

# **Criterios para la remuneración del trabajo en colectivos autogestionados de Argentina. Para que las diferencias no se transformen en desigualdad.**

David Burin, Ana Inés Heras Monner Sans y Serena Colombo.

Cita:

David Burin, Ana Inés Heras Monner Sans y Serena Colombo (Junio, 2011). *Criterios para la remuneración del trabajo en colectivos autogestionados de Argentina. Para que las diferencias no se transformen en desigualdad. III Encuentro Internacional La Economía de los Trabajadores. Universidad Autónoma de México - Xochimilco / Facultad de Filosofía y Letras de la UBA, México DF.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/david.burin/27>

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



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>.*

# **Criterios para la remuneración del trabajo en colectivos autogestionados de Argentina, para que las diferencias no se transformen en desigualdad.**

Autores:

David Burin: [davidburin@incluir.org.ar](mailto:davidburin@incluir.org.ar)

Instituto para la Inclusión Social y el Desarrollo Humano - INCLUIR

Ana Inés Heras: [aninesheras@fibertel.com.ar](mailto:aninesheras@fibertel.com.ar)

IRICE – Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación - CONICET

Instituto para la Inclusión Social y el Desarrollo Humano - INCLUIR

Serena Colombo: [serena.colombo@gmail.com](mailto:serena.colombo@gmail.com)

Instituto para la Inclusión Social y el Desarrollo Humano - INCLUIR

Cooperativa Escuela Nueva Ltda.

## **Resumen**

El trabajo se divide en cinco partes:

En la primera se analiza la definición de trabajo decente de la OIT y se compara a partir de esa definición la situación de trabajadores en relación de dependencia y trabajadores autogestionados.

Luego se analizan tres alternativas diferentes para pensar la distribución de “excedentes” entre los asociados a colectivos autogestionados, según el peso diferente que se le asigne a la retribución del trabajo y del capital aportado por cada uno.

En la tercera parte, a partir de la revisión de reglamentos y dispositivos, observaciones y entrevistas con algunos integrantes, se describen 8 modalidades diferentes elegidas por diversos colectivos autogestionados para remunerar el trabajo y distribuir recursos entre sus integrantes. Cada modalidad pondera de manera diferente las necesidades de cada trabajador, el tiempo de trabajo que aporta y su capacidad, experiencia, productividad o conocimiento. Se destaca la creatividad de diversos colectivos para generar sistemas que tiendan a una distribución más justa y equitativa de los recursos o a promover actitudes solidarias.

Se analizan luego diferentes factores que inciden en la determinación de cada criterio: las ideologías que operan como marco, el origen de la experiencia, la forma en que se pondera el trabajo manual e intelectual o de gestión (en donde incide la capacidad discursiva de los distintos tipos de trabajadores), las características de la actividad, las relaciones con el sindicato del sector y con el mercado de trabajo, entre otras.

Como conclusión se propone pensar las consecuencias a mediano y largo plazo que tiene la implementación de cada modalidad y el modo en que el contexto capitalista y las significaciones imaginarias sociales que este promueve inciden en estas decisiones y generan tensiones dentro de los colectivos autogestionados para

tenerlas presentes de modo de evitar que las diferencias se transformen en desigualdades.

---

Este trabajo se enmarca en dos proyectos de investigación: «Procesos de Aprendizaje y Creación en la construcción de Autonomía» (PICT 0696/08) y «Aprendizaje y percepción de la diferencia en proyectos de autonomía» (PIP CONICET 0089). Se toma como eje los distintos criterios para distribuir recursos y remunerar el trabajo como un analizador tanto de la potencialidad creativa que tienen los colectivos autogestionarios para generar normas internas, como de distintos esfuerzos realizados para que las diferencias profesionales, de productividad, de género, o de antigüedad en la organización, entre otras, no operen como desigualdad entre los integrantes del colectivo. Estas creaciones y este esfuerzo por evitar la desigualdad se desarrollan en tensión con el sistema de derechos laborales y civiles desarrollados por la sociedad capitalista en el último siglo.

Los derechos laborales fueron legalizados en nuestro país en la década del 40 y defendidos desde entonces por el movimiento obrero organizado. A partir de ese momento, en la sociedad y en la política están instalados de tal forma que se los toma como derechos civiles universales. Sin embargo esto no es así: salario, cobertura médica, jubilación, 48 hs. 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, son garantizados en Argentina no 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, trabajadores informales, cuentapropistas, cosecheros migrantes, medieros y otras categorías no gozan de esos derechos, si bien algunos luchan por obtenerlos. En 2009 el 53% de los trabajadores no contribuían a la Seguridad Social y no accedían a jubilación ni obra social.

Nos preguntamos: los trabajadores asociados en cooperativas de trabajo ¿piensan que aquellos derechos laborales pensados para los trabajadores bajo patrón son derechos civiles universales que ellos deberían alcanzar? ¿o sus derechos deberían pensarse desde otros paradigmas?

Sabemos que en el trabajo autogestionado existen derechos que sitúan al trabajador en un lugar diferente que el trabajador de una empresa capitalista. Todos sus derechos surgen por el hecho de ser *asociados*. Según enumera Bowman y Stone (2009) 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, pero además tiene acceso a todos los registros, etc. Es esa capacidad lo que les permite participar en *todas* las tomas de decisión que involucren a su colectivo, incluyendo 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 Asamblea, pero alcanzando también otras

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, etc.

Este tipo de situaciones es inimaginable para los trabajadores en relación de dependencia y por lo tanto los derechos de éstos últimos deben definirse desde el Estado o en las discusiones entre sindicatos y empresas, si bien la negociación se limita a unos pocos aspectos como escalas salariales, horarios y turnos de trabajo, aspectos de seguridad e higiene o servicios como comedor o guardería. Si bien la Constitución es 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.

Teniendo en cuenta este panorama general acerca de las diferencias entre uno y otro tipo de trabajador, en este caso nos proponemos discutir sobre una inquietud más específica: ¿cómo se piensa un trabajador asociado diferente de un trabajador que vende su fuerza de trabajo al patrón, específicamente con respecto a los criterios con que deberían remunerar su trabajo?

A partir de esta discusión queremos profundizar sobre cómo se piensa un trabajador asociado en relación a sus derechos y en particular, sobre los derechos que sí están garantizados en las cooperativas de trabajo y las consecuencias que tiene asumir dichos derechos.

### **Trabajo decente, trabajadores asociados e identidad del proyecto de autonomía**

*Trabajo decente.* Muchos teóricos y críticos de la autogestión sostienen que las cooperativas de trabajo están predestinadas a autoexplotar a quienes las integran. Algunos las han incluido en lo que denominan «Economía de la pobreza» (Salvia, 2003) por el hecho de surgir 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. En el caso de las empresas recuperadas la poca inserción 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 condicionando ese intercambio. Se aduce entonces que las cooperativas no generan “trabajo decente”.

Si revisamos la definición generada por la OIT<sup>1</sup> encontramos las siguientes características que debería reunir un «trabajo decente»:

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

---

<sup>1</sup> [http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Mainpillars/WhatIsDecentWork/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/WhatIsDecentWork/lang--es/index.htm)

- 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.

Es evidente que en las cooperativas de trabajo las últimas cuatro características están plenamente garantizadas, por la capacidad de los trabajadores asociados de participar en todas las tomas de decisión que involucren a su colectivo, lo que no se puede ni imaginar para los trabajadores en relación de dependencia.

La referencia más cerca es la participación en sindicatos. Sin embargo esta es indirecta (se concreta a través de delegados y comisiones internas), y los temas sobre los que el trabajador se puede expresar, opinar y participar son muy limitados.

También está en duda que las empresas capitalistas garanticen de manera plena las dos primeras características que definen al trabajo digno. Diversos casos y estadísticas muestran que muchas empresas capitalistas tampoco protegen ni pagan salarios decentes de forma universal a los trabajadores<sup>2</sup>.

En contrapartida, la obligación de los trabajadores asociados de adherir al monotributo (o monotributo social), implica cumplir con la protección social a las familias, ya que permite acceder a obra social (PMO, Plan Médico Obligatorio) y jubilación básica, y hay muchos colectivos autogestionados que han contratado seguros colectivos y retienen parte de los excedentes para pagar vacaciones a los asociados o para generar un fondo de contingencia que les permita sostener a compañeros con problemas familiares.

En cuanto a si garantizan un ingreso digno, en este trabajo abordaremos la cuestión de cómo pensar la remuneración por el trabajo en las cooperativas, haciendo las siguientes preguntas:

- 1) ¿La retribución del trabajo en las empresas autogestionadas se considera un costo salarial o parte de los excedentes a distribuir? En cualquier caso, ¿Cuáles han sido los parámetros para elaborar criterios de retribución del trabajo o de reparto de excedentes en las empresas autogestionadas?

