

Idelcoop, vol. 213, 2014, pp. 72-112.

# **Para que las diferencias no se transformen en desigualdad. Criterios para distribuir recursos y remunerar el trabajo en colectivos autogestionados de Argentina.**

Ana Inés Heras Monner Sans y David Burin.

Cita:

Ana Inés Heras Monner Sans y David Burin (2014). *Para que las diferencias no se transformen en desigualdad. Criterios para distribuir recursos y remunerar el trabajo en colectivos autogestionados de Argentina*. *Idelcoop*, 213, 72-112.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/david.burin/25>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/poQx/h9n>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

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



# revista Idelcoop 213

Nº 213

Julio 2014

ISSN 0327 - 1919

Registro Nacional de la

Propiedad Intelectual Nº 5152600

Queda hecho el depósito que marca la Ley Nº 11.723

Es una revista indexada en CIDECA

revista@idelcoop.org.ar - www.revistaidelcoop.org.ar

Instituto de la Cooperación  
Fundación de Educación, Investigación  
y Asistencia Técnica - Idelcoop

El contenido de los artículos firmados es responsabilidad de sus autores, y no refleja necesariamente la opinión de la dirección de la Revista.

Los artículos pueden ser reproducidos, citando a Revista Idelcoop como fuente de origen.

**Propietario:** Instituto de la Cooperación  
Fundación de Educación, Investigación y Asistencia Técnica – IDELCOOP

**Director:** Angel Petriella

**Editor:** Daniel Plotinsky

**Comité editorial:**

Marcelo Barrera	Valeria Mutuberría Lazarini
Gabriela Buffa	Daniel Plotinsky
María Eleonora Feser	Jorge Testero
Pablo Imen	Luis Wainer

**Comité académico:**

Juan Fernando Álvarez (Colombia)  
Rubén Bozzo (Argentina)  
José Luis Coraggio (Argentina)  
Alfredo García (Argentina)  
Gabriel Fajn (Argentina)  
María Eleonora Feser (Argentina)  
Pablo Imen (Argentina)  
Juan Pablo Martí (Uruguay)  
Valeria Mutuberría Lazarini (Argentina)  
Adela Plascencia (Argentina)  
Daniel Plotinsky (Argentina)  
Grisel Reyes Nuñez (Puerto Rico)  
Alejandro Rofman (Argentina)  
Andrés Ruggeri (Argentina)  
Federico Schuster (Argentina)  
Alfredo Serrano Mancilla (España)  
Mirna Sojo Gutiérrez (Venezuela)  
Mirta Vuotto (Argentina)

**Comité asesor cooperativo:**

Hugo Cabrera  
Rubén Cédola  
Edgardo Form  
Ariel Guarco  
Carlos Heller  
Juan Carlos Junio  
José Orbaiceta  
Carlos Panunzio  
Plácido Peñarrieta  
Reynaldo Pettinari  
Graciela Romanelli

**Asistente editorial:** Gabriela Buffa

**Asistente de redacción:** Daniela Portas

**Diseño:** Nadia De Cinti



## Instituto de la Cooperación Fundación de Educación, Investigación y Asistencia Técnica - Idelcoop

### **Consejo de Administración**

**Presidente:** Angel Petriella

**Secretario de Actas:** Reynaldo Luis Pettinari

**Tesorero:** Horacio José Giura

**Consejeros:** Pablo Imen, Carlos Pannunzio, Horacio Alberto López, Jorge Carlos Testero, Juan Torres, Rafael Nicolás Massimo, Rubén Néstor Bozzo.

**Director:** Pablo Imen

San Martín 1371 (S2000CJU)

Rosario - Provincia de Santa Fe

Tel: (0341) 425-1338

Montevideo 431 - Piso 7° (C1019ABI)

Ciudad de Buenos Aires - Argentina

Tel: (011) 5077-8041

[www.idelcoop.org.ar](http://www.idelcoop.org.ar)

El Instituto de la Cooperación – Fundación de Educación, Investigación y Asistencia Técnica- es una entidad civil, sin fines de lucro, creada por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos de la Argentina, con el objeto de promover, realizar y estimular la educación y capacitación cooperativa y los estudios e investigaciones destinados al adelanto y difusión de la doctrina cooperativa, de su práctica y de las ciencias y técnicas vinculadas a ella. Inició sus actividades el 12 de octubre de 1973.

El 6 de junio de 1974, se publica el primer número de la Revista del Instituto de la Cooperación (IDELCOOP), órgano de expresión del mismo, síntesis de las distintas actividades de investigación y docencia. Centrada en la búsqueda en el terreno teórico-práctico de avances en el Movimiento Cooperativo y popular, se propone ser expresión de las experiencias sobre la participación popular e instrumento de polémica y reflexión teórica en Latinoamérica, desde una concepción del Cooperativismo como una práctica social de los pueblos para la independencia y transformación de la sociedad.

Desde esta publicación, se trata de sensibilizar a los dirigentes cooperativos sobre temas de trascendencia para los argentinos y latinoamericanos, se intenta reflexionar teóricamente sobre los problemas de nuestras sociedades y el accionar de las cooperativas, vinculando la satisfacción de las necesidades de los miembros de las cooperativas con la necesaria proyección comunitaria y de compromiso popular con las transformaciones necesarias para asegurar la definitiva independencia económico-social.

# Para que las diferencias no se transformen en desigualdad

## Criterios para distribuir recursos y remunerar el trabajo en colectivos autogestionados de Argentina

ANA INÉS HERAS<sup>1</sup> Y DAVID BURIN<sup>2</sup>

### Resumen

*Presentamos un análisis de modalidades diferentes elegidas por colectivos autogestionados para remunerar el trabajo y distribuir recursos entre sus integrantes. Estos sistemas toman en cuenta, en distinta proporción, su rol como trabajadores, sus derechos como asociados y sus situaciones existenciales. Mostramos la potencia creativa para generar normas internas y los esfuerzos realizados para ponderar las diferencias (profesionales, de productividad, de género, de antigüedad profesional o en la organización, entre otras), sin que estas operen contra el proyecto colectivo. Primero analizamos los derechos del trabajador asalariado y del trabajador autogestionado y los cotejamos con la definición de trabajo decente de la OIT. Luego de describir la metodología, realizamos una descripción analítica de ocho criterios identificados en nuestra investigación para distribuir los recursos generados. Por último, se presentan reflexiones acerca de cómo pensar la justicia a partir de lo que nos enseñan las experiencias cuyos sistemas hemos estudiado y que incluimos en diferentes Anexos al finalizar el artículo.*

**Palabras clave:** Autogestión, retribución del trabajo, cooperativas de trabajo, valores cooperativos, etnografía

Artículo arbitrado

Fecha de recepción: 30/05/2014

Fecha de aprobación: 7/06/2014

<sup>1</sup> IRICE – Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación – CONICET. Investigadora Independiente / Instituto para la Inclusión Social y el Desarrollo Humano – INCLUIR. Investigadora Principal. aninesheras@fibertel.com.ar

<sup>2</sup> Instituto para la Inclusión Social y el Desarrollo Humano – INCLUIR. Investigador Principal. 4556-0752 davidburin@incluir.org.ar

## Resumo

**Para que as diferenças não se transformem em desigualdade.**

*Apresentamos uma análise de modalidades diferentes escolhidas por coletivos autogeridos para remunerar o trabalho e distribuir recursos entre seus integrantes. Estes sistemas levam em consideração, em diferentes proporções, seu papel como trabalhadores, seus direitos como associados e suas situações existenciais. Mostramos a potência criativa para gerar normas internas e os esforços realizados para ponderar as diferenças (profissionais, de produtividade, de gênero, de antiguidade profissional ou na organização, entre outras) sem que estas operem contra o projeto coletivo. Primeiro analisamos os direitos do trabalhador assalariado e do trabalhador autogerido, e os comparamos com a definição de trabalho decente da OIT. Depois de escrever a metodologia, realizamos uma descrição analítica de oito critérios identificados em nossa investigação para distribuir os recursos gerados. Por último, são apresentadas reflexões sobre como pensar a justiça a partir do que nos ensinam as experiências cujos sistemas estudamos, e que incluímos em diferentes Anexos ao finalizar o artigo.*

**Palavras-chave:** Autogestão – retribuição do trabalho – cooperativas de trabalho – valores cooperativos – etnografia

## Abstract

**So that differences do not become inequality**

*We present an analysis of the different ways in which self-managed groups distribute their resources and pay for their work. The criteria identified by which they make these decisions are: their role as workers, their status as cooperative partners and their day-to-day different living conditions. We thus show how these collectives of workers take differences into account yet how these distinctions still do not threaten their collective project. We first discuss workers' rights in capitalistic traditional relations and compare these with cooperative workers' rights to then, in turn, contrast this analysis with ILO's definition of decent work. We describe the methodology by which we documented and analyzed collective's ways of distributing resources, and explain 8 different criteria found in these distributive cooperative ways. We conclude by discussing what counts as justice in light of the analysis of these experiences, which we include as Annexes at the end of the article.*

**Keywords:** self-management; retribution of work; cooperatives of workers; cooperative values; ethnography.

## ANÁLISIS SOBRE LOS DERECHOS DEL TRABAJADOR ASALARIADO Y DEL TRABAJADOR AUTOGESTIONADO

En la sociedad y en la política argentinas los derechos laborales están instalados de tal forma que se los toma como derechos civiles universales, producto de la lucha del movimiento obrero organizado a lo largo de más de un siglo. Sin embargo esto no se verifica en la realidad para todos los trabajadores: salario, cobertura médica, jubilación, 48 horas de trabajo semanal, vacaciones pagas, aguinaldo, libertad de asociación sindical, libertad y derecho a continuar educándose, licencias por maternidad, enfermedad, duelo o atención de familiares directos a cargo sujetas a los acuerdos colectivos, entre otros, no son garantizados en Argentina a todas las personas por el mero hecho de ser ciudadanos sino solamente a los trabajadores contratados legalmente en relación de dependencia. Beneficiarios de planes sociales, becarios, pasantes, trabajadores contratados a tiempo parcial, en trabajos eventuales, a través de contratos de locación de obra o de servicios, trabajadores informales, cuenta-propistas, cosecheros migrantes, medieros y otras categorías no gozan de esos derechos, si bien algunos luchan por obtenerlos.

Si analizamos el contexto, para América Latina el sector informal y el trabajo precario fue creciendo en los últimos años hasta llegar al 64% del empleo urbano en 2009<sup>3</sup>. Además, en muchos países la flexibilización de los derechos laborales de los trabajadores formales ha ganado terreno, de forma tal que se aprobaron leyes regresivas, con lo cual son cada vez más las personas que no acceden a estos derechos universales. Como ejemplo, el Estado argentino es uno de los empleadores que apuntala la situación de precariedad laboral. Según un estudio del FISyP basado

en datos del INDEC del último trimestre del 2013<sup>4</sup>, a junio de 2013, un 15,7% de los empleados estatales trabajaba bajo el formato de “contratados”. Si nos referimos al universo de trabajadores asalariados, sólo el 49,4% trabajaba más de 35 horas semanales y estaba registrado. La Encuesta de la Deuda Social Argentina<sup>5</sup> muestra algo similar. Según este estudio, aproximadamente el 53% de los trabajadores no contribuían a la Seguridad Social y no accedían a jubilación ni obra social en 2009. Según la especialista en temas gremiales Ana Vainman<sup>6</sup>, “la cuestión del empleo no registrado es la variable del mundo laboral que menos modificaciones ha sufrido en la última época. El empleo no registrado tuvo una baja muy grande en los primeros seis años [de gobierno kirchnerista] y desde 2008 a esta parte se estancó alrededor del 35 por ciento, llegando a pisos del 33. Actualmente, está en el 33,5%”.

Salario, cobertura médica, jubilación, 48 hs de trabajo semanal, vacaciones pagas, aguinaldo, libertad de asociación sindical, libertad y derecho a continuar educándose, licencias, entre otros, no son garantizados en Argentina a todas las personas por el mero hecho de ser ciudadanos sino solamente a los trabajadores contratados legalmente en relación de dependencia.

En la última década en la Argentina se fueron tomando una serie de medidas para revertir esta tendencia con la incorporación del monotributo social en 2003 (Ley N° 25.865), el monotributo social para la agricultura familiar en 2010 (Resolución conjunta 4263 –

<sup>3</sup> Tokman (2011).

<sup>4</sup> Pinazo, Saccal y Ludueña (2014).

<sup>5</sup> Donza (2009).

<sup>6</sup> Ana Vainman, entrevista (2014).

SCMI/MDS, 9 – SDRAF/MAGyP y 2880 – AFIP), la regulación en 2013 del Régimen del Trabajo Agrario –orientado en particular a regular la contratación de trabajadores temporarios– (Ley N° 26.727), la incorporación desde 2013 de un Régimen Especial de contrato de trabajo para el personal doméstico (Ley N° 26.844) y recientemente la media sanción de la Ley de Promoción del Empleo Registrado y Prevención del Fraude Laboral que exige de pagar parte de los aportes patronales a microempresas y PYMES. Si bien en lo formal muchas de estas medidas habilitan al acceso a una obra social y a una jubilación, en la práctica la calidad de ambas prestaciones es relativa: la mayor parte de las obras sociales sindicales que deben prestar el Plan Médico Obligatorio discriminan a monotributistas, monotributistas sociales y personal doméstico<sup>7</sup> al verse desfinanciadas por los reducidos aportes que realizan estos afiliados, que les fija el Estado. Según un estudio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social<sup>8</sup> los trabajadores monotributistas de las categorías más bajas (la gran mayoría) “no usan la obra social asociada al monotributo ya que no hace más que encarecer el servicio que reciben gratis a través del Estado. Aunque tienen derecho a la obra social a través del monotributo, no la pueden usar debido a los adicionales que deben pagar y a la burocracia administrativa que deben sortear”. Estos adicionales se refieren tanto a los aportes que se deben realizar por fuera del impuesto por cada integrante del grupo familiar que quiera acceder a la obra social como a los co-seguros que imponen las obras sociales para acceder a cada prestación. En cuanto a la jubilación, la mínima que perciben los monotributistas dista mucho de acercarse a una canasta bási-

ca que permita la subsistencia. El mismo estudio del MTEySS muestra que “ante la perspectiva de recibir una magra prestación en el futuro, quienes están en una situación económica precaria plantearon trabajar hasta los últimos días, mientras que quienes tienen expectativas de ahorro imaginan empezar a guardar mi propia plata. El haber jubilatorio no parece percibirse como suficiente para satisfacer las necesidades de los trabajadores al jubilarse”. Al universo de contratados y monotributistas (sean del régimen general, sociales o de la agricultura familiar) tampoco le corresponden vacaciones, licencias o aguinaldo, entre otros derechos que se suponen universales. Como conclusión, además del 33,5% de trabajadores en relación de dependencia no registrados, debemos sumar a desocupados y monotributistas (que equivalen al 20% de la Población Económicamente Activa) que no accede a estos derechos laborales.

