelarse es por qué, si se valora la hora trabajada en torno al proyecto pedagógico para componer el esquema de remuneración, no se valora el tiempo dedicado para todas las actividades relacionadas en la gestión cooperativa. A su vez, surge el interrogante de si ello lograría una participación más equitativa o, en definitiva, una remuneración más equitativa. En términos de una docente asociada al colegio Mundo Nuevo:

*“El esquema hay que seguirlo craneando, tampoco se valora el trabajo operativo, el tiempo que nosotros venimos acá para hacer cosas que no tiene que ver con el trabajo escolar no se valoran, no se suman a la remuneración, y son un montón, son muy difíciles de calcular y ha generado muchos debates que no lo hemos resuelto...”*

### **Reflexiones finales**

En este estudio hicimos una primera aproximación a uno de los nudos problemáticos a la hora de gestionar una empresa cooperativa, es decir, la retribución al trabajo. Nuestra indagación y análisis se guió en torno a debatir la naturaleza distintiva –y con ello los mecanismos específicos- de la remuneración al trabajo en el marco de una empresa donde precisamente el factor organizador es el trabajo, y a su vez a puntualizar qué objetivos persigue y qué impacto tiene esta decisión de gestión hacia el interior de la organización cooperativa.

Nuestro análisis partió identificando la diferenciación salarial como uno de los principales sistemas de símbolos y reconocimientos hacia el interior de las empresas de capital, y nos permitió identificar algunos factores que influyen en la construcción de los diversos esquemas, como lo son el tipo de actividad y sector en el que se inserta, el origen del

colectivo que conforma la empresa y su experiencia como colectivo y el tamaño de la empresa (o la cantidad de asociados).

En relación al origen del colectivo, las experiencias relatadas se diferencian entre sí, mientras una es una empresa recientemente recuperada, otra es una empresa recuperada de la primera ola, con más de 10 años de experiencia y por último, otra es una empresa con más de 40 años de experiencia en la gestión cooperativa. En este sentido, nos parece importante resaltar que aun contando con tres trayectorias diferentes, las tres gestiones comparten un elemento en la modificación y creación de su propio esquema de remuneración, aquella diferenciación que presenta el estatuto docente entre docentes programáticos y docentes extra-programáticos.

Otro factor a tener en cuenta, al analizar los criterios de remuneración al trabajo, es el sector en el que se insertan las cooperativas estudiadas. A nuestro entender el sector de la educación tiene dos características específicas que operan ampliamente en la libertad para elegir el criterio de remuneración en particular y en la gestión en general, que son el peso del Estatuto Docente en la actividad escolar (que no define únicamente salarios sino también licencias, antigüedad, jubilación, escalas jerárquicas, etc.) y la doble relación de supervisión con el Estado, ya que deben responder como una cooperativa de trabajo ante el Ministerio de Desarrollo y como una escuela de gestión privada para el Ministerio de Educación, sumándole a ello que no existe una figura específica para las escuelas de gestión cooperativa.

Finalmente, proponemos que el estudio presentado sea interpretado como una tentativa de generar herramientas de comprensión y gestión hacia adentro de nuestras empresas cooperativas. Es decir, el trabajo se ubica en la búsqueda de ampliarnos y fortalecernos cualitativamente, y para ello concebimos vital el invertir energía en generar herramientas creativas para dejar de pensar a partir de “salario” o de “costo-laboral” -términos que señalan la centralidad del capital como “factor-organizador”. Es decir, se trata de tan sólo el comienzo de una búsqueda -que seguro requerirá de muchas más experiencias, descripciones y sistematizaciones- por comprender y construir esquemas de remuneración -y cualquier otra herramienta de gestión- que sea acorde a nuestras empresas de gestión democrática y siga tensionando la lógica del sistema capitalista.

#### Bibliografía:

- Guerra, P. “La discusión salarial en el cooperativismo”, Estudios Cooperativos N°1, 1983

- Burin, D., Heras, A. I., y Colombo, S. “Criterios para la remuneración del trabajo en colectivos auto-gestionados, para que las diferencias no se transformen en desigualdades”. III Encuentro internacional: La Economía de l@s trabajador@s,México, 2011.
- Colombo, S. “Cooperativa Escuela Nueva: historia y crisis en la administración equitativa de recursos”. Segundo encuentro internacional “La economía de los trabajadores: trabajo y autogestión frente a la crisis Global”, Buenos Aires, 2009
- VVAA, “La remuneración del trabajador”, Legislación Laboral, Tomo II. Montevideo: FCU,1980.