---

<sup>2</sup> El conflicto de la empresa Kraftsfood durante 2009 generado por la necesidad de cerrar la guardería de la empresa ante el brote de gripe aviar sin por eso dar licencia a las mujeres, o la suspensión de obreros metalúrgicos en SIDERCA ante una reducción de las exportaciones de tubos de acero debido a la crisis en los países centrales muestra que el capital no comparte las ganancias pero intenta permanentemente de compartir las pérdidas con los trabajadores. Las investigaciones desarrolladas por el área Procesos de trabajo, organización del trabajo y condiciones y medio ambiente de trabajo del CEIL/PIETTE-CONICET coordinadas por Andrea Del Bono, Osvaldo Battistini y Julio César Neffa muestran cómo se reflejan en la práctica cotidiana los procesos de flexibilización laboral, outsourcing, control social dentro de las empresas, disgregación y descentralización de las unidades de producción, y los efectos de estas prácticas en la vida cotidiana de los trabajadores. Como expresa una conocida consigna: el capitalismo nunca distribuye ganancias pero siempre trata de distribuir las pérdidas, o de otro modo: en épocas de crisis el capitalismo se vuelve profundamente democrático.

- 2) ¿Es posible identificar formatos y criterios comunes que se repiten respecto de este tema en particular? ¿Qué formas innovadoras se han implementado?
- 3) ¿Cuáles han sido los marcos ideológicos, parámetros y factores que se tienen en cuenta para elaborar criterios de remuneración del trabajo y distribución de excedentes en las empresas autogestionadas?

### **¿Reparto de excedentes? ¿costo del trabajo? ¿remuneración al capital aportado?**

A la hora de pensar cómo se retribuye el trabajo en las cooperativas el primer problema que aparece es si esa retribución forma parte o no de los excedentes de la cooperativa. Hemos identificado tres posturas al respecto.

Primera postura. El trabajo es parte del costo de la empresa y por lo tanto no debe calcularse como parte de los excedentes a repartir, sino como un costo a considerar previo al reparto de excedente. Esto obliga a definir una política comercial para garantizar recursos que permitan alcanzar esos objetivos pre-fijados e introduce una lógica "salarial" similar a la de una empresa capitalista. De este modo algunos cooperativistas pueden autopercebirse como empleados porque cobran un retiro mensual que tiende a homologarse a un sueldo lo que puede derivar en una puja entre trabajadores que no asuman su responsabilidad como dueños y otros (por lo general el Consejo de Administración) que de forma implícita ocupen el rol de "patrones" y sean responsabilizados por «no cumplir». Si además las retribuciones se reflejan como costo en los balances se achica el excedente y la empresa autogestionada no podrá obtener crédito en entidades bancarias y financieras. Esta es la postura establecida según la Resolución técnica 24<sup>3</sup> para el armado del balance de las cooperativas, que en el punto 4.3 dice: *"en las cooperativas de trabajo la contraprestación otorgada a los asociados por los servicios prestados durante el ejercicio, constituye un componente del costo del servicio prestado"*. Según esta Resolución, lamentablemente a nivel contable solo se toma la postura salarial para evaluar el trabajo del socio cooperativo.

Segunda postura. La remuneración por el trabajo debiera calcularse de acuerdo al excedente que queda en cada ejercicio anual. En esta postura, se adelantan parte de esos excedentes a cada uno de los trabajadores mensualmente, ad referendum de cómo den las cuentas al finalizar el ejercicio económico. El problema potencial es que: No siempre se puede decidir anticipadamente cuál será la remuneración final de cada trabajador, lo que genera incertidumbres. Una de las consecuencias posibles es que cada trabajador perciba una retribución muy inferior a la que necesitaría para vivir, pero esta posibilidad también está dada en una empresa capitalista a la que le vaya mal a través de la reducción de salarios, suspensiones,

---

<sup>3</sup> Esta Resolución emana de la Comisión Especial de normas contables y de auditoría para entes cooperativos, integrada por representantes del INAES, de las Federaciones y Confederaciones de Cooperativas, de los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas y del Centro de Estudios Científicos y Técnicos (CECyT) de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas y se aplica a los Ejercicios Económicos iniciados en enero de 2009 y posteriores.

despidos, etc. y esto lo han vivido muchos ahora cooperativistas que siendo empleados finalmente tomaron las fábricas.

Tercera postura. Los excedentes se destinan a pagar trabajo y a pagar beneficios por el aporte de capital. En este caso se considera la retribución del trabajo como parte de los excedentes, pero se diferencian estos excedentes en dos tipos: los excedentes que se distribuyen en concepto de remuneración del trabajo (que se paga mensualmente) y aquellos que se distribuyen en función del capital aportado por cada asociado –que en general es igualitario– y que se paga al finalizar cada ejercicio.

Cualquiera sea la alternativa elegida los criterios para fijar los montos de cada salario o los porcentajes de los excedentes que cobrará cada asociado varían de cooperativa en cooperativa, como veremos más adelante.

De acuerdo a la primera postura el monto que efectivamente se considere «excedente» es menor que en la segunda ya que la remuneración por el trabajo forma parte del costo de la empresa.

En el primero y en el tercer caso se da un desdoblamiento del rol: se paga al trabajador por su aporte de trabajo el equivalente a un “salario mensual” y al finalizar el balance anual se distribuyen “excedentes” entre los asociados como dueños de la empresa.

En el segundo caso se resalta la figura del asociado como dueño de su empresa social, asumiendo el riesgo que implica gestionar cualquier empresa.

#### *Puntos conflictivos que surgen de considerar una u otra postura.*

En caso de que consideremos que el trabajo es parte del costo de la empresa identificamos los siguientes problemas:

- calcular un monto fijo para la remuneración de los trabajadores implica que la cooperativa debe garantizar un monto a repartir fijado de antemano, lo que dificultaría su funcionamiento en el caso de no cumplir con ese objetivo. Es muy probable que se presente una puja entre trabajadores que no asuman su responsabilidad como dueños (y que subjetivamente se ubican como subordinados) y otros asociados –por lo general quienes integran el Consejo de Administración– que de manera explícita o implícita ocupen el rol de “patrones” y son responsabilizados por ese incumplimiento.
- el monto que resulta como excedente habiendo pagado el costo laboral muchas veces (por ser bajo) no le permite a la empresa auto-gestionada presentarse a ser sujeto de crédito en entidades bancarias y financieras.

En caso de que se considere que la remuneración del trabajo se calculará en cada ejercicio anual según el excedente que se produzca se genera como problema no poder controlar la remuneración de cada trabajador, dado que el excedente a repartir es fluctuante de año a año, pudiendo llegar a una retribución muy inferior a la que debería percibir respecto a lo que cada trabajador necesita para vivir.

En ambos casos el problema es el mismo, aunque formalmente se resuelva de manera diferente, y tiene que ver con las condiciones de contexto iniciales de casi

todos los proyectos de cooperativas de trabajo: la baja capitalización y productividad inicial presenta una tensión entre el pago del trabajo y la necesidad de utilizar parte de los excedentes para fortalecer el emprendimiento. En las empresas capitalistas existen uno o varios socios que aportan el capital necesario para poner en marcha la empresa hasta que ésta genere ingresos y luego ganancias, lo que puede demandar de uno a cinco años o a veces más (las empresas forestales, por ejemplo generan ganancias recién pasados diez o más años). Durante ese período, los capitalistas saben que deberán pagar los salarios de los trabajadores a pérdida, ya que los recuperarán más adelante. En la mayor parte de las cooperativas no existe el socio que aporta el capital, y la falta de éste se debe compensar con aportes de trabajo a riesgo, pero que al no quedar registrados luego no se pueden reconocer. Esta situación se profundiza en las cooperativas que vienen de movimientos sociales o que tienen una inserción comunitaria y territorial muy fuerte, ya que antes que el reparto de excedentes privilegian financiar la realización de actividades de carácter social que suelen ser no rentables: por ejemplo, para la murga del barrio, la salita de salud o un bachillerato de adultos. En lo frío de los números diríamos que esto es una pérdida de capital o de excedentes.

Desde un punto de vista práctico se podría contabilizar el aporte de tiempo de trabajo no cobrado como aporte de capital social hecho no en dinero sino en trabajo. Se han identificado pocas cooperativas con un sistema de este tipo, pero esto permite que al retirarse un socio de la cooperativa, una vez que esté generando excedentes, pueda recuperar esa inversión en trabajo realizada. Y si la cooperativa genera excedentes suficientes en el primer período, contabilizar esos aportes a la hora de repartir los excedentes.

Pero más allá de esta solución formal, el problema es que la condición fundacional de la mayor parte de las cooperativas atenta contra la participación igualitaria, ya que se encuentran en mejores condiciones –o solamente podrán participar– aquellos trabajadores que pueden subsidiar de algún modo sus horas de trabajo no retribuidas por medio de otros recursos (ejemplo, un compañero/a que tenga otro trabajo con remuneración estable o más alta; un familiar que le brinde recursos monetarios; ingresos rentísticos, u otros).

Lo lógico sería que cada cooperativa formule un plan de negocios coherente que permita planificar las inversiones y ponga un horizonte claro en cuanto al momento en que se espera generar excedentes suficientes para lograr las remuneraciones que se esperan, más allá de que la macroeconomía y las variables del mercado sean muy difíciles de prever. También sería lógico que el estado cuente con líneas de financiamiento blandas para cooperativas de trabajo, que permitan financiar este período inicial y reducir el aporte de tiempo necesario para compensar la falta de capital, aunque hasta el momento esto no sucede.