Esta realidad impone rever desde qué paradigmas deberían pensarse los derechos laborales de los trabajadores asociados en cooperativas de trabajo. En el trabajo autogestionado existen derechos que sitúan al trabajador asociado en un lugar diferente al del trabajador de una empresa capitalista, precisamente por su calidad de asociado<sup>9</sup>. Cada persona tiene un voto en asamblea y/o puede integrar Comisiones de Trabajo donde se toman decisiones; puede postularse para ser parte del Consejo de Administración de la cooperativa; además tiene acceso a todos los registros (económicos, financieros, administrativos, actas y cualquier otra documentación)<sup>10</sup>. Es esa capacidad lo que les permite participar en todas las tomas de decisión que involucren a su colectivo. Esto incluye los derechos que desearían tener y que pueden alcanzar en cada momento, en función de la evolución de su cooperativa y de las evaluaciones que haga la misma

<sup>7</sup> Ver notas de distintos diarios de los últimos años: *Los Andes*, “Obras sociales: hay un reclamo cada cuatro días”, 4 de mayo de 2011; *Clarín*, “Las obras sociales quieren dejar de atender a los monotributistas”, 14 de marzo de 2013; *La Nación*, “Fuerte disputa entre sindicatos y el Estado por los monotributistas”, 29 de agosto de 2013.

<sup>8</sup> Casalí y Bertranou, coord. (2007).

<sup>9</sup> Fontenla (2008).

<sup>10</sup> Bowman y Stone (2009).

Asamblea y también cuestiones como las condiciones de trabajo, la rotación de roles, la organización de la producción, los horarios, las responsabilidades, las inversiones, la apertura de nuevos rubros o actividades, entre otras.

Este tipo de situaciones es inimaginable para los trabajadores en relación de dependencia. Los derechos de estos últimos se van definiendo en las discusiones entre sindicatos y empresas y dicha negociación se limita a unos pocos aspectos: escalas salariales, horarios y turnos de trabajo, aspectos de seguridad e higiene o servicios como comedor o guardería. Los criterios generales son definidos por el Estado a través de los tres poderes, por medio de leyes, decretos, resoluciones y jurisprudencia surgida del fuero laboral. Si bien la Constitución de la República Argentina en su Art. 14 bis garantiza el derecho de los trabajadores a participar de las ganancias de las empresas con control de la producción y colaboración en la dirección, este artículo nunca se reglamentó y al plantear esta posibilidad en 2010 a partir de un proyecto de ley del diputado Recalde, las corporaciones presionaron de modo de neutralizar la iniciativa.

## EL CONCEPTO DE TRABAJO DECENTE EN EMPRESAS CAPITALISTAS Y COOPERATIVAS DE TRABAJO

En la definición generada por la OIT<sup>11</sup>, encontramos las siguientes características que debería reunir un “trabajo decente”:

- Mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad.
- Libertad para que la gente exprese sus opiniones.
- Organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas.
- Igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres.

- Seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias.
- Oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno.

En las cooperativas de trabajo las primeras cuatro características están garantizadas por la capacidad de los trabajadores asociados de participar en todas las tomas de decisión que involucren a su colectivo. Esto no es posible para los trabajadores en relación de dependencia, cuya única posibilidad de participación es a través de los sindicatos. Sin embargo, esta es indirecta ya que se concreta a través de delegados y comisiones internas, y los temas sobre los que el trabajador se puede expresar, opinar y participar son limitados. En cuanto a la cuarta característica enunciada, la igualdad de hombres y mujeres no se verifica en la práctica en el trabajo bajo patrón: el artículo 179 de la Ley de Contrato de Trabajo que regula la existencia de guarderías en las empresas no define el número mínimo de mujeres que debe haber para obligar a la empresa a disponer de estas instalaciones. Dicha definición se derivó a una reglamentación posterior que

Es común ver a mujeres integrando los órganos de conducción en las cooperativas de trabajo y que la cantidad de mujeres cooperativistas que participan en eventos, congresos y encuentros del sector sea alta. En muchas experiencias cooperativas y solidarias se toma la igualdad de género como criterio de organización, lo que incluye contemplar el aspecto del cuidado de la familia y de situaciones asociadas al trabajo reproductivo.

<sup>11</sup> OIT. Trabajo decente. <http://ilo.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>



nunca se concretó. Dada la orientación patriarcal de los sindicatos este tema suele no incluirse en la agenda de la discusión. Tampoco se cumple el principio de igualdad salarial en trabajos de la misma responsabilidad, así como no es equiparable la posibilidad de acceder a cargos jerárquicos<sup>12</sup>. Por contraste, es común ver a mujeres integrando los órganos de conducción en las cooperativas de trabajo. Es también común que la cantidad de mujeres cooperativistas que participan en eventos, congresos y encuentros del sector sea alta. Asimismo, en muchas experiencias cooperativas y solidarias se toma la igualdad de género como criterio de organización, lo que incluye contemplar el aspecto del cuidado de la familia y de situaciones asociadas al trabajo reproductivo. Y en algunos colectivos también se ha previsto que las licencias familiares por niños o mayores a cargo en momentos específicos sean otorgadas tanto a mujeres como a varones, lo cual propone una perspectiva sobre las relaciones de género muy acorde a la igualdad varones-mujeres, y a considerar el trabajo doméstico en pie de igualdad con el trabajo extra-doméstico<sup>13</sup>.

Aunque no es el eje central de este escrito, identificamos que la discusión sobre los límites del Cooperativismo de trabajo y su relación con la auto-explotación ya fue señalada por algunos teóricos clásicos (por ejemplo, Rosa Luxemburgo<sup>14</sup>). Más recientemente, otros autores se preguntan sobre las condiciones de trabajo en empresas recuperadas por los trabajadores<sup>15</sup>, y algunos proponen que un eje importante de sus interrogantes es la relación entre auto-explotación y autogestión<sup>16</sup>. Otros, por fin, han incluido esta cuestión en lo que denominan “Economía de la pobreza”<sup>17</sup>: señalan que estos emprendimientos surgen

en una gran mayoría de casos de empresas en estado de vaciamiento o quiebra, descapitalizadas o de la unión de desocupados y personas de sectores populares, sin el capital necesario para lograr una productividad y una inserción en los mercados que pueda garantizar ingresos suficientes para asegurar dichos derechos y en particular para retribuir el trabajo de manera similar a otras empresas del mismo rubro. Se aduce entonces que no generan trabajo decente.

Sin embargo, estas perspectivas han sido puestas en debate por otros autores para quienes no es acertado tomar como criterio de mirada el de auto-explotación de los trabajadores por ellos mismos<sup>18</sup>. La explotación en todo caso proviene de las relaciones que establecen otros capitalistas con la empresa recuperada<sup>19</sup> y en todo caso, es preciso ampliar la unidad de análisis por fuera de la empresa recuperada por sus trabajadores o de la cooperativa de trabajo como unidad. Así, otros autores proponen inscribir el debate en la disputa sobre dos racionalidades diferentes: la racionalidad de la economía capitalista y la racionalidad de otras perspectivas sobre la economía (por ejemplo, la que propone asegurar la reproducción de la vida de todos<sup>20</sup>).

En el caso de las empresas recuperadas en Argentina la poca inserción en el mercado se debe muchas veces a la resistencia de las empresas capitalistas a comerciar con las cooperativas, ya que los dueños de la empresa fallida suelen mantener las relaciones comerciales con clientes y proveedores y condicionan así ese intercambio. También se debe a que en el momento de la toma y recuperación, los trabajadores del área comercial y administrativa suelen abandonar el colectivo. En cuanto a la baja productividad, la dificultad de acceder al capital para actualizar el equipamiento se debe principalmente a

<sup>12</sup> Burin, David y Heras Monner Sans (2009).

<sup>13</sup> Heras Monner Sans (2012).

<sup>14</sup> Luxemburgo (1900).

<sup>15</sup> Nordan Comunidad (2010).

<sup>16</sup> Fajn y Rebón (2005).

<sup>17</sup> Salvia (2003).

<sup>18</sup> Facultad Abierta (2010), 29.

<sup>19</sup> Ruggieri (2011), 292.

<sup>20</sup> Coraggio (2008) y De Souza Santos y Rodríguez (2012).

los largos procesos judiciales que no permiten acceder a la propiedad de los medios de producción y mantienen tenencias precarias no aceptadas como garantía por los agentes financieros<sup>21</sup>.

En el caso de las empresas recuperadas en Argentina la poca inserción en el mercado se debe muchas veces a la resistencia de las empresas capitalistas a comerciar con las cooperativas, ya que los dueños de la empresa fallida suelen mantener las relaciones comerciales con clientes y proveedores y condicionan así ese intercambio.

Teniendo en cuenta este panorama general, nos proponemos presentar los resultados de una investigación acerca de los criterios que generan los trabajadores asociados para la remuneración de su trabajo, y cuáles son las orientaciones que subyacen en los mismos, en tanto establecen entre ellos una relación de carácter totalmente diferente a la de un trabajador que vende su fuerza de trabajo al patrón. Abordaremos entonces la cuestión de la remuneración del trabajo en las cooperativas haciendo las siguientes preguntas: ¿Cuáles han sido los criterios de retribución del trabajo o de reparto de excedentes en las empresas autogestionadas? ¿Qué nos permite reflexionar el análisis de dichos criterios?

## METODOLOGÍA

Este artículo forma parte del trabajo realizado en el marco de dos proyectos de investigación colaborativa: “Aprendizaje y creación en proyectos de autonomía” (PICT 0696) y “Aprendizaje y percepción de la diferencia”

<sup>21</sup> De los más de 350 casos de empresas recuperadas, a junio de 2014 se podían contar con los dedos de una mano las experiencias que habían logrado completar el proceso de recuperación y lograr la propiedad de los medios de producción.

(PIP 0087), coordinados por Ana Heras y realizados en equipo con investigadores de dos institutos (IRICE CONICET e Instituto para la Inclusión Social y el Desarrollo Humano) y en forma colaborativa con las organizaciones con que hemos desarrollado el trabajo. Estos proyectos se realizaron en distintas etapas: en 2008-2011 produjimos un relevamiento de organizaciones autogestionadas en diferentes regiones de la Argentina: en Tucumán, Jujuy, Corrientes, Misiones, Rosario, Concordia, Neuquén y en diferentes localidades de Provincia de Buenos Aires y Ciudad de Buenos Aires. Para realizar nuestro trabajo de documentación y reflexión hemos propuesto diferentes modos. Con algunos estamos presentes y trabajamos a la par para luego analizar su práctica juntos (característica del enfoque etnográfico colaborativo). Con otros realizamos estancias breves, y las completamos con entrevistas sobre lo que hemos visto. Entre 2011-2013 profundizamos nuestro trabajo con algunos de los grupos. Esta forma de acercamiento suele derivar en que se nos solicite coordinar una actividad, dictar un taller o seminario, o asistir a alguna asamblea como participantes plenos: se valora así esta posibilidad de trabajar como pares. En algunas de las organizaciones también somos habilitados en intercambios de correo electrónico y de otros instrumentos virtuales (ej. Skype). Documentamos *in situ* el trabajo realizado, y si es posible, con más de un soporte a la vez (audio y video; video y notas; audio y notas escritas) aunque cuando no es posible generamos “notas retrospectivas”<sup>22</sup>. Cuando nuestra participación incluye filmar situaciones, o sistematizar aprendizajes, los productos que realizamos suelen servir para que el grupo u organización difunda lo que hacen. Los archivos generados se encuentran disponibles para los investigadores y las organizaciones, con acuerdos acerca de su

<sup>22</sup> Rockwell (1987).

uso, confiabilidad, disposición.

En combinación con las etnografías, hemos llevado adelante en 2012 y 2013 un espacio de intercambio sobre aspectos elegidos por cada colectivo de autogestión (la Mesa Colectiva) y durante 2014 hemos continuado la colaboración con algunos de esos grupos, a demanda de ellos.

El tema de la forma de distribuir recursos y retribuir el trabajo a través de la distribución de excedentes (sea en dinero o no) fue apareciendo de manera recurrente en nuestras observaciones ya que es uno de los dispositivos institucionales que funciona como analizador de la forma en que se toman en cuenta las diferencias y/o desigualdades dentro de los colectivos. Por tanto dedicamos tiempo para enfocar este eje.

Para el análisis presentado a continuación, los pasos seguidos incluyeron:

- consulta de archivos personales de ambos autores, en particular documentos sobre los modos de retribución de excedentes, utilizados en las cooperativas en que nos desempeñamos cada uno durante los años 1984 a 1991;
- consulta de bibliografía específica para revisar posiciones históricas al respecto: el proyecto de autonomía, el comunismo, el socialismo, el socialismo libertario, el anarquismo, el guevarismo, el movimiento kibutziano, la autogestión yugoslava, la experiencia vasca;
- observación directa de cooperativas de trabajo y colectivos autogestionados;
- identificación del problema específico de estudio;
- conducción de trece entrevistas en profundidad. Una vez realizada cada entrevista y transcripta en su totalidad hicimos llegar a los entrevistados su contenido. A partir de este intercambio en muchos casos se habilitó un diálogo que enriqueció la en-

trevista original profundizando algunos de los puntos tratados y a veces se produjeron cambios significativos en la organización a partir de la reflexión realizada en conjunto;

- intercambio, discusión y análisis de temas emergentes en las reuniones de Mesa Colectiva;
- realización de nuevas observaciones y entrevistas para triangular aspectos ya relevados;
- estudio del corpus total de documentos para analizar pautas recurrentes, diferencias, cuestiones específicas y construcción de tipologías analíticas e interpretación de dicho material en el marco de un debate más amplio sobre qué nos informan con respecto a cómo se piensa la justicia en los colectivos de autogestión.

## DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE LOS DISTINTOS TIPOS RELEVADOS

En los colectivos de trabajo autogestionado encontramos diferentes criterios para pensar la remuneración del trabajo. Tales criterios son regulados únicamente por los asociados, en cada caso particular. Más allá de que el Estado exige el pago obligatorio del monotributo (o monotributo social, según el caso) no existe una norma acerca de cuál es o debería ser el criterio a implementar, a diferencia de lo que ocurre con los convenios colectivos acordados entre sindicatos y empresas capitalistas. En este sentido hay un aspecto dinámico, creativo, innovador en las cooperativas de trabajo y otros emprendimientos autogestionados, que creemos interesante a la hora de pensar la identidad de los trabajadores asociados.

En este apartado presentaremos los criterios relevados para distribuir recursos y retribuir el trabajo mediante la “distribución de excedentes” entre los asociados a colectivos au-

togestionados, sea en dinero o en productos y servicios. En cada caso describimos la categoría, indicamos la lógica que subyace a esa orientación y remitimos al lector al Anexo correspondiente al caso que sostiene nuestro análisis.

1. *Según las necesidades.* En estos casos se fija la retribución en función de las necesidades sin importar el trabajo que realice la persona en la cooperativa o su nivel de responsabilidad. El punto de vista que se toma con esta forma distributiva es el de reconocer que existen diferencias entre las situaciones existenciales de los miembros que podrían condicionar su participación en la cooperativa. Al elegir este modo, se intenta equilibrar la situación de todos los asociados para generar paridad. Las cooperativas que han podido implementar este criterio son en general experiencias comunitarias donde se han colectivizado muchas actividades (cuidado de niños, alimentación, vivienda) y por lo tanto la mayor parte de las necesidades son sostenidas por el colectivo y se igualan. También lo aplican grupos basados en filosofías de vida o creencias religiosas o espirituales que logran cohesionar fuertemente a sus integrantes. (Ver Anexo 1).

2. *Igualitarismo.* Todos tienen el mismo retiro. La lógica es que si cada persona tiene un voto, todos los retiros deben ser iguales, y se deposita en la responsabilidad individual tratar de aportar todo lo que se pueda para consolidar y hacer crecer a la cooperativa sin necesidad de controlar el tiempo que cada uno trabaja ya que se plantean relaciones de confianza. Quienes defienden esta postura plantean que de este modo se evita caer en estructuras jerárquicas o burocráticas donde el trabajo de unos valga más que el de otros. También se arguye que cualquier sistema que implique medir diferencias tiene un costo y una complejidad que el grupo no está dispuesto a asumir, y además, tampoco

se confía en que los criterios de diferenciación, por más que se midan, sean totalmente verdaderos con respecto a la situación que miden. (No se presentan Anexos porque el sistema es muy fácil: todos retiran igual).

3. *Igualitarismo equitativo.* Es similar a la anterior: la hora de trabajo vale lo mismo para todos los trabajadores, pero se mide el tiempo de trabajo destinado por cada participante al proyecto asociativo. Los retiros de todos los compañeros son iguales si trabajan igual cantidad de tiempo. No se ponderan otros factores tales como tipo de trabajo, responsabilidad o antigüedad. Quienes defienden esta postura alegan que de este modo se pone en evidencia que el emprendimiento autogestionado es responsabilidad de todos por igual, y se subraya que para que este funcione, todos deben aportar su trabajo y todos los trabajos son igualmente necesarios e importantes. (Ver Anexo 2)

4. *Valorización de las actitudes y conductas cooperativas.* En algunas pocas experiencias, una parte de la retribución se calcula según un valor fijo acordado por todos. La otra parte se reparte entre los integrantes luego de una reunión mensual de evaluación sobre el desempeño de cada trabajador asociado. Para eso se utilizan planillas de formato diferente según cada organización. En uno de los casos estudiados se entrega una copia de esta a cada integrante del grupo al comenzar una reunión mensual; allí, cada uno debe poner una calificación de uno a diez a cada compañero –y también a sí mismo– por cada concepto a evaluar, que son: puntualidad, cumplimiento de compromisos asumidos, buena disposición y sentido del humor, actitud solidaria y compañerismo, calidad en el trabajo, iniciativa, plantear problemas detectados a tiempo, humildad, autocrítica, orden, limpieza, voluntad de superación. Después quien coordina lee las calificaciones de cada uno. Cuando una calificación es menor a 5, se monitorea

si esa “mala nota” se repitió en los meses anteriores. Ningún miembro puede tener más de 4 calificaciones negativas durante más de tres meses seguidos. Tampoco puede tener malas notas en el mismo ítem más de 4 meses. En este caso se pondera el tiempo trabajado junto con un tipo de actitud calificada como autónoma y emprendedora, así como actitudes positivas para el trabajo en grupo cooperativo. (Ver Anexo 3).

En otros colectivos las variables son algo diferentes y la evaluación la realizan los jefes de sección o coordinadores que comparten su evaluación con el Consejo de Administración. Si bien no hay espacio para compartir o discutir estas calificaciones en reuniones mensuales donde estén todos los asociados, estas evaluaciones pueden ponerse a discusión por parte de los trabajadores que estiman que fueron mal evaluados en caso de disconformidad solicitando reunirse con el Consejo o durante la Asamblea Anual. Para que los criterios de evaluación queden claros, en uno de estos casos se elaboró un glosario de términos en el que se define concretamente qué se quiere decir con cada criterio.

5. *Valuación del retiro de excedentes según “el tiempo socialmente adecuado” para realizar un trabajo.* Se tipifican todos los trabajos que normalmente se realizan en la cooperativa y se adjudica un tiempo socialmente aceptado como razonable para realizar cada uno de estos trabajos. Así, para los retiros, mensualmente se contabiliza cuántos productos de cada tipo realizó cada socio (y se multiplica cada uno por las horas socialmente adecuadas prefijadas por el colectivo). El valor de la hora se pondera mensualmente en reunión de Asamblea en función de la evolución económica de la cooperativa, de los presupuestos que se iban concretando y de otros parámetros. El tiempo socialmente adecuado se recalcula periódicamente promediando los tiempos reales que llevaban los trabajos

que se realizaron en el último año. En este sistema se admite que cada trabajador asociado decida individualmente cuál es para él el ritmo adecuado de trabajo. Si toma la decisión de realizarlo en el tiempo socialmente adecuado fijado por la cooperativa su retiro de excedentes coincidirá con el criterio colectivo. Si en cambio toma la decisión de realizar jornadas más relajadas o dedicar más tiempo para esa tarea, el trabajo que destine a realizarlo por fuera de las horas socialmente adecuadas, no se reflejarán en su retiro de excedentes. Este sistema se suele aplicar en empresas donde no hay una cadena productiva en la que un trabajo esté inmediatamente encadenado con el siguiente paso en la línea de producción. (Ver Anexo 4).

Los siguientes tres criterios se basan en diferenciar los retiros. Sintéticamente, la lógica que subyace en estos sistemas se basa en tres argumentos. Los estudios o las experiencias de un integrante que permiten que el mismo ocupe un rol de responsabilidad mayor, por lo general se lograron gracias a un esfuerzo personal o a una inversión que hay que reconocer; este reconocimiento motivará al resto a capacitarse. El segundo argumento es que el trabajo de gestión, de administración, de coordinación, de planificación y de representación institucional es el que da forma a toda la organización, es el más difícil de reemplazar y el que permite generar mayores ingresos y eso hay que reconocerlo económicamente. Por último se plantea que de este modo se evita que los trabajadores de mayor calificación dejen la cooperativa. Esta alternativa es la propuesta por Phillipe Bouchez y por los argentinos Cracogna y Moirano.

6. *Diferencias por rol, experiencia, antigüedad.* El retiro de excedentes varía según el rol y la historia laboral del asociado; se utilizan criterios combinados como la antigüedad en la profesión o en la organización, la calificación profesional o el tipo de trabajo. Se valoran

más los roles de conducción o que impliquen una responsabilidad frente a la propiedad colectiva (por ejemplo, representar a la cooperativa en los juicios de quiebra en caso de las recuperadas, o estar atento al cuidado y mantenimiento de los equipos), los clientes (garantizar las entregas en tiempo y forma, hacerse cargo de los cobros y las ventas o de los reclamos) y al Estado (llevar al día el papeleo necesario para garantizar la continuidad de la persona jurídica).

Esto se realiza a través de diferentes sistemas: en algunos casos se genera un sistema de puntos y luego se divide el monto total disponible para repartir cada mes por la suma de los puntos de todos los asociados y luego se multiplica en cada caso por los puntos que suma ese trabajador. En otros casos se definen sumas fijas por cada una de las variables a considerar que se van sumando para calcular el retiro de cada trabajador asociado.

El peso de estas diferencias varía según la cooperativa pero se suele limitar de modo tal que el rango entre el que menos y el que más percibe llega a ser el doble o el triple como máximo.

*7. Diferencias en el retiro de excedentes sin poner límites en la brecha distributiva interna.* Se utilizan parámetros como los enumerados en el criterio anterior pero las brechas pueden alcanzar diferencias muy significativas acercándose más a los parámetros que rigen en las empresas capitalistas<sup>23</sup> (para este criterio

<sup>23</sup> Una encuesta de HuCap realizada en empresas acerca de remuneraciones y compensaciones relevó la relación salarial que existe entre los puestos iniciales, como el de un analista junior, y el de un CEO. El estudio llegó a la conclusión de que entre ambos extremos hay una diferencia de 26,5 salarios. Mientras que el CEO cobra una remuneración bruta mensual (incluyendo la compensación variable) de \$ 84.900, el analista junior gana \$ 3.200. (*Clarín*, iEco, 14 de febrero de 2010). A su vez, Nicholas Kristof, del *New York Times*, recuerda que "Los directivos de las mayores empresas norteamericanas ganaban una media de 42 veces más que el trabajador promedio en 1980, y 531 veces más en 2001. Quizás la estadística más asombrosa es esta: entre 1980 y 2005, más de cuatro quintos

y el anterior, ver Anexo 5).

*8. Diferencias en los retiros replicando las escalas salariales del sindicato del sector,* tomando como referencia los convenios colectivos de trabajo del sector, o agregando a veces sumas por responsabilidad en el puesto de trabajo (cantidad de personas a cargo, responsabilidad frente a terceros, presupuesto a cargo, etc.) o preparación académica (títulos o equivalentes). Este parámetro evita que aquellas personas que dentro de la cooperativa realizan trabajos calificados sean tentadas a abandonar la cooperativa por otras ofertas.

Hemos encontrado que en otras experiencias no analizadas en este artículo vuelven a repetirse algunos de estos criterios, de forma pura o integrando varios de ellos. Tomando la perspectiva analítica de la saturación (cuando un dato vuelve a repetirse en otros casos se lo considera ya relevado) interpretamos que hemos documentado la variabilidad existente en el campo y, por lo tanto, que estos criterios abarcan el rango posible para los colectivos de trabajo autogestionado.

Un primer análisis realizado a partir de los casos analizados y los criterios relevados nos permite identificar dos grandes grupos: aquellos que fijan retiros igualitarios y los que deciden que no sean igualitarios.

En aquellas experiencias en las que la retribución no es igualitaria cada sistema de retribución considera tres tipos de aspectos: a) las circunstancias existenciales por las que pasa cada trabajador como persona; b) los aspectos vinculados a su rol como trabajador, y c) los aspectos relacionados con su rol de asociado.

En cuanto a las circunstancias existenciales encontramos que se toman en consideración las siguientes variables:

del aumento total de las rentas estadounidenses fueron a parar al 1% más rico". Tomado del artículo Cuando el sueño americano se transforma en pesadilla, de Aram Aharonian, publicado por el Servicio Informativo "Alai-amlatina".



- cantidad de hijos o familiares a cargo,
- costos en relación a su vivienda –propietario, inquilino, deudor hipotecario, ocupante, etc.–,
- ingresos del núcleo familiar fuera de la retribución obtenida en la cooperativa,
- distancia del hogar al lugar de trabajo (por el tiempo y el costo que implica esa movilidad),
- gastos específicos por enfermedad propia o de un familiar a cargo,
- otros tipos de variable personal.

En algunas experiencias se ponderan estas necesidades de cada trabajador como variables fijas.

En otras se realiza una reunión anual o periódica donde cada trabajador expone sus necesidades económicas, que se discuten para llegar a acuerdos sobre los retiros.

En cuanto a su rol como trabajador/a, por lo general se toma:

- la cantidad de tiempo trabajado (cuando se trabaja en conjunto) o el ponderado por el colectivo como el tiempo socialmente adecuado para realizar un determinado producto (cuando el tipo de trabajo es individual o *freelance*);
- la capacidad (se toman en distintos colectivos variables como la productividad, el conocimiento, la formación profesional, la experiencia en el rol);
- el reconocimiento a la necesidad de soportar condiciones extremas de trabajo (altas temperaturas, contaminación sonora y ambiental, trabajos que implican realizar sobre esfuerzos, o trabajar más horas continuas);
- la puntualidad,
- el dejar en orden el lugar de trabajo para facilitar la tarea a quien toma el siguiente turno o el siguiente eslabón de la cadena de producción.

Existen por último aquellos criterios que se relacionan con el hecho de ser asociado:

- la antigüedad institucional;
- el compromiso que se asume con el colectivo;
- la responsabilidad en cuidar los equipos de propiedad común y en el ahorro de insumos;
- la voluntad y el deseo de representar a la cooperativa en federaciones, movilizaciones, actos o espacios del movimiento autogestionado o la economía social y solidaria;
- la iniciativa y constancia para adquirir formación, entre otros.