Ante la alternativa, creemos que es conveniente pensar la cooperativa como empresa (empresa social, pero empresa al fin), plantear la dualidad trabajador y asociado, diferenciar pago de excedentes en concepto de aportes de trabajo y distribución de excedentes en función del capital aportado por cada socio como situaciones diferentes y en caso de no poder enfrentar el pago de los salarios pautados, registrar esa deuda y pagarla más adelante, o a fin de año tratar en Asamblea la forma de enfrentarla entre todos, vendiendo activos, utilizando capital



acumulado de ejercicios anteriores, licuarla, postergarla o darla por perdida.

Planificar las inversiones y tratar de determinar el modo en que se irán incrementando las remuneraciones en instancias de trabajo grupal es algo que deberían hacer los asociados, ya que les permite entender que son ellos, y no otros, quienes toman las decisiones, sabiéndose creadores de un proyecto de vida al que puedan imprimirle sus valores: la justicia, la equidad, la búsqueda de libertad y la discusión de posturas diversas para la construcción de una verdad aceptada por todos (es decir, que no sea dogmática o que no provenga únicamente de una figura de autoridad).

De acuerdo a estos criterios, cada colectivo es singular. La creatividad desarrollada para lograr situaciones de justicia y equidad genera decisiones muy diversas: desde ajustar el nivel de vida a la satisfacción de necesidades básicas aceptando una baja remuneración a cambio de sostener los otros parámetros con los que la OIT define el trabajo decente (participación, desarrollo personal, libertad de expresión y organización, etc.) hasta encarar actividades complementarias para trocar remuneración por ingresos no monetarios (poner en marcha una huerta orgánica como lo hizo la cooperativa textil AMAT de Monte Grande, dar becas de comedor a socios e hijos a través de la negociación con el concesionario del comedor en una escuela cooperativa, generar actividades culturales e intercambio de saberes entre asociados para brindar servicios de capacitación y cultura a las familias de los socios, administrar un comedor comunitario y comer todos juntos allí con miembros de la comunidad, etc.). Todas estas alternativas pueden formar parte de un “ingreso digno” aunque no suelen contabilizarse en dinero.

Aparece entonces el primer punto del listado de la OIT como central: qué quiere decir “un ingreso digno” y cuáles son las formas o criterios de distribuir los recursos que la cooperativa genera.

### **Marcos ideológicos, criterios y factores para remunerar el trabajo**

En los colectivos de trabajo auto-gestionado ha habido, históricamente, diferentes criterios o modos de pensar la remuneración del trabajo. Sin embargo, cabe aclarar que dichos criterios son únicamente regulados por los asociados, en cada caso particular. No existe norma fijada 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.

*Según Marx (1875): “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 prescinda 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, [diríamos nosotros: 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.”*

Las diferencias en la forma de retribuir el trabajo que encontramos en las cooperativas tienen relación a estas desigualdades que identificaba Marx, es decir cómo cada sistema de retribución pondera respectivamente: a) las necesidades de cada trabajador; b) la cantidad de tiempo trabajado; c) la capacidad, productividad, conocimiento, resistencia, fuerza, experiencia de cada trabajador.

Veamos entonces una enumeración de posiciones posibles:

1. *Según las necesidades.* Son pocos los colectivos que parten del principio: “De cada quien según su capacidad, a cada quien según su necesidad”. Para distribuir según las necesidades de cada trabajador se toma en cuenta la cantidad de hijos o personas a cargo, los ingresos de cada familia –fuera de los excedentes cooperativos–, si es propietario, inquilino, o paga un crédito hipotecario, situaciones de salud, entre otros aspectos posibles y 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. Los problemas de aplicar este criterio son: a) las mismas necesidades se pueden satisfacer de muchas maneras distintas, con más o menos costo y esto depende de decisiones individuales y estilos de consumo. El colectivo debería poder discutir esas decisiones individuales y poca gente está dispuesta a esto; b) habrá asociados con una situación económica más holgada y/o cónyuges con buenos ingresos que terminarán subsidiando a los asociados con situaciones más precarias generando una sensación de injusticia; c) pueden abandonar el proyecto cooperativo aquellas personas que pueden conseguir ingresos mayores fuera de la cooperativa, que en muchos casos son las que tienen mayor capacidad de gestión. Como el mismo Marx dice a continuación del párrafo citado: *El derecho no puede ser nunca superior a la estructura económica ni al desarrollo cultural de la sociedad por ella condicionado.* 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 en el Anexo 1 el caso de la Escuela de Gestión Comunitaria).

2. *Igualitarismo*. Todos cobran lo mismo. Esto parece darse en dos tercios de las experiencias cooperativas. El criterio es: «si cada hombre es un voto, cada hombre debe cobrar lo mismo» y deposita en la responsabilidad individual tratar de aportar todo lo que se pueda para consolidar y hacer crecer a la cooperativa.
3. *Igualitarismo equitativo*. Todos cobran igual la hora de trabajo sin considerar las diferencias individuales, pero se mide el tiempo de trabajo destinado por cada participante. En este caso los retiros de todos los compañeros son iguales si destinan igual cantidad de tiempo al trabajo en el emprendimiento. 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 éste funcione, todos deben aportar su trabajo y todos los trabajos son igualmente necesarios e importantes. (Ver en el Anexo 2 el caso de los grupos productivos que integran un Movimiento social)

En relación a las posiciones dos y tres, este igualitarismo es precisamente lo que criticaba Marx, ya que alegaba que se trataba el trabajo como una mercancía igualando a la gente con un criterio burgués y por eso proponía distribuir según necesidades.

Sin embargo, quienes defienden esta postura alegan que de este modo se contrarresta la tendencia que acepta como algo natural que quienes menos jerarquía tengan dentro de una organización y quienes cobren menor retribución sean quienes desarrollan tareas más relacionadas con la ejecución y con el trabajo manual mientras que aquellos que detentan mayor poder o posiciones más altas y que perciben mayor retribución, sean quienes efectúen las labores de planificación, evaluación, control, supervisión o diagramación de tareas.

4. *Valorización de las actitudes y conductas cooperativas*: en algunas pocas experiencias una parte de la retribución se paga según un valor fijo acordado por todos. La otra parte se reparte entre los integrantes luego de una reunión mensual de evaluación. Para eso se utiliza una planillita que se entrega al comenzar la reunión, una copia a cada integrante del grupo, donde debe poner una calificación de uno a diez a cada compañero –y también a sí mismo– por cada concepto. Los criterios que se usan 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, etc. 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 en el Anexo 3 el caso de la Radio Cooperativa de Lomas de Zamora)
5. *Pagar 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 a cada uno en horas.

Al pagar, no se consideran las horas realmente trabajadas sino que mensualmente se evalúa cuántos productos (y horas medidas con ese parámetro) realizó cada socio y se paga a razón de un valor por hora que se modifica mensualmente. Aquellos trabajadores más rápidos y eficientes logran ampliar la cantidad de unidades producidas, frente a otros que son más obsesivos y detallistas. El sistema estimula la cantidad por sobre la calidad, o al menos deja en el ámbito de la decisión personal qué aspecto privilegiar. Esto supuestamente evita la supuesta tendencia de los trabajadores a trabajar a menor ritmo, no exigirse y dispersarse o distraerse. En este sistema opera la fantasía de que al ser “patrones” cada trabajador asociado tiene una cuota de decisión para determinar el ritmo adecuado. Si bien esto es cierto, esa cuota de decisión se debe jugar en la Asamblea o en el Consejo que bien pueden decidir no atender a la lógica de tratar de obtener una mayor productividad a toda costa y en lugar de esta acordar jornadas de trabajo más extensas pero más relajadas<sup>4</sup>. Este sistema solamente se puede 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. Es un primer paso hacia aquellas posturas que privilegian las diferencias profesionales (en este caso la variable *productividad*) por sobre el tiempo o las necesidades. (Ver en Anexo 4 el caso de la Cooperativa de periodistas y comunicadores).

6. *Pagar por hora trabajada pero con un valor de la hora que varía para cada rol y cada asociado, utilizando criterios combinados:* el tipo de trabajo –se valora menos el trabajo manual y más el intelectual y de conducción–, o la antigüedad. A pesar de las diferencias, se pone un límite entre el que menos cobra y el que más cobra, que varía según la cooperativa (lo más usual es el 1:3 tomando el Modelo de Base original de las cooperativas de trabajo del Grupo Mondragón del país vasco). El monto total disponible para repartir cada mes se divide por la suma de los puntos de todos los asociados. (Ver en el Anexo 5 el caso de la Cooperativa de trabajadores que gestiona una Escuela)
7. *Pagar según las capacidades y experiencias diferentes de tipo individual sin poner límites en la brecha distributiva interna, acercándose más a los parámetros que rigen en las empresas capitalistas, donde las brechas pueden*

---

<sup>4</sup> En varias cooperativas que frecuentamos suelen verse situaciones de tensión en relación a este aspecto del “ritmo de trabajo”, su incidencia en la productividad y en la necesidad de alargar la jornada de trabajo para cumplir con las cuotas de entrega comprometidas. Y esta tensión se da entre quienes pretenden cumplir horarios de trabajo fijos e incrementar los ingresos y quienes proponen un ritmo menos alienante a costa de trabajar más horas o cobrar menos. Hace años el “Pollo” Cavadini, que después fuera diputado nacional por Jujuy, nos relataba una anécdota de cuando tenía una empresa constructora: tenía dos cuadrillas de obreros, unos santiagueños, otros tucumanos, y a ambas les ofreció cobrar por quincena con un horario de trabajo fijo o por productividad de acuerdo a los metros lineales de hormigón que construyesen. Los santiagueños decidieron arreglar por tiempo, los tucumanos por tanto. Cumplida la primer quincena los tucumanos estaban arruinados físicamente. Los santiagueños argumentaban: estos piensan que por matarse van a salir de pobres... es preferible disfrutar de la vida, comerse un asadito a la noche, jugar un picadito de fútbol, darse una ducha reparadora que sufrir como un condenado atrás de la plata... Creemos que esa alternativa no tiene una solución correcta y otra errónea, sino que son decisiones a discutir en el seno de cada colectivo de trabajo.

alcanzar diferencias muy significativas<sup>5</sup>. La remuneración diferente entre los distintos integrantes por lo general se refleja en la capacidad discursiva de cada uno.

8. *Pagar según lo que se paga por ese mismo trabajo en el mercado laboral, 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 por otras ofertas a abandonar la cooperativa. Esta alternativa es la propuesta inicialmente por Phillipe Bouchez, y en nuestro país por autores como Cracogna o Moirano. En condiciones normales, al establecer este tipo de sistema debería haber un excedente que en las empresas capitalistas sería la utilidad retirada por el/los socio/s capitalista/s, y que en el caso de las cooperativas deberían distribuirse al finalizar el ejercicio. Estos excedentes pueden seguir la misma lógica de distribución (proporcional a lo percibido por cada asociado como trabajador) o puede seguir una lógica diferente (distribución igualitaria, según necesidades, etc.).*

Quienes proponen diferenciar las remuneraciones (alternativas 6 a 8) dicen que para poder asumir un trabajo de tipo intelectual la persona debió invertir más años de estudio, e incluso invertir dinero (personal o familiar) para poder sostener ese esfuerzo y que de no “premiar” este esfuerzo terminaríamos siendo injustos «igualando para abajo». También plantean que esas personas generan más recursos para la cooperativa. Según Jesús Ricart Morera (2009): *Las personas dedicadas a la planificación o que pasan más tiempo al teléfono o reunidos suelen ser quienes consiguen los clientes, revisan que todo funcione, tienen en cuenta las necesidades fabriles, evalúan los trabajos concretos tal como se realizan, y que cuestionen conductas productivas, costumbres, hábitos, rutinas y hasta la misma necesidad de algunos trabajos prácticos. El trabajo teórico es el mas esencial porque substancia todos los demás. Está por encima de ellos, relativizándolos dentro de un plan general de necesidades lógicas.*

Nuevamente aparece la posibilidad de que estas personas determinantes para el éxito de la cooperativa, reciban ofertas económicas más atractivas de otra empresa

---

<sup>5</sup> Según la nota “Las brechas salariales no aflojan” publicada por Mariana Pernas el 14 /02/2010 en el suplemento iEco de Clarín, la 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.

Ver: [http://www.ieco.clarin.com/empleos/brechas-salariales-aflojan\\_0\\_103800011.html](http://www.ieco.clarin.com/empleos/brechas-salariales-aflojan_0_103800011.html)

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 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".

y se vayan. Algunos autores como Villegas Velásquez (1977) aplicando el marco racionalista y calculador de Olson (1981) plantean como único o principal factor para la toma de decisiones individuales el interés económico personal. ¿Es esto necesariamente así? Un caso testigo para verificar que existen otras variables es lo ocurrido en la cooperativa de trabajadores que gestionan una escuela (ver Anexo 5): a partir de la aplicación del Reglamento interno la brecha en las retribuciones llegó a ser de 14 veces a partir de un argumento similar al de Ricart Morera esgrimido por la directora. Al aprobarse en una Asamblea una modificación en el sistema que redujo la brecha a tres veces y media, se generó una crisis institucional, porque quienes cubrían los roles directivos decidieron irse luego de generar pánico en los padres. Sin embargo los directivos fueron reemplazados por otros que aceptaron el nuevo Reglamento y la escuela finalmente siguió funcionando.

La diferencia abismal en las remuneraciones se basa en ponderar las capacidades y experiencias diferentes de tipo individual, acercándose más a los parámetros que rigen en las empresas capitalistas. Estas diferencias no responden a un criterio cooperativista, sino más bien a un concepto individualista neoliberal que parte de la idea de que «cada uno es artífice de su propio destino» sin considerar el contexto social, económico y cultural donde nació, se crió y vive. El razonamiento según esta idea sería el siguiente: «si uno tuvo la suerte de tener recursos para estudiar y formarse, es obvio que tiene que recuperar ese capital invertido de manera individual, captando una porción más de los ingresos que genere la cooperativa». El marco en que se sustenta esta postura es el de las relaciones mercantiles capitalistas al interior de la organización cooperativa. Este capital diferente entre los distintos integrantes también se reflejará en la capacidad discursiva de cada uno. Como señala Tixier<sup>6</sup>: *Los mecanismos de decisión y participación se realizan en asambleas generales y elecciones que reproducen las desigualdades iniciales entre los que poseen cultura recibida en la escuela y también los que a través de la lucha sindical, han aprendido a expresarse; o los militantes cristianos que tampoco están desprovistos de la palabra.* Además de estas diferencias en el manejo del lenguaje, es difícil pensar que en una Asamblea habrá igualdad de poder entre dos personas si uno percibe una retribución diez o veinte veces mayor que otro. Se supone que una cooperativa debería trabajar para reducir esas diferencias iniciales, por medio de la educación, pero también por medio de las remuneraciones.

El fantasma de que quienes pueden cobrar más dinero en el mercado de trabajo abandonararán la cooperativa pareciera no corroborarse de manera universal en la práctica –salvo que la rentabilidad baje a extremos donde peligre la subsistencia–, ya que el clima y medio ambiente de trabajo existente en las cooperativas, así como la posibilidad de poder participar en las decisiones que se toman es visto por muchos dirigentes o trabajadores calificados como beneficios que compensan una menor remuneración que la que se paga en el mercado de trabajo capitalista.

Pero no sólo las mejores condiciones de trabajo y la posibilidad de decidir incide en que este tipo de trabajadores encargados de la gestión se queden y no exijan cobrar según el mercado laboral. También incide la militancia y la ideología. Muchas cooperativas surgen de movimientos sociales con fuerte ideología socialista o social

---

<sup>6</sup> Tixier, Pierre-Eric, *Los caminos de la empresa autogestiva*, en GREP (1981). La autogestión a examen. Marsiega Ediciones. Madrid, España.

cristiana. En esos contextos estos roles muchas veces son ocupados por militantes de clase media, intelectuales o estudiantes universitarios, que de este modo se comprometen con un colectivo integrado por trabajadores manuales con quienes comparten el proyecto político o social. En estos casos, por la matriz ideológica, los trabajadores manuales desvalorizan el trabajo “indirecto” intelectual, comercial y administrativo al que suelen denominar “burocracia”, es decir, un mal necesario en lugar de un rol laboral fundamental. Esto genera a su vez dificultades para medir la productividad de dichos trabajos y para definir una retribución justa, con lo cual se suele destinar un porcentaje fijo y marginal para pagar esa “burocracia”. A su vez, los compañeros que realizan ese trabajo, por el miedo de que los miren como punteros, o como explotadores de los trabajadores manuales, no demandan una retribución acorde a sus necesidades y no se toman como trabajo dicha actividad confundiendo con militancia, lo que a su vez suele incidir en los resultados, afectando al conjunto. De este modo pasa a darse un fenómeno inverso al que ocurre en el mercado laboral, donde los roles de venta, marketing, administración y los roles gerenciales suelen estar mejor remunerados que los roles operativos o de producción directa.

Desde un punto de vista político social, se puede afirmar que las remuneraciones que se establecen en el mercado de trabajo no obedecen a una metodología científica para medir la productividad o la cuota de valor agregado que cada trabajador aporta a los productos que se fabrican (que resulta imposible de calcular a nivel individual), sino más bien se definen por la correlación de fuerzas entre el capital y el trabajo en un momento social dado. Incluso dentro mismo del factor trabajo, la brecha entre los empleados de mayor y menor rango se definen por factores relacionados con la capacidad argumentativa y de negociación interna y por el valor simbólico asociado a la jerarquía –cuanto más cerca del capitalista, cuánto más poder de decisión, cuánto más presupuesto y personal controla, más cobra–. Si vemos la modificación del índice de GINI en nuestro país entre 1973 y 2003 podemos ver cómo la polarización social y de las retribuciones entre trabajo calificado y no calificado y entre capital y trabajo es consecuencia del modelo político establecido en nuestro país con la dictadura, la represión sistemática del movimiento sindical y la imposición del neoliberalismo.