## REFLEXIONES A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS PARA DISTRIBUIR RECURSOS, REMUNERAR EL TRABAJO Y REPARTIR EXCEDENTES

La primera reflexión que surge de analizar los casos relevados tomados como un todo (el detalle de cada caso se presenta en los Anexos) es que existen factores que parecen incidir al determinar los criterios que adoptará cada experiencia. La enumeración que sigue es descriptiva y no implica juicios de valor acerca de las determinaciones u orientaciones de cada colectivo:

Tamaño del colectivo. Hemos observado que en los colectivos relevados con más asociados (por ejemplo, aquellos que superan los treinta), existe mayor diferenciación de especialidades, perfiles laborales y responsabilidades mientras que en los más pequeños es más frecuente la rotación de tareas y las relaciones que se establecen son más cercanas. Donde la especialización es mayor, aumenta la cantidad de información, que además es difícil de comunicar y traducir: cada sector y cada rol tiene lenguajes específicos y distintos. Por último, una mayor complejidad y tamaño de las operaciones, cambia el pensamiento acerca de qué es lo justo y tiende a ponderarse la responsabilidad y complejidad del rol en el retiro de excedentes.

Tipo de actividad. Es diferente desarrollar en conjunto el trabajo, en un horario fijo en el que todos deben asistir (una escuela), o alrededor de un proceso de producción en serie que requiere del trabajo continuo y simultáneo o concatenado (una metalúrgica o un restaurante) a trabajar distribuidos geográficamente (una cooperativa de transporte o de servicios de limpieza) o realizar trabajos autónomos e individuales y/o creativos donde no es necesario siquiera verse y para los cuales resulta casi imposible controlar horarios (una agencia periodística o publicitaria o una empresa de diseño gráfico).

Origen del colectivo e ideología de base. No es lo mismo una fábrica recuperada, que parte de una estructura jerárquica y vínculos previos con el sindicato del sector y donde los trabajadores llegan a la instancia cooperativa como la mejor alternativa para no perder el trabajo, que un colectivo autoconvocado que elige la autogestión por convicción ideológica.

No es lo mismo una fábrica recuperada, que parte de una estructura jerárquica y vínculos previos con el sindicato del sector y donde los trabajadores llegan a la instancia cooperativa como la mejor alternativa para no perder el trabajo, que un colectivo autoconvocado que elige la autogestión por convicción ideológica.

Sector en el que se inserta. Es frecuente que los integrantes de la cooperativa provengan de otras empresas del mismo sector donde ya existen pautas culturales difíciles de modificar o cuestionar acerca de lo que es esperable percibir en cada puesto de trabajo. También incide el mercado salarial y los criterios que adoptan las empresas competi-

toras no cooperativas.

Protagonismo de algunos integrantes. Existen cooperativas donde unos asociados tienen tal prestigio profesional que la experiencia se conoce por ellos. Esto lleva a un debate acerca de si es necesario ponderar este hecho o no y en caso de ponderarlo con qué criterio hacerlo.

Reconocimiento de diferencias sobre la responsabilidad asumida por cada socio/a con respecto a la propiedad colectiva. En algunas experiencias se pondera el hecho de que ciertos asociados asuman mayor responsabilidad que el resto del colectivo y se establecen diferencias en el retiro de excedentes mensual que traducen esa mayor responsabilidad. Algunos indicadores de esa responsabilidad para con el colectivo son: mayor tiempo en horas dedicadas al proyecto colectivo, representación de la cooperativa frente a otras instituciones o espacios, responsabilidad de planificación económica y financiera sobre la empresa, entre otros.

El segundo aspecto que surge del análisis es la tendencia de todos estos sistemas a una distribución que se considera justa. En algunos casos lo justo es que todos reciban la misma retribución, en otros que las retribuciones tiendan a achicar las diferencias existenciales atendiendo a las necesidades dispares de los miembros. Incluso en los colectivos en los que se diferencian las retribuciones, nunca se supera una relación de uno a tres entre los que menos y los que más reciben. En las empresas recuperadas en la Argentina, las dos terceras partes de las cooperativas utiliza como criterio de retribución el de dividir en partes iguales los excedentes entre todos los asociados<sup>24</sup>. Los mismos resultados arroja un estudio estadístico<sup>25</sup> realizado en 1986 sobre 1.500 cooperativas de trabajo en la región de Catalunya: el 71,4%

<sup>24</sup> Rebón (2009).

<sup>25</sup> Aragonés Signes (1987).



habían optado por el pago igualitario a todos los asociados, el 19,2% ponían un límite de 1:2 entre la menor retribución y la mayor y el 9,2% ampliaban el margen hasta 1:3. Solamente el 0,2% tenían márgenes mayores a 1:5. Sin embargo, al preguntar qué opinaban sobre este tema a los integrantes de las cooperativas, Rebón encuentra diferencias marcadas entre la opinión de quienes ocupan puestos que requieren mayor especialización o estudios (que en su mayoría se inclinan por la diferenciación salarial) y quienes realizan trabajos de menor calificación (que en su mayor parte eligen una distribución igualitaria). En la medida en que las experiencias se consolidan y generan más excedentes, esta suerte de lucha de clases interna parece profundizarse y, si bien los trabajadores calificados son minoría, suelen contar con mayores habilidades discursivas para imponer su posición<sup>26</sup>. En el análisis de los casos en nuestra investigación, las brechas no superan el 1:3 en ningún caso y, en uno de ellos, las mayores brechas fueron motivo de una crisis interna que llevó a bajar la relación de 1:14 a 1:4,5. También en los casos relevados se dan dos formas de compensar las diferencias, cuando las hay: una es la de poner en marcha otras actividades complementarias al trabajo principal que generan ingresos no monetarios para las familias trabajadoras (por ejemplo, la cooperativa se hace cargo de un comedor comunitario donde da de comer a todas las familias trabajadoras, o de una guardería que evita contratar individualmente servicios de cuidado de niños). El diferente uso de estos servicios modifica los ingresos reales de cada familia y cada trabajador y nivela las necesidades entre los asociados. La otra se relaciona con la distribución del resto de los excedentes a fin de año. Este excedente, en el caso de las cooperativas, puede distribuirse también con un criterio propio: pueden hacerse proporcionalmente a lo percibido por

cada asociado como trabajador durante el año, pero suele distribuirse igualitariamente.

En algunos casos lo justo es que todos reciban la misma retribución, en otros que las retribuciones tiendan a achicar las diferencias existenciales atendiendo a las necesidades dispares de los miembros. En las empresas recuperadas en la Argentina, las dos terceras partes de las cooperativas utiliza como criterio de retribución el de dividir en partes iguales los excedentes entre todos los asociados.

Aún en las experiencias en las cuales los recursos y excedentes para distribuir pueden no ser muy abundantes en los primeros años de la experiencia, la forma de pensar sobre cómo hay que distribuirlos nos permite ver esa capacidad de decisión sobre la empresa, la propiedad colectiva y la posibilidad de que cada asociado sea parte de una experiencia en donde se priorice el pensamiento de la paridad y la ayuda mutua. En la mayor parte de las experiencias, además de atender a estas cuestiones personales de los asociados y propias del colectivo, se aplican recursos al mejoramiento del entorno barrial o comunitario (al abrir un bachillerato popular o un centro cultural o construir un polideportivo), a la promoción de la calidad de vida o la productividad de otros productores de la economía social al donar o compartir parte de los excedentes solidariamente, al sostenimiento e impulso de experiencias de autogestión que se encuentran en conflicto al apoyar la toma de una empresa en quiebra o acompañar actos y movilizaciones de apoyo, entre algunos ejemplos que encontramos en el trabajo de campo.

<sup>26</sup> Tixier (1981).

## ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

El trabajo autogestionado, como experiencia histórica ha sido capaz de generar sistemas para ponderar tres aspectos que se encuentran presentes como criterios generales para distribuir cuando se trata de empresas de propiedad colectiva: según necesidades, según el rol como trabajador y según la participación como asociado. Interpretamos así que el pensamiento que produce el trabajo autogestionado está en sintonía con su especificidad colectiva, cuya marca de distinción es la toma de decisiones conjuntas donde todas las voces están en situación de paridad jurídica. Esta situación, como presentamos en las dos primeras secciones de este artículo, es muy distinta a la del trabajador asalariado. Sin embargo, esto no quiere decir que el trabajador autogestionado haga caso omiso a la experiencia obrera bajo patrón, puesto que en muchos casos, los criterios que se toman para generar sistemas de distribución de excedentes y recursos ponderan variables que la clase obrera defendió y consiguió a través de luchas históricas prolongadas. Destacamos de todas maneras que el trabajo autogestionado, tomado en este caso como modo de pensar, además se permite revisar otras variables que, si bien en el contexto del vínculo obrero-patrón son conquistas justas, se relativizan en el contexto del vínculo asociativo del trabajo autogestionado. Así, existe una cualidad que en el trabajo autogestionado es muy distintiva: la de tener la posibilidad efectiva de tomar decisiones precisamente porque se es socio, lo cual, a su vez, permite debatir y construir criterios de decisión que definen la justicia con orientaciones que, interpretamos, desafían la lógica de la justicia burguesa del capital o la lógica que razonablemente usa un trabajador asalariado en el contexto del vínculo tenso capital-trabajo. En tanto noción, la idea de justicia no burguesa vinculada a la retribución del

trabajo ya fue planteada por Marx<sup>27</sup>:

Utilizar como criterio la igualdad para retribuir el trabajo sigue llevando implícita una limitación burguesa. El derecho de los trabajadores es proporcional al trabajo que han rendido; la igualdad, aquí, consiste en que se mide por una misma unidad de medida: por el tiempo de trabajo. Pero unos individuos son superiores, física e intelectualmente a otros y rinden en el mismo tiempo más trabajo, o pueden trabajar más tiempo; y el trabajo, para servir de medida, tiene que determinarse en cuanto a duración o intensidad; de otro modo, deja de ser una medida. Este derecho a recibir una retribución igual es un derecho desigual para trabajo desigual. No reconoce ninguna distinción de clase, porque aquí cada individuo no es más que un trabajador como los demás; pero reconoce, tácitamente, como otros tantos privilegios naturales, las desiguales aptitudes individuales, y, por consiguiente, la desigual capacidad de rendimiento. En el fondo es, por tanto, como todo derecho, el derecho de la desigualdad. El derecho sólo puede consistir, por naturaleza, en la aplicación de una medida igual; pero los individuos desiguales (y no serían distintos individuos si no fuesen desiguales) sólo pueden medirse por la misma medida siempre y cuando se les coloque bajo un mismo punto de vista y se les mire solamente en un aspecto determinado; por ejemplo, en el caso dado, sólo en cuanto obreros, y no se vea en ellos ninguna otra cosa, es decir, se prescindiera de todo lo demás. Prosigamos: un obrero está casado y otro no; uno tiene más hijos que otro, etc., etc. A igual trabajo y, por consiguiente, a igual participación en el fondo social de consumo, [nota de autores: en este caso, en la distribución de excedentes] el que tiene menos gastos familiares obtiene de hecho más que otro, uno es más rico que otro, etc. Para evitar todos estos inconvenientes, el derecho no tendría que ser igual, sino desigual.

<sup>27</sup> Marx (1875).

La dificultad de generar sistemas que permitan traducir una noción de justicia que toma a la persona desde su momento existencial, desde su rol como trabajador y desde su calidad de asociado y que se genera a partir de la cali-

dad colectiva del pensamiento sobre el trabajo asociado, ha sido creativamente resuelta, según hemos visto en este artículo, en numerosas experiencias. Consideramos importante identificarla, analizarla y ponerla a debate.

---

# ANEXOS

## ANEXO 1: ESCUELA DE GESTIÓN COMUNITARIA

**CONTEXTO.** Es una escuela de jornada simple que recibe niños de nivel inicial (jardín) y primario con más de una década de trayectoria. Los grados superiores de primaria cuentan con actividades a contra turno de música, idiomas (alemán e inglés), plástica, gimnasia, huerta, eutritmia, natación y otras. Se realizan también actividades para las 120 familias que integran la comunidad educativa como kermesses, ferias del libro, jornadas de juego y de trabajo comunitario. Surge como un impulso conjunto de un grupo de padres y maestros formados en la pedagogía Waldorf, basada en el ideario de la Antroposofía de Rudolf Steiner. Para su mejor desarrollo, los maestros y padres fundadores se proponen modificar la actual forma legal de Fundación para constituir una Asociación civil conformada por padres y maestros. Con aportes materiales y el trabajo de los padres se realizaron las refacciones y acondicionamientos necesarios a un inmueble donado. El plantel docente está integrado por 30 maestros, incluyendo a los maestros especiales a los que se suman dos administrativos. Todos son empleados de la Fundación, si bien la relación entre maestros y escuela está pensada como de mayor compromiso e implicación, de forma tal que los docentes participen activamente en la toma de decisiones y asuman la gestión de la escuela junto con los padres, por lo cual no es pertinente utilizar el término “trabajadores” porque no se piensa así la relación, sino que es similar a lo que sería un funcionamiento cooperativo.

**ORGANIZACIÓN.** El modelo se basa en diferenciar y a su vez integrar tres esferas de la vida comunitaria: lo espiritual, lo económico y lo legal. Los ideales con los que trabajan surgieron en la Revolución Francesa: Libertad, Igualdad, Fraternidad. Cada ideal estaría asociado a una esfera de la siguiente manera: la libertad a lo espiritual: a la educación, a las creencias que uno tiene y desea desarrollar; la fraternidad, a lo económico; y la igualdad, a lo legal, al modo de generar la norma y de aplicarla luego. Este enfoque general presenta tensiones en lo pedagógico con los esquemas que fija el Ministerio de Educación, así como en lo económico y legal con las normativas fijadas por la Inspección General de Justicia, la AFIP y el Ministerio de Trabajo. Dentro de estos esquemas, de todas maneras, la escuela trata de orientarse por sus ideales utilizando toda la flexibilidad posible para llevar adelante esta filosofía.