Entonces ¿Cuál de todas estas lógicas es razonable que utilicen las cooperativas al retribuir a sus trabajadores?

Según Rebón (2009) en su investigación sobre las empresas recuperadas en la Argentina, las dos terceras partes de las cooperativas utilizaba como criterio de retribución el de dividir en partes iguales los excedentes entre todos los asociados. Los mismos resultados arroja un estudio estadístico realizado en 1986 sobre 1500 cooperativas de trabajo en la región de Catalunya: el 71,4% 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 (Aragonés Signes, 1987). 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 se consolidan las

experiencias 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 (Tixier, 1981).

A esta clasificación general organizada según el marco ideológico, se pueden agregar algunos aspectos que en cada colectivo son resueltos de otros modos, tales como la forma en que se paga –o no se paga– el trabajo institucional (por ejemplo, horas y responsabilidad destinadas al trabajo en comisiones) y los mecanismos para que dichos aportes se concreten, o la forma en que se retribuye a los vendedores, ya que en el mercado laboral se estila cobrar un porcentaje de las ventas realmente concretadas más viáticos, y esto puede presentar grandes injusticias frente al resto de los asociados.

Por último podríamos esbozar algunos factores que inciden en la determinación de alguno de estos criterios por sobre otros:

- 1) *Tamaño del colectivo.*
- 2) *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 una empresa gastronómica) que trabajar distribuidos geográficamente (una cooperativa de colocadores de alfombras, de transporte o de servicios de limpieza) o realizar trabajos relativamente autónomos e individuales donde no es necesario siquiera verse o realizar trabajos creativos para los cuales resulta casi imposible controlar horarios (una agencia periodística o una empresa de diseño gráfico y comunicación).
- 3) *Origen del colectivo e ideología de base.* No es lo mismo una fábrica recuperada, que parte de una estructura jerárquica previa y fuertes lazos con el sindicato del sector y donde los trabajadores llegan a la instancia cooperativa forzados por la alternativa de perder la fuente de trabajo, que un colectivo autoconvocado que elige la forma cooperativa por convicción y tiene una clara ideología comunitarista (sea comunista, anarquista, antroposófica o religiosa/espiritual).
- 4) *Sector en el que se inserta.* Es frecuente que los integrantes de la cooperativa provengan de otras empresas del mismo sector donde ya existan pautas culturales difíciles de modificar o cuestionar acerca de lo que está bien pagar por cada puesto de trabajo. También incide el mercado salarial y los criterios que adopten las empresas competidoras no cooperativas.
- 5) *Protagonismo de algunos integrantes.* En cooperativas de trabajo intelectual o artístico donde hay “estrellas” que son quienes concitan el interés real de los clientes. Es muy controvertido en este caso plantear criterios igualitarios de distribución siendo que de hecho hay un valor particular producido por uno de los integrantes. Por ej. el director y el actor protagónico en una cooperativa cinematográfica, son los que garantizan que el producto venda y son irremplazables.
- 6) *Experiencias colectivistas o comunitarias.* Estas permiten que además del trabajo productivo surjan otras actividades complementarias que generan ingresos no monetarios para las familias trabajadoras (por ejemplo: un comedor comunitario donde la cooperativa se hace cargo de dar de comer a todas las familias



trabajadoras, una guardería que evita tener que contratar servicios de cuidado de niños de modo individual, etc.). El uso diferencial de estos servicios puede modificar sustancialmente los ingresos reales de cada familia y cada trabajador, nivelando las diferentes necesidades entre los asociados.

### **Algunas reflexiones para debatir**

Al tener que decidir la forma en que se va a retribuir el trabajo en una empresa autogestionaria aparece una tensión que se organiza en dos enunciados contradictorios o que a veces se ponen en contradicción, y la apuesta es volver a pensarlos de otro modo. Dichos enunciados son:

- los integrantes de empresas autogestionadas, en tanto tienen como objetivo la verdad, la justicia, la libertad, la igualdad de derechos y la equidad, deberían diseñar y sostener un sistema que permita a todos los asociados percibir una remuneración equitativa;
- sin embargo, estos integrantes están inmersos en un sistema social de corte autoritario y explotador, que premia el mérito individual, incentiva la competencia y basa el éxito individual en la capacidad de consumir y para el que la participación debe ser indirecta a través de representantes, orientaciones que traccionan en contra de la cooperativización del trabajo y la socialización de los recursos e inciden en los argumentos y posiciones que aparecen al tener que definir los criterios de retribución.

Con esta tensión, la puja interna entre niveles, sectores y subgrupos por lograr sistemas de distribución de excedentes (retribuciones) más o menos justos es un eje de tensión recurrente. El desafío es encontrar criterios lo suficientemente verdaderos, justos, equitativos que permitan a los asociados comprometerse con un proyecto de autonomía en el que se ven como decisores directos y que disfrutan de gestionar como colectivo.

Por estos motivos creemos que es importante recuperar las distintas experiencias por las que ya han transitado diferentes colectivos para socializar ventajas y desventajas de cada sistema y criterio con el fin de facilitar la discusión dentro de las cooperativas, tanto sea al momento de la fundación como en el transcurso de la vida y la dinámica institucional.

Este es un primer intento de describir y organizar información en ese sentido. Nos proponemos ampliar los datos con que contamos y poder así socializar innovaciones sociales que a otros grupos les pueden ser útiles para llegar a esa meta. Algunas ideas como pensar no solamente en la retribución económica sino en incentivos no económicos y servicios que apunten a satisfacer necesidades diversas de los integrantes, o de diferenciar los excedentes que se distribuyen en concepto de retribución del trabajo de aquellos que se distribuyen en función del capital aportado por cada integrante pueden ayudar a resolver este problema.

### **Bibilografía**

Aragonés Signes, J. (1987) Cooperativismo, Participación y Poder. Centre Educació Cooperativa. Valencia España.

Bowman, B. y Stone, B. (traducción Guillermo Levine) (2009) La cooperativización como alternativa al capitalismo globalizador. En La Economía de los Trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza. Ediciones de la Cooperativa Chilavert. Buenos Aires, Argentina.

Marx, K. (1875) Crítica al Programa de Gotha del Partido Obrero Alemán.  
En <http://www.scribd.com/doc/13761237/Marx-Engels-Obras-escogidas-III>

Morera, J. R. (2009) Trabajo manual y trabajo intelectual. Publicado en el blog Fluencia transcultural: <http://jesusricartmorera.blogdiario.com/1231857960/>

Olson, M. (original 1981, versión en castellano 1992) La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de Grupos. Editorial Limusa SA de CV- Grupo Noriega Editores. México.

Rebón, Julián (2007) La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción. Ediciones Picaso. Buenos Aires, Argentina.

Salvia, Agustín (2003), Crisis del empleo y fragmentación social en la Argentina. Diagnóstico necesario y condiciones para su superación, Revista Herramienta. Ponencias para el XXIV Congreso ALAS 2003, Buenos Aires, Argentina.

Tixier, Pierre-Eric, Los caminos de la empresa autogestiva, en GREP (1981). La autogestión a examen. Marsiega Ediciones. Madrid, España.

Villegas Velasquez, R. (1977) Las cooperativas de producción. La organización de la cooperación y la autogestión. Universidad Católica Boliviana – COOPAS. La Paz, Bolivia.

Wheen F. (2007) La historia de El Capital de Karl Marx. Editorial Debate. Buenos Aires, Argentina

Woodward J., (1965) Industrial organization: Theory and practice. University Press. Oxford, Reino Unido.

## ANEXOS

### Anexo 1: Escuela de Gestión Comunitaria

Contexto. Es una escuela de jornada simple que recibe niños de nivel inicial (jardín) y primario. Los grados superiores de primaria cuentan con actividades a contra turno de música, idiomas (alemán e inglés), plástica, gimnasia, huerta, eutritmia, natación, labores, carpintería, teatro, campamentos y otras. A lo largo del año se realizan también actividades para toda la familia como kermesses, ferias del libro, jornadas de juego y jornadas de trabajo comunitario.

Esta escuela surge como un impulso conjunto de un grupo de padres y maestros formados en la pedagogía Waldorf. Para su mejor desarrollo, los maestros y padres fundadores constituyeron una Fundación, entidad sin fines de lucro que garantiza el libre y desinteresado desarrollo de la institución, como patrimonio del mundo y no de las personas que la constituyen. Esta Fundación está dirigida por un Consejo de Administración de cinco personas. De acuerdo al ideario de la escuela Waldorf la Fundación no es la figura jurídica ideal y se está trabajando en la comunidad escolar para constituir una asociación civil conformada por padres y maestros.

Los maestros, formal y legalmente, 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 maestros 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.

La Fundación recibió como donación la casa donde comenzó a funcionar la escuela hace más de una década y con otros aportes materiales y el trabajo de los padres se realizaron las refacciones y acondicionamientos necesarios.

Actualmente cuenta con tres salas integradas de Nivel Inicial y siete grados de Educación Primaria. La matrícula total de la escuela alcanza a un centenar y medio de alumnos de aproximadamente 120 familias y el plantel docente está integrado por 30 maestros para todos los grados y jardín, incluyendo a los maestros especiales. También hay dos administrativos.