**GENERACIÓN DE RECURSOS, DISTRIBUCIÓN Y SATISFACCIÓN DE NECESIDADES.** El ideal fraternal en lo económico se refleja mediante la aplicación del paradigma “de cada cual de acuerdo a lo que puede y a cada cual de acuerdo a lo que necesita”. Para ello se tratan de definir cuáles son las necesidades de los maestros y cuáles son las posibilidades de aportar que tienen las familias.

Hay tres dispositivos que se establecieron para llegar a este acuerdo

fraternal: 1. la reunión del grupo de maestros, 2. la comisión de finanzas, y 3. las reuniones de padres y madres por grado.

Durante el mes de octubre, en una de las reuniones semanales del grupo de maestros, deben acordar y definir cuáles son las necesidades económicas de cada maestro o maestra. La suma de estos sueldos arroja como resultado la masa salarial, que se eleva a la comisión de finanzas, quien suma a ese dato el resto de los gastos para sostener la escuela y realiza el presupuesto anual y mensual. Luego, calcula y brinda un valor promedio que permite saber cuánto debería aportar cada familia si todos aportaran lo mismo. En las reuniones que se realizan entre los padres y madres de cada grado la comisión informa cuánto es el total de dinero que deberían aportar todas las familias de ese grado, se comparten las situaciones particulares de cada familia y se analiza el mejor modo de llegar a cubrir el monto total que debe aportar el grado.

LA REUNIÓN AUTOGESTIONADA DE LOS MAESTROS: UN DISPOSITIVO PARA DEFINIR CUÁNTO RETIRARÁ CADA UNO. Para un maestro Waldorf, el trabajo docente es mucho más que un trabajo, es un compromiso de vida e incluye un componente vocacional y de decisión personal muy grande. Sin embargo no todos los docentes tienen el mismo nivel de compromiso con la institución y hay diferencias en los niveles de participación. Más allá de estas diferencias –que ocurren en todos los grupos de autogestión– no se piensa a la organización como jerárquica. La dirección es colegiada, si bien se debe designar formalmente a una directora por exigencia de la Dirección de Educación Privada del Gobierno de la Ciudad. En esta escuela es la maestra con más trayectoria y experiencia pero no siente ni hace sentir al resto que tiene más importancia o poder.

El mínimo que percibe cada docente es lo que le corresponde según el convenio colectivo de la educación privada cumpliendo de ese modo con la Ley de Contrato de Trabajo. Hay un escalafón que viene definido según la antigüedad y el rol o responsabilidad de cada uno y eso se toma como referencia para calcular de manera aproximada el monto total disponible. Pero si bien ese valor oficial se toma como base, luego se recalculan los retiros individuales al otorgar lo que precisan según las situaciones de vida coyunturales de cada docente. La distribución de esa masa salarial entre los maestros la definen los mismos maestros, a su modo de entender el ideal de fraternidad. Debido a que la escuela ya tiene varios años de trayectoria, se manejan ciertos valores promedio para los cargos docentes acordados por todos y establecidos por la historia y la costumbre. Le informan a la comisión de finanzas cuánto retirará cada maestro para que los administrativos depositen esos montos en las cuentas bancarias de cada docente.

Un efecto de este sistema es que las diferencias en la escala de retiros entre el que menos y el que más percibe se tienden a reducir. Como

caso, la directora recibe apenas un poco más que los maestros de grado. Un maestro de aula puede recibir un complemento mayor a su sueldo de bolsillo que la directora. En los sueldos de bolsillo la brecha está dada por las diferencias individuales que acordaron todos los docentes y no por la antigüedad ni por la jerarquía. Como marco general, en 2012 había una diferencia de aproximadamente unos \$1.000 / 1.500 entre el que menos y el que más retiraba. Nunca el que más percibe recibe más del doble del que menos percibe. Este dato es difícil de calcular con precisión ya que hay varios maestros especiales con pocas horas. Entre los maestros de grado es mínima la diferencia. En el momento del relevamiento sólo había una administrativa que no integraba la distribución salarial según el modelo anterior. El rol de quien administraba lo suplía una mamá que era contadora y que asumía dicha responsabilidad donando el sueldo que le correspondía. A su vez, el rol de contador lo realiza otra mamá también contadora que percibe honorarios equivalentes a la mitad de los aportes que debe pagar por enviar a sus hijos a la escuela. Ella asume un compromiso muy superior, a un costo reducido.

Ahora bien, ¿cómo definir las necesidades de manera objetiva para no generar injusticias? En este caso, cada docente expone y fundamenta sus necesidades en la reunión de octubre, año a año. Comparten expectativas, cambios y situaciones personales para definir los montos de las retribuciones. Poder verbalizar en grupo ideas y percepciones subjetivas e ideológicas es un aprendizaje. Si bien esto puede provocar tensiones, se hace un “trabajo de conciencia”. Con esta perspectiva, se da el caso de maestros que no perciben ingresos porque deciden contribuir al colectivo, o de porteros que perciben más que los docentes porque tiene más hijos o porque su mujer está enferma. Aunque a la persona que dona su salario no le interese hacerlo público, se sabe de todos modos ya que se debe informar a la comisión de finanzas el monto que debe depositar en cada cuenta bancaria. De esta forma, así como una persona puede manifestar una necesidad que para otros puede parecer excesiva, al mismo tiempo puede haber otro maestro que no quiera retirar ningún dinero y personas que no comprendan esta decisión. Se respeta esa diversidad de situaciones y perspectivas. Al ir cambiando año a año las necesidades individuales, estas sumas complementarias pueden aumentar o reducirse.

También existe la posibilidad de modificar estas decisiones, si se lleva la propuesta a la Comisión de Finanzas y esta evalúa que la cifra solicitada es inviable. O puede ocurrir que, en el desarrollo del año surjan variaciones reales en otros costos y haya que bajar 500 pesos en la retribución durante un mes o dos porque no hay plata suficiente. Esos ajustes también se relacionan con la situación inflacionaria coyuntural (por ejemplo, el aumento del alquiler) o con la aparición de situaciones particulares.

El presupuesto que se aplicará en marzo del año siguiente se define en octubre, que es cuando se realiza la matriculación de los alumnos del ciclo lectivo siguiente. Al reservar vacantes para sus hijos ya se les informa a los padres cuál va a ser la cuota promedio del año que viene.

Si entra un nuevo docente, por lo general al inicio del ciclo lectivo, al no haber participado en la discusión de sus ingresos en octubre del año anterior, debe aceptar un ingreso establecido por el resto de los docentes que percibirá durante ese primer año, debiendo aceptar lo establecido. Si la economía en general se encuadra dentro del presupuesto, no es necesario volver a discutir los montos. Si hay un brote inflacionario, se discute un ajuste poniendo en marcha nuevamente el procedimiento.

También puede ocurrir que un docente tenga que enfrentar un problema particular. En ese caso, puede convocar a una reunión y plantear el problema o la necesidad especial. En una primera instancia, esas necesidades pueden resolverse en el ámbito mismo de los maestros, mediante la redistribución de los ingresos entre ellos: cada uno aporta 10, 15 o 20 pesos y se genera entre todos un monto de 200, 400 o 600 pesos para el maestro que lo requiere. En este caso el monto total asignado a los retiros no cambia, sino que se redistribuyen los porcentajes y la Comisión de Finanzas se entera solamente para ajustar los montos que se depositan en cada cuenta. Si no se puede resolver de ese modo, se solicita a la comisión de finanzas que revea la forma de afectar el presupuesto de toda la escuela. Si no hay otra forma de generar ingresos como para cubrir esas necesidades extra de los maestros, la Comisión de Finanzas considera el pedido de aumento de masa salarial y lo lleva a la Comisión Mixta para evaluar si se aumenta la cuota.

La Masa Salarial representa el 80% de los costos fijos de la escuela. A esto se le suma alquiler, mantenimiento, material didáctico, servicios públicos, impuestos. Estos compromisos “con el mundo exterior a esta escuela” no pueden manejarse con el criterio de fraternidad con el que se consideran las necesidades de los maestros o los aportes de las familias.

La Comisión de Finanzas está formada por padres y madres y como mínimo un maestro que representa al resto. Pueden participar dos o tres maestros si tienen interés. Al participar más docentes se evita que las relaciones se sindicalicen y se potencia el compromiso cooperativo. Ellos son los que traen la propuesta elaborada en la reunión entre docentes.

Los presupuestos anuales que se calculan en esta escuela no prevén guardar, acumular o reservar dinero “por las dudas”. Se calcula pensando en lo justo necesario que se debe gastar. La idea es que el dinero circule, no se acumule. En caso de necesitar más, existe la certeza de

que se podrá conseguir a través de aportes de trabajo, de materiales o donaciones de dinero, equipos, propiedades. Hay diversos ejemplos de la vida institucional que muestran que esto es una realidad (la misma casa en la que empezó a funcionar la escuela fue una donación).

LA REUNIÓN DE PADRES Y MADRES POR GRADO Y LAS FORMAS EN QUE SE ACUERDAN LOS APORTES. Al presentar el presupuesto del grado y analizar con las familias si todos pueden pagar la cuota promedio o si hay que hacer ajustes, la experiencia indica que la mayor parte de las familias puede abonar el valor matemático promedio calculado por la Comisión de Finanzas. No se ha dado nunca el caso de familias que soliciten no pagar nada de cuota.

Cada grado trata de tomar el compromiso de llegar a la recaudación estipulada y cada grado resuelve el modo de llegar al monto mensual discutiéndolo y resolviendo entre los padres y madres del grado. Si en un grado hay dos o tres familias que pueden llegar a pagar sólo hasta la mitad, puede ser que haya familias que quieran y puedan aportar más, y se llega así al compromiso promedio por grado.

Hay casos en que, en lugar de que unas familias paguen más para compensar, todas las familias llevan adelante “emprendimientos”, es decir, eventos o actividades productivas o comerciales para generar esa diferencia de dinero: peñas, circuitos de salud donde se ofrecen servicios como masajes, reiki, danza, abiertos a toda la comunidad del barrio y la escuela, venta de miel fraccionada a partir del insumo aportado a precio mayorista por un padre, venta de comida en los almuerzos, o de empanadas los viernes. En octubre ya se anticipa cuáles y cuántos van a ser los emprendimientos necesarios para empezar a organizarlos antes de terminar el año, para que en marzo ya estén funcionando. A las familias nuevas que se incorporan en marzo se les cobra durante el primer año la cuota promedio estipulada en octubre del año anterior, no pudiendo durante ese primer año plantear dificultades para pagarla. De este modo, el grado, por compartir la misma maestra, es la célula primaria del organismo que representa la comunidad escolar. Las familias se conocen mucho entre ellas y entienden las situaciones particulares de las otras familias porque los chicos se visitan. Hay mucho contacto familiar y eso a veces ayuda a resolver las situaciones de diversidad. Incluso hay grados que han ayudado a otros grados, porque hay grados que pueden tener excedentes.

Así como se intenta evitar que los docentes asuman una posición de trabajadores en relación de dependencia y se comprometan con la gestión, en el caso de los padres se intenta evitar que vean su aporte como una cuota que se paga a cambio de un servicio, para que asuman el pago como una donación que hacen a su hijo o hija para acceder a una educación que se desea para ellos. En ambos casos se evita caer en



relaciones económicas de tipo capitalista para generar lazos fraternos en donde el dinero aparezca como un elemento necesario para cubrir necesidades y no para extraer plusvalía, comprar un servicio como mercancía o acumular capital.

## ANEXO 2: GRUPOS PRODUCTIVOS DE UN MOVIMIENTO SOCIAL

**CONTEXTO.** Los emprendimientos cooperativos que analizaremos se desarrollan en el marco de un movimiento social surgido como respuesta a la desocupación estructural y la falta de viviendas que hubo y persiste en la Argentina pero además con la idea de construir formas nuevas y con criterio propio para llevar adelante sus proyectos de vida.

En 2004 se comenzaron a organizar diferentes cuadrillas que trabajan desde entonces en rubros distintos. A mediados de 2010 participaban más de 160 personas en “los productivos” del conurbano bonaerense: 64 integraban varios grupos que brindaban servicios de mantenimiento y limpieza de villas y en el Programa “Veredas Limpias” para el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 55 distribuidos en cinco talleres textiles, 25 en 9 panaderías, 4 en un taller de herrería, 6 en dos talleres de serigrafía, 7 en dos bloqueras y 3 en una carpintería. También hay cuadrillas que realizan trabajos de construcción. Estas cuadrillas le venden a privados, pero principalmente al Estado, sea nacional, provincial o municipal. De forma simultánea también fueron construyendo viviendas para los integrantes del movimiento: 64 en Alto Comedero (Jujuy) y 40 en Florencio Varela en tierras compradas por el movimiento. Se trata de generar fuentes de trabajo en las cuales sus miembros tengan poder de decisión y que estén integradas con intereses políticos, sociales, educativos o culturales de los miembros del movimiento.

**ORGANIZACIÓN.** Las organizaciones barriales que integran este movimiento social tienen asambleas semanales en cada barrio donde se discuten las actividades, reglamentos y criterios de distribución de las cuadrillas cooperativas de esa zona y otros temas relacionados con la reinversión social de los recursos que se generan o la organización de actividades sociales que los movimientos llevan adelante en el barrio: comedores, merenderos, planes de alfabetización, actividades culturales, etc. Las decisiones cotidianas y los conflictos del día a día en cada grupo productivo se resuelven en reuniones de cada grupo, semanales, quincenales o mensuales, según la necesidad. Incluso puede hacerse más de una en la misma semana si es necesario. De este modo, la asamblea barrial, donde participan integrantes de todos los productivos y también militantes que no participan de grupos productivos, interviene o toma decisiones sobre lo que ocurre en el grupo de

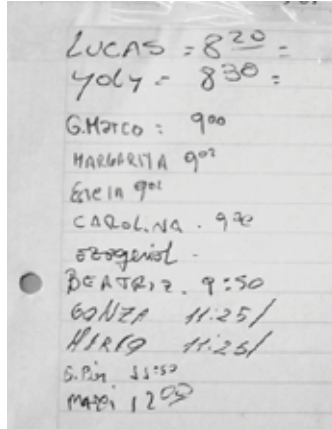
la bloquera o de la panadería cuando no puede resolverse dentro del grupo, cuando las cuestiones afectan los objetivos políticos o sociales del movimiento en el barrio o cuando la decisión trasciende al grupo productivo (la compra de un equipamiento, por ejemplo). Por lo tanto, son las asambleas barriales con sus estatutos y reglamentos internos y no los Consejos de Administración de las cooperativas formales quienes tienen poder de decisión. Quienes figuran como presidente, secretario o tesorero solamente firman papeles cuando es necesario. Dice un dirigente entrevistado:

La única organización real que existe son el Movimiento y sus emprendimientos productivos, el Movimiento y sus emprendimientos de vivienda, el Movimiento y su comisión de salud, el Movimiento y su comisión de educación, como un todo. Es bueno enfatizar que las cooperativas no son meramente cascarones, vacíos, formales, solamente para interactuar con el Estado, que estamos obligados porque tenemos un afuera que no podemos desconocer, pero luego hacia adentro es todo nuestro modo interno, nuestra identidad y nuestra democracia interna.