Las escuelas Waldorf trabajan desde la perspectiva de la Antroposofía y siguen el ideario de Rudolf Steiner quien trabajó no solamente sobre educación sino con otras áreas, también incluyendo un desarrollo muy vasto de lo social y lo económico.

Organización. El modelo es tener en cuenta la diferenciación y a su vez integración entre tres esferas de la vida comunitaria: *lo legal, lo espiritual y lo económico*. Los ideales con los que trabajan surgieron, tal como los conocemos, en la Revolución Francesa: Libertad, Igualdad, Fraternidad. En esta experiencia, cada ideal está 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 en lo económico, y
- la igualdad en lo legal, en el modo de generar la norma y de aplicarla luego.

Si bien este es el enfoque general, en lo pedagógico hay esquemas que fija el Ministerio de Educación y deben ajustarse a ellos, así como en lo económico y legal hay normativas fijadas por la Inspección General de Justicia, la AFIP y el Ministerio de Trabajo que también deben tener en cuenta. 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. Lo fraternal se entiende como la forma de llevar a cabo el paradigma “de cada cual de acuerdo a lo que puede y a cada cual de acuerdo a lo que necesita”. A partir de este principio general 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:

- la reunión del grupo de maestros,
- la Comisión de Finanzas, donde los docentes tienen un representante, y
- las reuniones de padres y madres por grado.

En alguna de las reuniones semanales del grupo de maestros, durante el mes de octubre, ellos 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 el conjunto de padres debe pagar. La Comisión de Finanzas realiza el presupuesto anual y mensual tomando el dato de la masa salarial solicitada, y también calcula y brinda un valor promedio que permite saber cuánto debería aportar cada familia si todos aportaran lo mismo. A partir de los cálculos anteriores, 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. A partir de allí se comparten las situaciones particulares de cada familia y se trata de lograr que los que pueden pagar de más hagan un aporte mayor, para ayudar a quienes no pueden pagar ese valor promedio.

*La reunión del grupo de maestros como grupo de autogestión  
y dispositivo para definir cuánto retirará cada uno*

Las reuniones del grupo de maestros son semanales y habitualmente sirven para tratar temas pedagógicos y organizativos de las actividades escolares. Hay docentes que no participan y otros que van a algunas reuniones y a otras no. Esto depende del nivel de compromiso que tenga cada docente con la institución. De hecho, y aunque no sea a lo que se apunta, algunos docentes se relacionan con la escuela de manera similar a lo que harían si fuera una escuela privada tradicional, pensándola como un trabajo; pero para un maestro Waldorf es mucho más que un trabajo. Es un compromiso de vida e incluye un componente vocacional y de decisión personal muy grande. Así hay diferencias en los niveles de participación según el modo en que cada docente vea su relación con la escuela.

Más allá de estas diferencias que ocurren en todos los grupos de autogestión, no se piensa a la organización como jerárquica: la Directora es la maestra con más trayectoria y experiencia pero no “chapea” ni hace sentir al resto que tiene más importancia o poder ya que la conducción es colegiada. Elegir una Directora resulta una exigencia de la Dirección de Educación Privada del Gobierno de la Ciudad, que necesita un interlocutor formal que se haga responsable de diversas cuestiones administrativas y formalidades pedagógicas. la directora elegida cubre ese rol formal hacia el gobierno pero no hacia dentro de la institución.

En alguna de estas reuniones, para el mes de octubre, los docentes deciden horizontalmente entre ellos cómo se compone la masa salarial. A la Comisión de Finanzas le llega el pedido: “necesitamos tantos miles de pesos en masa salarial” y se resuelve el

presupuesto de la escuela tomando en cuenta esa cifra. 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.

El mínimo que cobra 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.

Si bien ese valor oficial se toma como base, sobre ese monto se otorga lo que precisan según las situaciones de vida coyunturales de cada maestro.

Si se tomara la perspectiva de un trabajador en relación de dependencia con una lógica sindical, quizás sumando el total de las horas aportadas el monto que se paga sería equiparable al de un docente estatal de jornada completa, ya que por el modo de gestión colegiado y el compromiso que asumen los docentes el volumen de trabajo institucional y pedagógico es algo mayor: deben asistir y acompañar actividades extracurriculares y participan en las reuniones del grupo docente. De todos modos, la perspectiva que se propone tomar es diferente, ya que esas horas implican un compromiso con la comunidad educativa y no una obligación impuesta por un dueño.

La distribución de esa masa salarial entre los maestros la definen los mismos maestros, a su modo de entender el ideal de fraternidad. Le informan a la Comisión de Finanzas cuánto cobrará cada maestro para que los responsables administrativos depositen esos montos en las cuentas bancarias de cada docente.

Un efecto de este sistema es que las diferencias en la escala salarial entre el que menos cobra y el que más cobra 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, hay una diferencia de aproximadamente unos \$ 1000 / 1500 entre el que menos cobra y el que más cobra que no supera una relación de 1:2 (es decir el que más percibe recibe menos 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.

Los administrativos no integran la distribución salarial según el modelo aplicado a los docentes, sino que se les paga según el convenio colectivo 88/90 del Sindicato argentino de Empleados y Obreros de la Enseñanza Privada (SAEOEP). En este momento tienen una sola empleada que es quien mantiene las reuniones con las nuevas familias que quieren saber cómo funciona la escuela. El rol de quien administraba lo suple una mamá que es contadora y que asumió dicha responsabilidad donando el sueldo que le correspondería, por otra parte el rol de Contador lo realiza otra mamá que también es contadora, percibiendo por ello honorarios equivalentes a la mitad de los aportes que debería pagar por enviar a sus hijos a la escuela. Este acuerdo es más conveniente para la institución ya que esta persona asume un compromiso muy superior; además, económicamente es más beneficioso esto que lo que se pagaba antes a una empleada administrativa, pero además el grado de compromiso que asume esta persona es muy superior.

En los colectivos que definen la retribución según las necesidades de cada integrante aparece de manera recurrente la pregunta acerca de cómo definir esas necesidades de

manera objetiva para no generar injusticias. La fundamentación de las necesidades se va exponiendo y construyendo cada vez que los docentes se sientan año a año a compartir perspectivas para definir los montos de las retribuciones. Si bien esto puede provocar tensiones, se continúa siempre trabajando, haciendo un “trabajo de conciencia”.

Con esta perspectiva, en las escuelas Waldorf se da el caso de maestros que no retiran su sueldo y lo contribuyen al grupo colectivo, o de porteros que cobran más que los docentes porque tiene más hijos o porque su mujer está enferma. Por la necesidad de cumplir con las formalidades laborales y fiscales todos deben cobrar el sueldo, pero luego es posible que algunos donen todo o parte. Normalmente a la persona que hace eso no le interesa hacerlo público, pero 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. Pero se respeta esa diversidad de situaciones y perspectivas. Por otra parte, como las necesidades individuales van cambiando de año en año, estas sumas complementarias pueden variar hacia arriba o hacia abajo.

Definir las propias necesidades y de algún modo comparar esas expectativas con las de los otros docentes durante la reunión en la que se definen los ingresos de cada uno implica poder verbalizar en grupo ideas y percepciones subjetivas e ideológicas. A veces genera algunas tensiones. Más allá de estas cuestiones acerca de cómo se da la dinámica de la reunión donde se toman las decisiones y los efectos posteriores que pueda tener, también se plantea la posibilidad de modificar estas decisiones al llevar la propuesta a la Comisión de Finanzas al evaluar la misma que la cifra solicitada es inviable, o puede ocurrir que al desarrollarse la realidad durante el año ante variaciones reales en otros costos puede pasar que haya que bajar 500 pesos en la retribución durante un mes o dos porque no haya 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 de algunos docentes que no se pueden desconocer.

El presupuesto que se comenzará a aplicar en marzo del año siguiente se define en octubre, ya que en ese mes se comienza 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.

Cuando entra un nuevo docente, por lo general al inicio del ciclo lectivo en marzo, no tiene la posibilidad de participar en la discusión de sus ingresos, ya que la reunión se hizo en octubre del año anterior. En este caso el sueldo ya está establecido por el resto de los docentes y durante todo el año cobrará ese monto debiendo aceptar lo que se estableció.

Para el año 2011 ya se planeó que en julio habrá nuevamente un cambio de plan, previendo de forma aproximada la inflación que habrá, de acuerdo a lo ocurrido en 2010. Si la economía en general se encuadra dentro de los supuestos que tiene el 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 decirle a sus colegas “Y bueno, muchachos, no llego” o “tengo este problema o alguna necesidad especial”. Estas necesidades puntuales pueden eventualmente, en una primera instancia, resolverse en el ámbito mismo de los maestros, ya que pueden acordar redistribuir los ingresos entre ellos: cada uno aporta 10, 15 o 20 pesos

de lo que venía cobrando y se genera entre todos un monto de 200, 400 o 600 pesos para el maestro que lo requiere. Pero la masa salarial total no cambia, sino que se redistribuyen los porcentajes. En ese caso la Comisión de Finanzas se entera del cambio solamente a los efectos de ajustar los montos que se depositan en cada cuenta, pero no interviene en la decisión. Si no se puede resolver así, 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, el procedimiento es que la Comisión de Finanzas considera el pedido de aumento de masa salarial y lo lleva a la Comisión Mixta. Entonces podría ser que se aumente la cuota. Como síntesis, en lo económico se aplica la fraternidad y no la igualdad ni los criterios habituales en el mercado de trabajo como la antigüedad, jerarquía, productividad o responsabilidad.

*Criterios para definir el presupuesto anual y la cuota promedio  
por parte de la Comisión de Finanzas.*

La Masa Salarial representa el 80% de los costos fijos de la escuela. Este dato es común a otros dos establecimientos con los que estamos en contacto.

A este monto se le suman otros gastos (alquiler, mantenimiento, material didáctico, servicios públicos, impuestos).

La Comisión de Finanzas, a partir de la propuesta de los docentes, asegura la cantidad de dinero que hay que transferir a la cuenta bancaria de cada uno de ellos, informándoles para que puedan disponer libremente de ese monto.

La Comisión de Finanzas está formada por padres y madres pero tiene que haber como mínimo un maestro que representa al resto y es el que trae la propuesta elaborada en la reunión entre docentes. De todos modos este no es un límite: pueden participar de esta Comisión dos o tres maestros si tienen interés en sumarse. De hecho ahora participa más de un docente, y en la medida que más docentes participen se evita que las relaciones tiendan a sindicalizarse y se potencia el compromiso cooperativo, porque “no se puede amar lo que no se conoce”.

La limitación más grande viene dada por la realidad económica externa ya que hay un cantidad grande de gastos que no pueden manejarse con esa flexibilidad. Por ejemplo, el alquiler, o los servicios. Es decir, los compromisos que se tiene “con el mundo exterior a esta escuela” no pueden manejarse con el mismo criterio de fraternidad. Internamente se trata de que sí sea así, fraternalmente, tanto las necesidades de los maestros como las obligaciones de las familias con sus aportes.

Los presupuestos anuales que se calculan en esta escuela no prevén guardar, acumular o reservar dinero “por las dudas”, sino que 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. De hecho la casa en la que empezó a funcionar la escuela fue una donación y hay diversos ejemplos de la vida institucional que muestran que esto es una realidad.

*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 hay que hacer ajustes la experiencia indica que la mayor parte de las familias pueden 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 o tengan la voluntad de 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 eventos o actividades productivas o comerciales para generar esa diferencia de dinero. Denominan “emprendimiento” a esta forma de generar los recursos. Por ejemplo se hacen peñas, o jornadas. Este año uno de los grados realizó tres jornadas llamadas circuitos de salud donde se ofrecían servicios orientados a la salud –tipo masajes, Reiki, danza-, abiertos a toda la comunidad del barrio y la escuela. En otro grado propusieron como actividad la venta de miel fraccionada, a partir del insumo aportado a precio mayorista por un padre. En otros grados el emprendimiento consiste en vender comida en los almuerzos, o vender empanadas los viernes. En este caso se transforman en actividades comerciales que se desarrollan todo el año. Los fondos logrados a través de estos emprendimientos encarados por los padres de cada grado concurren a cubrir los defasajes para llegar a la recaudación que debe aportar cada grado.

Desde octubre se comienza a planificar el monto de la cuota promedio y las formas de llegar a recaudar el total necesario por grado para que se pueda garantizar lo que se debe garantizar, de modo tal que en marzo se pueda comenzar a funcionar de acuerdo a lo que cada uno vaya declarando y diciendo que va a ser su situación. De este modo ya es posible anticipar cuáles y cuántos van a ser los emprendimientos necesarios para empezar a organizarlos antes de terminar el año, cuestión de 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.

Se llegó a este dispositivo luego de probar distintos sistemas. Pero este año se afianzó la metodología de que cada grado se solidarice por grado, para crear la conciencia de solidaridad a nivel comunitario. El grado como unidad, 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 ayuda a resolver a veces 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 su 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 aparece 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.

Debido a la desocupación estructural que hubo y persiste en la Argentina, pero en mayor medida en el conurbano, estos movimientos se plantearon desde su inicio que la organización social tenía que atender las consecuencias del problema del trabajo y la falta de viviendas. Pero no solamente. También querían construir formas nuevas y con criterio propio para llevar adelante sus proyectos.

Hasta el 2004, habían generado proyectos con varias Asociaciones Civiles a través de las cuales gestionaron subsidios y programas para sostener actividades sociales, educativas, culturales y de alimentación. En ese año, se comenzaron a organizar diferentes cuadrillas que trabajan en rubros distintos: carpintería, panadería, talleres textiles, herrería, menaje de aluminio, bloqueras, impresión serigráfica, trabajos de construcción tanto de obras públicas y viviendas como para empresas constructoras privadas) y a través de la cual le venden tanto a privados como al estado, pero principalmente al estado, sea nacional, provincial o municipal. También hay compañeros trabajando en la limpieza de Villas y en el Programa “Veredas Limpias” del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. De forma simultánea también fueron construyendo viviendas para los integrantes del movimiento como el barrio de 32 viviendas que se construyó en Alto Comedero (Jujuy) desde el 2007 a las que se agregan en 2011 otras 32 viviendas. También se están empezando a construir otras 40 a principios de 2011 en Florencio Varela en tierras compradas por el movimiento.

Para poder relacionarse con el estado y cumplir los requisitos exigidos por este para poder facturar y vender en el mercado o al propio estado, se han organizado dos cooperativas poli-rubro, , que están integradas por los miembros de los grupos productivos, al azar. Es decir, estas cooperativas no tienen entidad propia, ni los asociados formales a las mismas se sienten identificados con ellas, ni es real el funcionamiento de los órganos de conducción de las mismas (los Consejos de Administración) sino que las mismas son vistas como puras formalidades legales exigidas externamente por el estado. El movimiento utiliza una u otra de manera indistinta en cada venta tomando en cuenta los costos fiscales. Para esto se tiene como referencia que una de ellas tiene algunas exenciones cuando vende al estado. Como dice uno de sus dirigentes: *“Es como una caja de herramientas, es como si fuera una llave de 13, una llave de 14, usamos una u otra”*. La identidad de los trabajadores está basada en su pertenencia a un grupo de trabajo de un determinado oficio, por ejemplo “los carpinteros de Escobar” o “los de Veredas Limpias” y no por pertenecer a una cooperativa u otra. El mismo grupo productivo puede estar haciendo un día un trabajo facturado por una cooperativa y otro día puede estar haciendo un trabajo facturado por la otra.

Por otra parte hay otros integrantes del movimiento que participan de las cooperativas formadas por el Plan Argentina Trabaja, pero a los efectos de su identidad, se sienten integrando los grupos productivos del movimiento y aportan al sostenimiento de esta organización.

A mediados de 2010 participaban más de 160 personas en “los productivos” del conurbano bonaerense: 64 que integran varios grupos que brindan servicios de mantenimiento y limpieza para el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 55 distribuidos en cinco talleres textiles, unas 25 personas distribuidas en 9 panaderías, un taller de herrería con 4 personas, dos talleres de serigrafía con unas 6 personas, dos bloqueras con 3 o 4 personas cada una y una carpintería con 3 personas. Hay otros 350 trabajadores divididos en cuadrillas de 15 integrantes cada una en las cooperativas del Argentina Trabaja y unos 150 compañeros

principalmente en los grupos de construcción de viviendas (fabricación de Núcleos húmedos, construcción, cordón cuneta, etc.) en Alto Comedero, en la provincia de Jujuy.

Los miembros del movimiento destacan que se resisten a que la construcción social se base únicamente en políticas asistenciales (como dar alimentos o gestionar planes sociales de subsidios como el *Jefes y Jefas de Hogar*). Esta posición define un significado a tener en cuenta: su perspectiva principal es la acumulación de fuerzas y la creación de poder popular uniendo fuerzas con todo tipo de organizaciones sociales, para lograr un cambio social como objetivo político a conseguir. En este marco general, también se trata de generar fuentes de trabajo, sobre las cuales tengan sus miembros poder de decisión, y que esta forma de realizar el trabajo sea integrada con otros intereses de los miembros del movimiento (los intereses políticos ya expuestos, y también intereses sociales, educativos, culturales).