Se decidió centralizar la administración de los emprendimientos de Capital y conurbano en dos oficinas, una en Capital Federal, otra en Florencio Varela, que agrupan a los emprendimientos de zona sur. Para sostener esta estructura todos los emprendimientos aportan el 2,5% de las ventas al Fondo de Administración y Logística (FAL). Estas oficinas administrativas llevan las cuentas y administran el dinero generado por las ventas de todos los grupos productivos. La información de lo que genera cada cooperativa se envía por mail desde los barrios. Se realiza un balance mensual que se envía a todos los emprendimientos y también se realizan balances mensuales por zona. También hacen las presentaciones, balances, trámites y tienen al día los libros rubricados y declaraciones juradas que piden los organismos de control estatales, necesarios a la hora de venderle al Estado. Sería inviable encarar emprendimientos desde abajo y con auto-organización si cada cuadrilla debiera contar con personas dedicadas a realizar estos trámites formales. Centralizarlos permite que los trabajadores de oficios puedan dedicarse al trabajo y proponerse mejorar el oficio, la calidad, el diseño, la estrategia de venta.

GENERACIÓN DE RECURSOS, DISTRIBUCIÓN Y SATISFACCIÓN DE NECESIDADES. Para entender el sistema mostraremos primero las planillas con las cuentas de un mes correspondiente a un taller textil. Estas planillas estaban pegadas en la pared del taller que visitamos, como una forma de compartir la información de manera transparente entre los trabajadores y trabajadoras. Al entrar al taller se puede ver en la puerta pegado un

papel como el siguiente:



Cuando cada trabajador/a llega al taller anota su nombre y la hora de ingreso. Al irse, anota la hora de salida.

Los horarios son flexibles, cada uno trabaja las horas que puede. Una compañera se encarga de pasar esa información día a día a una hoja de cálculo para registrar la cantidad de horas trabajadas por cada trabajador/a en el mes.

Podemos ver un recorte de esa planilla con un ejemplo de tres trabajadoras, si bien la planilla total incluye a todos los trabajadores de la cuadrilla. La

primera columna es la fecha, la segunda registra la hora de ingreso y egreso cada día y la tercera (H) es la cantidad de horas diarias trabajadas. Se redondea para arriba o abajo si el tiempo trabajado son horas y minutos, anotando números enteros. Al final se suma el total de horas mensuales trabajadas.

FECHA	ESTELA	H	MARGARITA	H	PAOLA	H
31/12/2010	-		-		-	
04/01/2011	P		P		P	
05/01/2011	P		P		P	
06/01/2011	P		P		A/D	
07/01/2011	P		P		P	
10/01/2011	14/19:30	5	8:35/15:35	7	C	
11/01/2011	13,55/15	1	08,30/15	6	10/15	5
12/01/2011	09/17	8	08,15	7	11/17,	6
13/01/2011	09/14,40	5	08,30/14,40	6	A	0
14/01/2011	08,50/16,30	7	08,50/16,30	7	08,30/16,30	8
15/01/2011	08,10/16,20	8	09/16,20	7	9,15/16,20	7
16/01/2011		0		0		0
17/01/2011	08/20,	12	8/20,	12	8,30/12	3
18/01/2011	7,20/16,10	9	7,15/16,10	8	8/14,25	6
19/01/2011	08/17,	9	8/17,	9	08,30/17	8
20/01/2011	8/17,25	9	8,10/15	6	10/17,15	7
21/01/2011	8/14,15	6	8/14,15	6	7,30/14	6
24/01/2011	A	0	A	0	7,30/15	7
25/01/2011	8,10/16,10	8	8,10/16,10	8	7,25/13,25	6
26/01/2011	8,40/17	8	A/J	0	8,30/17	8
27/01/2011	7,10/16,30	8	9,40/12,30	0	A	0
		103		92		79

Se puede ver que los días 4, 5, 6 y 7 de enero se ha escrito una P de Presente. Esos días se dedicaron a jornadas de mantenimiento del taller y

se cuenta solamente el presentismo, en lugar de horas, pagándose un valor fijo por esa jornada. Paola, por ejemplo, no asistió a la jornada de mantenimiento del 6 de enero (A/D). Estela y Margarita faltaron el 24 de enero al taller (A).

ILDA	56		56
paola	79	90%	71
margarita	92	90%	83
GONZALO	32		32
MAXI CEL	ayuda	300	0
LUCAS	ayuda	300	0
ESTELA	103		103
yoli	94	80%	75
ezequiel	115		115
MAXI	93		93
gera	77		77
myriam	114		114
g pier	65		65
g marcos	55		55
romi	102	80%	81
caro	91		91
beatris	85	80%	67
	1315		1178

El total de horas se recalcula según la productividad y el compromiso con el trabajo, lo que se discute en las reuniones de cada cuadrilla. A quien tiene bajo compromiso o quiere aprender otra parte del oficio, se le calcula el 80% o el 90% de las horas, como vemos en el cuadro de la izquierda: como Margarita pasó de una overlock a una máquina recta y está aprendiendo, la cuadrilla le calculó el 90% de productividad: 83 horas en vez

de 92 horas reales. Maxi y Lucas reciben por uno o dos meses una suma fija de \$300 porque están aprendiendo el oficio. Esto se considera una "ayuda" y es para el taller un costo en vez de una remuneración.

A continuación se calculan los gastos de producción de ese mes. No se gastaron telas ni hilos porque estos insumos los provee el gobierno a través del INTI, ya que se contrata solamente la confección. En la tabla siguiente podemos ver el balance de ingresos y egresos del mes:

gastos	
luz	600
agujas	58
lucas	300
maxi celada	300
	1258

producción	
1150 guardapolvos confeccionados	15421,5
3000 terminaciones	8670
total \$	24091,5
gastos	1258
excedente	22833,5
horas	1178
valor de hora	19,38

- Primero figuran los ingresos del taller: \$24.091,50.
- Luego el resultado de la tabla de gastos: \$1.258.
- Se define el excedente: \$22.833,50.
- Se divide por la cantidad de horas ya ajustadas según productividad: 1.178 horas.
- Se define así el valor de la hora de trabajo en este emprendimiento: \$ 19,38.

Sin embargo los trabajadores de ese taller no cobran ese valor por hora trabajada. El movimiento ha trabajado durante varios años para lograr un sistema de distribución solidaria: una vez calculados y cubiertos los

costos de todos los emprendimientos, la oficina central se encarga de que se distribuya el resto entre los trabajadores del siguiente modo:

- El 75% de los excedentes que produce cada grupo se distribuye dentro del mismo según las horas trabajadas por cada compañero al valor anteriormente calculado (en este caso \$19,38). No hay diferencias ni jerarquías internas.
- El 25% restante se centraliza: 6% para hacer inversiones, 6% para mejorar las condiciones de trabajo y el 13% se divide por la suma de las horas trabajadas por todos los trabajadores del movimiento, y luego se multiplica ese valor por las horas trabajadas por cada uno para fijar cuánto retirará ese mes. Este mecanismo redistributivo se propone nivelar tres cuestiones:

1. IVA. Los grupos que venden al mercado deben pagar el 21% de impuesto, mientras que los grupos que le venden al Estado están exentos del impuesto por una Resolución del INAES. Esto genera diferencias en los ingresos impuestos desde la política fiscal por el Estado.

2. La productividad. Es frecuente que los grupos sean más o menos productivos debido a las tecnologías disponibles, a las edades de quienes trabajan, la experiencia de cada uno u otros factores de contexto. El 12% destinado a facilitar mejoras en las condiciones de trabajo, la infraestructura y el equipamiento se propone reducir paulatinamente estas diferencias.

3. El mercado al que se dirige cada grupo. Mientras las panaderías están más relacionadas con los mercados barriales donde están insertas, por lo general de bajo poder adquisitivo, las textiles o las carpinterías le venden al Estado o pueden acceder a mercados de mayor poder adquisitivo, logrando mejores precios y mayores márgenes de excedentes. Estas diferencias no se dan por falta de compromiso, ganas o esfuerzo pero pueden ampliar las brechas en las retribuciones entre los grupos. Redistribuir es una forma de reconocerlo.

También se fijó un piso para que un emprendimiento tenga derecho a participar de la centralización y distribución de excedentes del conjunto: debe generar por hora al menos el 50% del emprendimiento que alcanzó el mayor valor por hora en dicho mes. Si el productivo que mejor retribuye alcanza los \$20 la hora, para compartir la redistribución se debe llegar a generar \$10 por hora. Esto actúa como aliciente para mejorar la organización del trabajo y el compromiso en los integrantes de los emprendimientos que generan menos excedentes.

El siguiente cuadro permite ver el modo en que se hace el cálculo para la redistribución:

<b>Mes enero 2011</b>						aporte del 2,5% al tpf	valor de la hora
	total de horas trabajadas	Entrada por cuadrilla	reparto Gral 3300	total de entrada por cumpa			
<b>costura pico de oro cuadrilla (central)</b>		<b>17125</b>				ya esta realizado desde sarmiento	16,68
gerardo	77	1119.4	165.0	1284.4			
carolina	91	1322.9	195.0	1517.9			
beatris	67	974.0	143.6	1117.6			
myriam	114	1657.3	244.3	1901.5			
giam pier	65	944.9	139.3	1084.2			
gian marcos	55	799.6	117.9	917.4			
romina	81	1177.5	173.6	1351.1			
Maxi	93	1352.0	199.3	1551.3			
yoli	75	1090.3	160.7	1251.0			
estela	103	1497.3	220.7	1718.1			
margarita	83	1206.6	177.9	1384.5			
ezequiel	115	1671.8	246.4	1918.2			
gonzalo	32	465.2	68.6	533.8			
paola	71	1032.2	152.1	1184.3			
ilda	56	814.1	120.0	934.1			
<b>Panaderia de quilmes (centraliza)</b>		<b>1917,0</b>				ya esta realizado desde sarmiento	12,8
Anto	90	958.5	192.9	1151.4	28,78		
mari curtis	40	426.0	85.7	511.7	12,79		
wense	50	532.5	107.1	639.6	15,99		
maria							
<b>costura parana (centraliza)</b>		<b>1456</b>				ya esta realizado desde sarmiento	10,14
ricardo	56	448.0	120.0	568.0			
celia	56	448.0	120.0	568.0			
irma	20	160.0	42.9	202.9			
wilson	30	240.0	64.3	304.29			
carmen	20	160.0	42.9	202.86			

En el caso del taller de costura al que asistimos, en vez de distribuir entre los trabajadores de la cuadrilla \$22.833,50, se distribuye el 75% de ese valor: \$17.125. El 25% restante pasa al fondo común y se distribuye del siguiente modo: el 6% se destina a un fondo de inversión para cubrir las retribuciones si el gobierno o los clientes se atrasan con los pagos, o para comprar equipos o insumos; otro 6% se destina al fondo para mejorar las condiciones de trabajo (por ejemplo, la compra de un aire acondicionado, en el caso del taller textil); el 13% restante se destina al sistema de reparto para compensar las diferencias en el valor de la hora de trabajo entre los emprendimientos. En este caso, el grupo del taller textil en lugar de \$19,38 la hora retira \$16,68, los compañeros del taller Paraná, con una productividad del 50% que el otro taller –debido el grado de organización y equipamiento dispo-

nible– no ven modificado su ingreso aún después de haber hecho los aportes al FAL y al fondo de contingencia: en lugar de retirar \$10,66 la hora, pasan a \$10,14.

Con la equiparación se reduce la brecha entre el que más y el que menos retira: la diferencia entre un trabajador de una textil y de la otra pasa así del 81% (19,38 a 10,66) al 64% (16,68 a 10,14). Además, existe otra compensación: algunos compañeros de los productivos del movimiento reciben un subsidio de \$600 por parte del Programa de Trabajo Autogestionado del MTEySS. Esos subsidios refuerzan el fondo de inversión. El objetivo es cubrir vacaciones y un seguro colectivo de vida y accidentes laborales para todos. Para el cálculo de las vacaciones se promedian los valores percibidos por cada cuadrilla por mes durante el último año.

Los grupos no son uniformes en cantidad de personas; cada persona trabaja diferente cantidad de horas y cada grupo genera excedentes diferentes, aun siendo del mismo rubro. Los emprendimientos que más generan subsidian a los que pueden generar menos ingresos con su trabajo. Las textiles y las bloqueras subsidian a las panaderías y los compañeros entienden que eso es lo correcto, es parte de la actividad solidaria. Según uno de los entrevistados “las textiles bien podrían decir ‘que se jodan’, pero no lo hacen porque al principio, cuando el Estado no les pagaba –y el problema que tenían las textiles era que siempre dependían de que les pague el Estado– las panaderías, que son las que tienen la plata todos los días, colaboraron con las compañeras de las textiles”. En el mismo sentido, se acordó poner un límite máximo de \$3.000 / \$3.500 (dato del año 2011) para los retiros mensuales por trabajador en el caso de que una o varias cuadrillas lograsen ingresos extraordinarios, de forma de limitar las diferencias entre los distintos emprendimientos productivos entre los que más y los que menos retiran.

Como vimos, el 75% de los excedentes generados se reparte entre los que integran el grupo de cada unidad productiva. Si bien todos retiran en principio lo mismo por hora de trabajo atendiendo a su condición de trabajadores –y por eso elegimos este como un ejemplo de igualitarismo equitativo– a su vez hay una valoración entre (y con) todos los compañeros acerca del compromiso de cada uno de los que integran la cuadrilla. Esta valoración toma en cuenta que si todos tienen un voto en las decisiones, todos deberían comprometerse por igual. Esta valoración no tiene en cuenta la productividad sino el esfuerzo, el ímpetu, la actitud.

Todos los trabajadores de las cuadrillas del movimiento aportan el 2,5% de sus retribuciones al FAL. Esos aportes pagan el trabajo de los 6 compañeros de las oficinas administrativas, valorando su hora de trabajo a un monto promedio de las retribuciones de todos los traba-



jadores del movimiento. Pagadas estas retribuciones y los gastos de mantenimiento de las oficinas, quedan aún recursos en el FAL, que se invierten para sostener copas de leche, comedores, actividades de alfabetización, apoyo escolar, proyectos culturales, salitas de atención médica y otras iniciativas comunitarias. Así, la redistribución llega también a las familias de los barrios donde se insertan estos grupos, satisfaciendo diferentes necesidades.

### ANEXO 3: COOPERATIVA RADIAL DE LOMAS DE ZAMORA

CONTEXTO. Se trata de una cooperativa que gestionaba una FM barrial. La experiencia es de fines de la década del '80. La transmisión se realizaba sin licencia alguna.

MECANISMOS PARA LA DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS Y RETRIBUCIÓN DEL TRABAJO. Los asociados decidieron pagar los retiros mensuales de una manera particular: se sumaba el total de los excedentes y se dividía por el total de las horas trabajadas. Se acordaba así el valor de una hora de trabajo. Supongamos que ese cálculo daba \$40 por hora. Se tomaba la mitad de dicho valor y se multiplicaba por el tiempo trabajado por cada uno. Se conformaba así la mitad de la retribución: si el operador había trabajado 100 horas en el mes, a \$20 la hora, cobraba \$2.000. Con la otra mitad se generaba un pozo común y se repartía luego de evaluar la actitud cooperativa y el grado de compromiso de cada uno, utilizando para eso la siguiente planilla:

Mes de mayo	José	Enrique	Pablo	María	Ana	Ingrid	Fernando
Calificación puesta por:							
1. Fue puntual							
2. Cumplió los compromisos que asumió							
3. Tuvo buena onda y sentido del humor							
4. Fue solidario y buen compañero							
5. Trabajó con la mayor calidad posible							
6. Tuvo iniciativa propia							
7. Planteó los problemas que veía a tiempo							
8. Fue humilde, aceptó las críticas							
9. Hizo cosas necesarias, aunque no quería							
10. Fue ordenado y dejó las cosas preparadas para el que seguía el proceso							

Al comenzar la reunión, se entregaba una copia de la planilla a cada integrante del grupo, que debía poner una calificación de uno a diez a



cada compañero –y también a sí mismo– por cada concepto. Después quien coordinaba iba leyendo las calificaciones de cada uno.

Cuando una calificación era menor a 5, se fijaban si esa “mala calificación” se repetía en los meses anteriores. Ningún miembro podía tener más de cuatro calificaciones negativas durante más de tres meses seguidos, ni más de una calificación negativa cuatro meses seguidos en el mismo ítem.

A medida que iban leyendo, el coordinador completaba una planilla para cada uno de los participantes donde sumaba los puntajes puestos por todos los compañeros (planilla 2).

Mes de mayo. Calificaciones de José	
1. Fue puntual	$2 + 4 + 3 + 5 + 3 + 2 + 1 = 20$
2. Cumplió los compromisos que asumió	$7 + 8 + 9 + 5 + 6 + 9 + 7 = 51$
3. Tuvo buena onda y sentido del humor	$2 + 3 + 3 + 2 + 3 + 2 + 1 = 16$
4. Fue solidario y buen compañero	$5 + 3 + 6 + 4 + 7 + 4 + 5 = 34$
5. Trabajó con la mayor calidad posible	$8 + 8 + 9 + 9 + 7 + 9 + 7 = 57$
6. Tuvo iniciativa propia	$2 + 1 + 3 + 2 + 3 + 2 + 1 = 14$
7. Planteó los problemas que veía a tiempo	$3 + 2 + 1 + 2 + 1 + 2 + 2 = 13$
8. Fue humilde, aceptó las críticas	$10 + 8 + 9 + 9 + 9 + 9 + 8 = 62$
9. Hizo cosas necesarias, aunque no quería	$8 + 8 + 9 + 9 + 7 + 9 + 7 = 57$
10. Fue ordenado y dejó las cosas preparadas para el que seguía el proceso	$7 + 8 + 9 + 5 + 6 + 9 + 7 = 51$
Total	375

Al finalizar las cuentas, cada uno tenía una calificación general. El pozo se prorrateaba en función del puntaje sumado por cada trabajador asociado. En este sistema el dinero no era lo más importante, sino las conversaciones donde todos se evaluaban mutuamente y se establecían compromisos para cambiar las cosas que molestaban al resto.

#### ANEXO 4: COOPERATIVA DE PERIODISTAS Y COMUNICADORES

CONTEXTO. Esta cooperativa se conformó en 1985 por un grupo de comunicadores, militantes de organizaciones de derechos humanos y repatriados con la vuelta de la democracia. Entre los miembros fundadores había fotógrafos periodísticos y publicitarios, videastas, periodistas, ilustradores, diseñadores y coordinadores gráficos con distintos modos de entender la práctica profesional: algunos eran profesionales independientes, dirigían pequeños estudios, trabajaban *freelance* o con contratos fijos para agencias periodísticas y medios de comunicación

o brindaban servicios para organismos nacionales e internacionales. El trabajo cooperativo era gestionado por algunos integrantes y la producción concreta se realizaba de manera individual en el estudio o vivienda de quien asumía el trabajo. Esto fue modificándose, especialmente para el área gráfica que trabajó como equipo al tercer año de la experiencia. Esta organización descentralizada hacía difícil instrumentar un sistema de retribución basado en criterios de justicia. Seleccionamos los párrafos del reglamento que explican los criterios adoptados.

A nivel económico, el objetivo de la cooperativa es tener una fuente de trabajo constante, a partir de relaciones humanas y laborales igualitarias y democráticas. (...) Todos provenimos de profesiones independientes, que por su carácter creativo y por determinados prejuicios socioculturales tienden a estimular el individualismo. La fuerza de la realidad nos obligó a dar respuesta a los interrogantes que plantea organizar una empresa no a partir del lucro, sino de la solidaridad. Los criterios que manejamos pretenden ser los más justos posibles, sabiendo que la justicia absoluta es imposible.

#### **Criterios para la retribución del trabajo de los asociados - Distribución de excedentes.**

La primera etapa de cualquier trabajo es la gestión de ventas. Cualquier tarea de ventas que realice un asociado (diseño de folletería, entrevistas, llamadas telefónicas, etc.) deberá registrarla en la ficha de seguimiento del cliente respectivo. Estas horas se contabilizarán como un costo del primer presupuesto para ese cliente y serán retribuidas al asociado en el momento de cobrar la cooperativa ese primer trabajo, si ese primer trabajo tiene la envergadura suficiente. Si las horas de promoción y venta elevan el presupuesto excesivamente se prorratearán en sucesivos presupuestos al mismo cliente. Si la gestión de ventas fracasa, el asociado asume el riesgo y no la cooperativa. Si el cliente acepta el presupuesto, el procedimiento es el siguiente:

#### **El coordinador del servicio y el responsable del trabajo**

Cada servicio de la cooperativa tiene un coordinador: talleres, prensa, producción gráfica, traducciones, etc. A futuro se pueden designar nuevos coordinadores si se incorporan nuevos servicios o se organizan proyectos (un periódico, una campaña de comunicación, etc.). El coordinador de servicio se reunirá con los asociados y colaboradores que trabajan en su área y debe decidir, consultando en lo posible con ellos, quién será el responsable de cada trabajo. El responsable designado se encargará de realizar el presupuesto. Así, si algún asociado toma un pedido de un cliente, debe comunicárselo al coordinador de servicio para que éste le encargue la elaboración del presupuesto a quien será el responsable del trabajo.

#### **El presupuesto interno y el criterio para fijar la retribución al trabajo**

Para cada trabajo se debe elaborar un "presupuesto interno", siguiendo un

esquema que prevé todos los rubros. Uno de ellos es «horas de asociados y colaboradores», que fijará la remuneración por nuestro trabajo. Antes de presentar la forma de fijar este valor, veamos algunos fundamentos: Cada trabajo que realizamos tiene características distintas, brindamos servicios muy variados y diferentes unos de otros. El mismo trabajo, con igual costo de producción, usando los mismos equipos en el mismo tiempo tiene un valor de mercado muy distinto según el cliente y la función del material producido: una foto periodística en relación a una fotografía publicitaria; un audiovisual educativo y otro promocional; el diseño de un folleto para una empresa, un sindicato o un organismo gubernamental; una nota periodística para un medio del interior o para uno extranjero. A veces es difícil calcular las horas que puede insumir su producción, por ejemplo escribir un guión o realizar cualquier trabajo creativo en el que la “idea” puede surgir al viajar en colectivo y sin esfuerzo o después de cuatro días con la hoja en blanco.

Si la cooperativa pudiera ofrecer trabajo permanente y estable el problema de la retribución se resolvería con el pago de una mensualidad, pero hoy no es así. Tampoco podemos medir la productividad de los trabajadores asociados porque esa productividad varía de trabajo en trabajo (en este caso entendemos por productividad el rédito obtenido por hora de trabajo, no la cantidad de cosas producidas). Teniendo en cuenta la frecuente rotación de roles en la cooperativa, optamos por tomar una medida promedio. A veces se realizarán tareas que insumen más dedicación o responsabilidad, son más creativas, o valen más en el mercado de trabajo, pero se compensan con otras de menor valor, rutinarias, o sencillas. Por lo tanto:

Todas las horas de trabajo de los asociados tienen internamente el mismo valor, pero no se toman en cuenta las horas efectivamente trabajadas. Cuando el responsable del trabajo hace el presupuesto calcula cuántas horas demandará el trabajo, y si piensa incluir a otros compañeros en el trabajo cuando se concrete, consulta a quienes participarán en alguna fase del mismo sobre cuántas horas les demandaría realizar su tarea. Completado el trabajo se cobran las horas presupuestadas. Este cálculo no puede ser arbitrario. Se debe hacer en función de la experiencia, el tipo de trabajo, la calidad requerida, el valor que dicho trabajo tiene en el mercado y la posibilidad de que el cliente acepte el presupuesto. El valor de la hora de trabajo es fijado por Tesorería con acuerdo del Consejo de Administración y a partir de pautas establecidas por Asamblea, por ejemplo tomar como referencia la calificación profesional promedio de los asociados y del tipo de trabajos que se realizan, buscar el equivalente en los convenios colectivos de la UTPBA o del SUP, y dividir el salario estipulado en los convenios por 176 (horas laborables por mes).

Si un trabajo requiere un mínimo de horas para poder realizarlo con el mínimo de calidad exigido y sabemos que el cliente no las podrá pagar al valor fijado, podrá tomarse el trabajo si: a) ese trabajo forma parte de un proyecto más amplio y es tomado como una atención al cliente o por interés institucional, social o comercial el Consejo decide invertir en una producción más

allá del rédito económico inmediato (para lo cual deben estar asegurados ingresos de otros trabajos que compensen esta decisión); b) el responsable del trabajo quiere realizarlo por alguna razón de tipo personal y puede presupuestar menos horas que las que cree que le insumirá realmente, asumiendo el riesgo por la diferencia. Si se involucran otros asociados, estos deben estar dispuestos a asumir el mismo riesgo.

Para tratar de facilitar la elaboración de presupuestos para algunos trabajos se define una lista de precios fija basada en ponderar el tiempo “socialmente aceptable” (el que demora un profesional idóneo en realizarlo en condiciones normales) y se presupuestará según esa pauta en aquellos trabajos que insuman un tiempo constante o un promedio con pocas variaciones. Es lo que ocurre con la diagramación de una página de un libro, la traducción de una carilla de texto o la transcripción de una hora de grabación. Tratamos de uniformar así el valor de lo producido por todos los asociados: si alguno produce más lento que otro (con igual calidad) sea por falta de experiencia, errores o ritmo interno, o si por el contrario el perfeccionismo lo lleva a producir con calidad superior a la exigida por el cliente y/o a lo que admite el presupuesto, con estas pautas se tiende a que estas variaciones sean asumidas por cada asociado. El responsable del trabajo fijará en el presupuesto las horas previstas para cada trabajo que insuma esa producción, utilizando la pauta de tiempo “socialmente aceptable” si está establecida, o estimando el tiempo necesario. En caso de duda consultará con el coordinador. La cantidad de horas se multiplicará por el valor fijado para ese mes por Tesorería. Al presupuestar se tendrán en cuenta todos los pasos: gestión de ventas (entrevistas, llamadas, correspondencia, redacción y entrega del presupuesto, negociación), producción y control de calidad, entrega y flete y por último administración y cobranza.

Todos los trabajos para realizar trámites legales o contables, llevar la administración, mantener las instalaciones de la oficina, o realizar materiales y acciones de publicidad y promoción serán pagados al mismo valor que los trabajos productivos de la cooperativa siempre y cuando hayan sido encomendados por la Asamblea o el Consejo de Administración pautando la cantidad máxima de horas que podrán insumir. Son tareas imprescindibles que suelen recaer en unos pocos asociados, y en caso contrario no podrían ejecutarse en tiempo y forma adecuada por el escaso poder económico de nuestros consejeros y asociados. A diferencia de lo anterior, no se reconocerán como rentadas las horas destinadas a reuniones del Consejo de Administración, que son abiertas a todos los asociados, y de la Asamblea.

El valor para cada hora de trabajo que presupuestamos hacia afuera debe desglosarse en el presupuesto interno en dos partes: a) lo que percibe el asociado por su trabajo (que ya analizamos) y b) lo que corresponde a la cooperativa para pagar gastos fijos y trabajos de mantenimiento, contabilidad, publicidad y promoción y gestiones legales, y capitalizarse. Este segundo valor, que se suma al primero, será fijado también mes a mes por Tesorería.

## ANEXO 5: COOPERATIVA DE TRABAJADORES QUE GESTIONA UNA ESCUELA

**CONTEXTO.** Esta cooperativa de trabajo se fundó en 1972 en la Ciudad de Buenos Aires, y tiene salas de 2, 3, 4 y 5 años de jardín de infantes y siete grados de escuela primaria. Además se organizan talleres y eventos culturales abiertos a la comunidad.

**ORGANIZACIÓN:** Seleccionamos algunos párrafos incluidos en el sitio web de esta cooperativa, consultada en marzo de 2010:

Una cooperativa de trabajo agrupa a trabajadores manuales o intelectuales que se proponen el ejercicio en común de las tareas productivas. En este modo de organización no hay un único dueño, sino que todos los trabajadores son asociados a la cooperativa. Los mismos gozan de iguales derechos y obligaciones, y todos pueden formar parte del gobierno de la cooperativa. Es por eso que dentro de una estructura cooperativa no se perciben salarios. Cada uno de los trabajadores-asociados participa del excedente generado por la cooperativa. La distribución del excedente en nuestra cooperativa está diseñada en función de la tarea que cada uno de los asociados desempeña en la escuela y de sus horas de trabajo.

Todos los trabajadores-asociados a la cooperativa participan en la organización y la administración de esta escuela; además de las tareas relacionadas con lo estrictamente pedagógico y con el funcionamiento cotidiano, integran tres ámbitos de trabajo y decisión: Consejo de administración, Asambleas de asociados y Comisiones de trabajo (por ejemplo de mantenimiento del edificio, pedagógica, acción cooperativa, eventos, etc.). Ésta es la forma de organización que encontramos para propiciar la toma democrática de decisiones. El desarrollo cotidiano de la vida institucional requiere que se articule el trabajo entre los espacios cooperativo y pedagógico, como por ejemplo entre el Consejo de Administración y la coordinación pedagógica, en la toma de decisiones.

La participación igualitaria, la valorización del bien común, la prioridad del trabajo colectivo por sobre el individual, son algunos de los principios que sostenemos en las aulas y que, a su vez, privilegiamos en la organización interna de la cooperativa, porque apostamos a la coherencia entre el ser y el hacer.

**GENERACIÓN DE RECURSOS, DISTRIBUCIÓN Y SATISFACCIÓN DE NECESIDADES.** El Reglamento que rigió por más de 25 años y hasta 2005 tomaba como referencia el escalafón y jerarquías fijadas en los convenios de distintas ramas laborales según cada cargo y rol (docente, administración o maestranza). A los docentes se les respetaba el monto fijo de plus por año de antigüedad profesional que figuraba en el convenio. Así, un docente con pocas horas pero larga trayectoria podía cobrar relativamente mucho más que uno con muchas horas pero con menos antigüedad.

También se agregaban puntos por la antigüedad como miembro de la cooperativa y puntos por el trabajo de gestión cooperativo, según la participación en diferentes comisiones. Participar en cada comisión era valorado por los asociados en forma diferente según el grado de responsabilidad o importancia para el funcionamiento de la cooperativa. El sistema combinaba la lógica del mercado laboral, de matriz jerárquica y que valoraba la antigüedad profesional, y la lógica que valoraba la antigüedad en la cooperativa, propia del grupo que conducía la institución y que precisamente eran quienes más antigüedad tenían.

Dicho reglamento fue cuestionado dos veces: la primera entre 1989 y 1992, por parte de varios asociados a partir del trabajo de la Comisión de Acción Cooperativa creada en el año 1986, y que llevó a un quiebre en la cooperativa, producto del cual los socios más críticos del sistema descrito terminaron renunciando. Esto produjo un recambio de docentes durante la década del 90. Estos nuevos asociados ya en 2004 habían acumulado experiencia como para interrogar esta lógica de distribución de excedentes. La crisis económica impactó en 2002/2003 en los ingresos de la cooperativa, que al reducirse exacerbaban la injusticia haciendo insostenible un sistema que generaba importantes diferencias en las retribuciones entre los asociados. La Comisión de Acción Cooperativa propuso organizar un taller de reflexión y discusión interno al evaluar que los asociados desconocían las implicancias de pertenecer a una cooperativa y cuáles modos de funcionamiento eran los más acordes al espíritu cooperativo. Este taller permitió comprender que, tomando como unidad la hora de trabajo, había una distancia mayor a 1/14 entre los trabajadores que menos y que más percibían. También se analizó que no había un criterio unificado para realizar el cálculo. Se habían producido tantas modificaciones en el tiempo entre los valores relativos que se detectaron diferencias entre lo que percibían dos asociados con igual cargo, cantidad de horas y antigüedad. La norma heredada nunca había sido puesta en discusión crítica y reflexivamente. Un grupo comenzó entonces a idear un sistema de distribución de excedentes con la idea de reducir esa distancia a 1/3,5 de modo tal que todos los asociados percibieran de manera equitativa la parte del excedente que les correspondía por su trabajo. Se presentó la propuesta a consideración de la asamblea en 2005, pero no se aprobó por pocos votos, debido a la fuerte resistencia a abandonar el pago de la antigüedad como suma fija<sup>28</sup>. La modificación para transformar la antigüedad en un porcentaje de la retribución de modo tal que fuera proporcional a la cantidad de horas trabajadas se aprobó el año siguiente con algunos cambios. Varios de quienes defendían el sistema anterior decidieron renunciar.

<sup>28</sup> Tener en cuenta que la antigüedad en la docencia incrementa hasta un 120% el salario básico.

El nuevo Reglamento propuso un sistema de puntaje para distribuir los excedentes: los puntos de cada asociado varían en función del cargo, la cantidad de horas trabajadas y la antigüedad en la cooperativa. En cuanto al cargo se establecen las siguientes categorías:

<b>Cargo</b>	<b>Valor</b>
Dirección	3,3
Coordinación pedagógica	2,8
Docente de taller	2,4
Docente	2,25
Coordinación administrativa	2,2
Secretaría	1,5
Docente de biblioteca y apoyo escolar	1,5
Administrativo	1,4
Auxiliar docente	1,2
Maestranza	1,2

Para calcular los puntos de cada asociado primero se multiplican las horas trabajadas por el valor del cargo. Para la antigüedad, se suma al resultado anterior un porcentaje del mismo que resulta de duplicar los años de antigüedad.

Apliquemos el cálculo con un docente que trabaja 25 horas semanales y tiene una antigüedad de 4 años en la cooperativa:  $25 \text{ horas} \times 2,25 \text{ puntos (valor de la categoría "docente")} = 56,25 \text{ puntos}$ .

Para calcular la antigüedad se toma el doble de los años en la profesión. Si tiene 4 años, es 8. Se calcula el 8% de  $56,25 = 4,5$ . Luego se suman ambos términos:  $56,25 + 4,5 = 60,75 \text{ puntos}$ .

Se saca esta cuenta para todos los asociados de la cooperativa y luego se suman los puntos de todos los asociados. Supongamos que esa suma da en un mes 2.500 puntos.

A partir de este dato se obtiene el valor del punto en pesos, que varía de mes en mes. Este se calcula tomando la masa total de dinero a repartir como excedente del mes (por ejemplo: \$98.000,00) y dividiéndola por la suma de los puntos de todos los asociados.

En nuestro ejemplo serían  $\$98.000 \div 2.500 \text{ puntos} = \$39,2$  es lo que vale cada punto.

El docente del ejemplo multiplicará este valor por el total de sus puntos para saber cuántos excedentes le corresponden:  $60,75 \text{ puntos} \times$

\$39,2 = \$2.381,40an \$ 98.000 ouma mes e estas asociados de la cooperativaus:  $1,2 \times 6 = 7,2$ ; etc ni est

Con este método, entre un personal de maestranza sin antigüedad y quien ocupe la dirección con 20 años de antigüedad se daría una diferencia de 1 a 4,5 aproximadamente. La nueva propuesta puso el acento en la efectiva posibilidad de cada trabajador de entregar trabajo en vez de permitir la acumulación de valor (a través de sumar antigüedad) con la idea de no privilegiar lo que se valora en el mercado y evitar así reeditar injusticias que dicho mercado genera.

---

## BIBLIOGRAFÍA

Aharonian, Aram. "Cuando el sueño americano se transforma en pesadilla", Servicio Informativo "Alai-amlatina", en [www.alainet.org](http://www.alainet.org), 26 de junio de 2014.

Aragónés Signes, Joan. *Cooperativismo, Participación y Poder*. Valencia: Centre Educación Cooperativa, 1987.

Battistini, Osvaldo (Compilador). *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Buenos Aires: Prometeo, 2004.

Bowman, Betsy y Stone, Bob. "La cooperativización como alternativa al capitalismo globalizador", *La Economía de los Trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza*. Buenos Aires: Ediciones de la Cooperativa Chilavert, 2009.

Burin, David y Heras Monner Sans, Ana Inés. *Estudio exploratorio sobre la capacidad de varones y mujeres de grupos socioeconómicos diversos y que se encuentran en distintas situaciones laborales, para constituirse como sujetos de derechos y acceder a la justicia*. Buenos Aires: Equipo Latinoamericano de Justicia y Género, 2009.

Casalí, Pablo y Bertranou, Fabio (Coordinadores). "Los trabajadores independientes y la seguridad social". Serie de Publicaciones de la Secretaría de Seguridad Social Año IV, N°4, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2007, en: <http://www.trabajo.gov.ar/downloads/seguridadSoc/lostrabajadoresindependientes.pdf>

Coraggio, J. Luis (2008). "La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria", *Otra Economía*, Vol. 2, N°3, pp. 41-58, 2008.

De Sousa Santos, Boaventura y Rodríguez, César. "Introducción", *Producir para vivir*. México: FCE, 2012.

Donza, Eduardo (). *La situación laboral en la coyuntura 2008-2009. Cambios en los indicadores del mercado de trabajo en el nuevo contexto de crisis*. Buenos Aires: Observatorio de la Deuda Social Argentina, Universidad Católica Argentina, 2009, en

[http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo68/files/Informe\\_mercado\\_de\\_trabajo\\_2008\\_2009](http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo68/files/Informe_mercado_de_trabajo_2008_2009)

Facultad Abierta. *Informe del Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus trabajadores. Las empresas recuperadas en Argentina*. Buenos Aires: Facultad Abierta, 2010.

Fajn, Gabriel y Rebón, Julián. "El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas", *Revista Herramienta* N°28, 2005.

Fontenla, Eduardo. *Cooperativas de Trabajo y Empresas Recuperadas*. Buenos Aires: Intercoop, 2008.



Heras Monner Sans, Ana Inés. "Education and Fatherhood in Argentina", *Promising Practices for Fathers' Involvement in Children's Education*. EUA: Information Age Publishing, 2012.

Luxemburgo, Rosa. *Reforma o revolución*, en [http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_08/Reforma\\_o\\_Revolucion.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_08/Reforma_o_Revolucion.pdf), 26 de junio de 2014.

Marx, Karl. *Crítica al Programa de Gotha del Partido Obrero Alemán*, en <http://www.scribd.com/doc/13761237/Marx-Engels-Obras-escogidas-III>, 26 de junio de 2014.

Morera, Jesús Ricart. *Trabajo manual y trabajo intelectual*, en <http://jesusricartmorera.blogdiario.com/1231857960/>, 26 de junio de 2014.

Neffa, Julio César (2008). "Empleo informal, trabajo no registrado y trabajo precario. Dimensiones teóricas y conceptuales". En: Julio C. Neffa (2008), 15-136.

Nordan Comunidad. *Del fragmento a la acción colectiva*. Montevideo: Editorial Nordan, Universidad de la República, 2010.

Olson, Mancur. *La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de Grupos*. México: Limusa, Grupo Noriega Editores, 1992.

Pernas, Mariana. "Las brechas salariales no aflojan", iEco, *Clarín*, en [http://www.ieco.clarin.com/empleos/brechas-salariales-aflojan\\_0\\_103800011.html](http://www.ieco.clarin.com/empleos/brechas-salariales-aflojan_0_103800011.html), 14 de febrero de 2010.

Pinazo, Germán; Sacca, Guido y Ludueña, Arnaldo. *Algunos datos sobre el salario y las condiciones de trabajo en la Argentina actual*. Buenos Aires: Fisyp – Proyecto ATE, 2014.

Rebón, Julián. *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción*. Buenos Aires: Ediciones Picaso, 2007.

Rockwell, Elsie. *Reflexiones sobre el proceso etnográfico (1982-1985)*. México DF: DIE, 1987.

Ruggeri, Andrés. "Autogestión obrera en Argentina: problemas y potencialidades del trabajo autogestionado en el contexto de la poscrisis neoliberal". En Piñeiro Harnecker, Camila (2011), 272-300.

Salvia, Agustín. "Crisis del empleo y fragmentación social en la Argentina. Diagnóstico necesario y condiciones para su superación", *Revista Herramienta*, 2003.

Tixier, Pierre-Eric. "Los caminos de la empresa autogestiva", en Grupe de Recherche pour l'Education Permanente (1981), 79-86.

Tokman, Victor. "Informalidad en América Latina: balance y perspectivas de políticas en Realidad, Datos y Espacio", *Revista Internacional de Estadística y Geografía*, Vol. 2, N° 3 2011.

Villegas Velasquez, Rogelio. *Las cooperativas de producción. La organización de la cooperación y la autogestión*. La Paz: Universidad Católica Boliviana – COOPAS, 1977.

Woodward, Joan. *Industrial organization: Theory and practice*. Reino Unido: University Press Oxford, 1965.

## ENTREVISTAS

Entrevista realizada a Ana Vainman por la Agencia Paco Urondo. Publicada por ANSOL el 12 de mayo de 2014 <http://www.ansol.com.ar/noticia.php?id=3176>