Organización. Los dirigentes del movimiento se reúnen aproximadamente semestralmente en Plenarios. Las organizaciones barriales que integran este movimiento social tienen Asambleas semanales en cada barrio. En esas asambleas por barrio se discuten temas generales relacionados tanto con las actividades, reglamentos y criterios de distribución de las cuadrillas cooperativas de esa zona, como 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 la resolución de los conflictos que se pueden ir generando en el día a día en cada grupo productivo se resuelve en reuniones que se hacen dentro de cada grupo. Según la situación del grupo estas reuniones pueden ser semanales, quincenales o mensuales. Incluso pueden hacerse más de una en la misma semana si se necesita. De este modo, la asamblea barrial interviene o toma decisiones sobre lo que ocurre en el grupo de la bloquera, o de la panadería cuando el conflicto no puede superarse dentro del grupo o cuando aparecen cuestiones que van en contra de los objetivos políticos o sociales del movimiento en el barrio o en general o cuando la decisión trasciende al grupo productivo (la compra de un equipamiento, por ejemplo). En estos casos los integrantes de los otros grupos productivos y los militantes que no participan de grupos productivos intervienen en conflictos de un determinado grupo. 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. Los que asumen como presidente, secretario o tesorero solamente firman papeles cuando es necesario y esto los diferencia de las empresas recuperadas y de otras cooperativas de trabajo. Según dice un dirigente entrevistado:

*“hay una asamblea semanal y todos los compañeros opinan y no hay esa cosa que dice un estatuto de la cooperativa. Esto es a propósito. Ideológicamente promovemos, buscamos eso. Entonces, cuando son los emprendimientos productivos del Movimiento, y 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 pasan de ser meramente cascarones, vacíos, formales, solamente para nuestra interfaz con el Estado, solamente para interactuar con el Estado, que estamos obligados porque tenemos un afuera que no podemos desconocer, pero solamente es una herramienta para eso, pero luego hacia adentro es todo nuestro modo interno, nuestra identidad y nuestra democracia interna, Lo que no queremos es tener que validar ese modo de funcionamiento con el Estado, con el Instituto Nacional de*

*Asociativismo y Economía Social, con nada. Eso es nuestro, nuestra organización, entre las personas jurídicas (las cooperativas) y el Movimiento a la única organización a la que le damos sentido es al Movimiento y no tiene nada que ver con alguna legislación ni con nada”.*

Se decidió centralizar la administración de los emprendimientos de Capital y conurbano en dos oficinas, una en Ciudad de Buenos Aires y otra en la zona sur del conurbano bonaerense. Esta última agrupa a todos los emprendimientos de la zona sur. Los grupos de Jujuy tienen una administración independiente en esa provincia.

El dispositivo creado para estos efectos se denomina FAL: Fondo de Administración y Logística. El FAL se conforma con un aporte del 2,5% de todos los emprendimientos. Las oficinas administrativas del Movimiento llevan las cuentas y administran todo 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. Las ventas al estado o ventas institucionales también las gestionan desde esta administración centralizada, como por ejemplo el convenio que se mantiene con una cooperativa de comercialización externa al Movimiento.

Esta decisión se tomó por las limitaciones y obstáculos que tiene encarar un emprendimiento desde abajo y con autoorganización. Se evaluó que era inviable que cada cuadrilla cuente con personas dedicadas a hacer las presentaciones, balances, trámites y tener al día los libros rubricados y declaraciones juradas que piden la AFIP, la Inspección General de Justicia y el INAES, aspectos formales que son necesarios a la hora de venderle al Estado y que representan una complicación. Al derivar estas tareas a los compañeros de las oficinas de Capital y zona Sur se aliviana la tarea administrativa y permite que los trabajadores de oficios puedan dedicarse principalmente al trabajo y a la organización interna. El esfuerzo de aprender tiene que estar puesto al servicio de mejorar el oficio, la calidad, el diseño, la estrategia de venta y no a la realización de trámites formales.

Generación de recursos, distribución y satisfacción de necesidades. La administración central tiene la tarea de tener en cuenta cuáles son los costos de todos los emprendimientos y asegurarse de que se cubran (en forma mensual).

En el Movimiento se ha trabajado intensamente desde hace muchos años y desde el comienzo para lograr un sistema de distribución solidaria: una vez cubiertos los costos de todos los emprendimientos, la oficina central se encarga de que se distribuya el resto entre los trabajadores asociados, del siguiente modo:

- Se separa el 25% para hacer inversiones (6%), mejorar las condiciones de trabajo (6%) y el 13% se divide por el total de las horas trabajadas por todos los asociados, y luego se multiplica ese valor por las horas trabajadas por cada asociado para fijar cuánto cobrará ese mes. Es decir, cada asociado –sea que esté trabajando en una panadería o en un taller de costura– cobra de ese 13% lo mismo por cada hora que trabajó.
- El 75% restante de los excedentes que produce cada grupo se distribuye dentro del mismo grupo, también según las horas trabajadas por cada compañero, sin establecer ningún tipo de diferencia ni jerarquía interna en los grupos.

Mediante esta decisión de centralizar y distribuir el 25% de los excedentes, se trata de nivelar tres cuestiones que inciden en los ingresos que generan los distintos grupos:

- la primera cuestión es el IVA. Los grupos que venden al mercado deben pagar el 21% de impuesto, mientras que una de las cooperativas, al venderle al Estado mediante la Resolución 3026 del INAES está exenta del impuesto. Esto genera una diferencia en los ingresos no relacionada con el propio trabajo, sino impuesta desde la política fiscal por el estado.
- la segunda cuestión es la productividad. Hay grupos más y menos productivos pero es frecuente que estas diferencias no se deban a falta de compromiso, ganas o esfuerzo sino a diferencias en la tecnología disponible, a las edades de las y los trabajadoras/es, la experiencia de cada uno, u otros factores de contexto. Por eso se destina un 12% para facilitar la mejora en las condiciones de trabajo, la infraestructura y el equipamiento.
- la tercera es 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.

Se compensan así brechas o diferencias entre los grupos. Estas son generadas por:

- cuestiones fiscales,
- tecnológicas,
- de contexto,
- de mercado

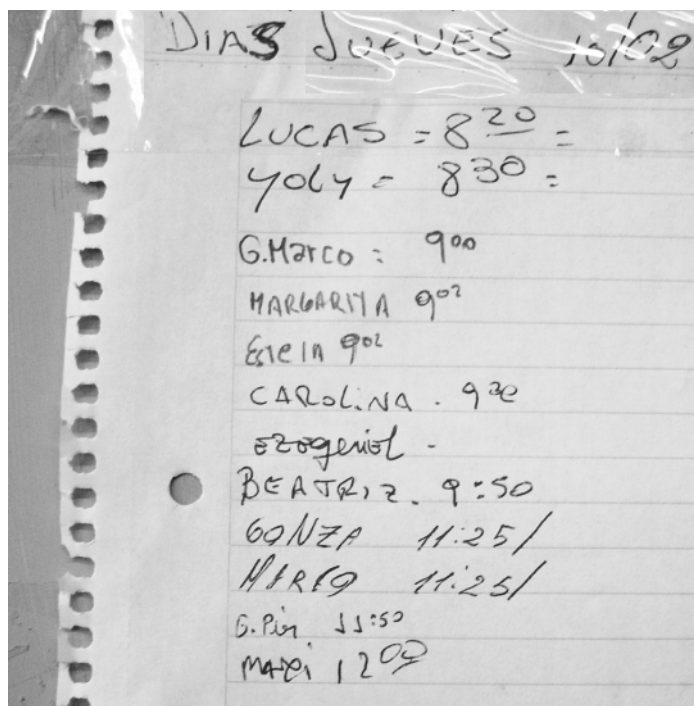
y por lo tanto no relacionadas con la voluntad y tiempo de trabajo de cada asociado.

Por estas cuestiones externas hay emprendimientos que apenas llegan a generar un excedente que equivale a \$ 6 por hora trabajada y otros que por venderle al Estado y no pagar impuestos, o porque tuvieron suerte en una venta, llegan a \$ 20 la hora o más.

Pero también se fijó un piso, para que un emprendimiento acceda a ese “retiro básico de excedentes” (aunque ese retiro básico no sea fijo, sino que depende de los excedentes alcanzados por el total de los grupos mes a mes y de la cantidad de horas trabajadas por el asociado), es decir, para que un emprendimiento tenga derecho a participar de la centralización y distribución de excedentes del conjunto. Este piso se alcanza cuando un emprendimiento puede generar como mínimo el 50% de los excedentes que genera por hora trabajada el emprendimiento que alcanzó el mayor valor por hora en dicho mes.

Para entender el funcionamiento del sistema mostraremos 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 todos los números de manera transparente entre los trabajadores y trabajadoras.

En primer lugar, al entrar al taller se puede ver en la puerta pegado un papel como el siguiente:



A medida que cada trabajador/a va llegando al taller anota su nombre y la hora de ingreso en ese papel. Luego, al irse, anotará la hora de salida.

Los horarios son flexibles, cada uno trabaja las horas que puede. Una de las compañeras es la encargada de pasar luego esa información día a día a una planilla para registrar la cantidad de horas trabajadas por cada trabajador/a.

A continuación podemos ver esa planilla con un ejemplo de tres trabajadoras (la planilla total incluye a todos los trabajadores de la cuadrilla):

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

En este ejemplo, podemos ver en la columna con el nombre de cada trabajador/a la hora de ingreso y egreso cada día. También se puede ver que los días 4, 5, 6 y 7 de enero no se han contabilizado las horas de trabajo sino que en casi todos los casos figura una P de Presente. Esto se debe a que esos días se dedicaron a jornadas de mantenimiento de la infraestructura y no se cuentan horas sino solamente presentismo y se paga un valor fijo por esa jornada. Se puede ver por ejemplo que Paola no asistió a la jornada de mantenimiento del día 6 de enero (A/D). También se puede ver que Estela y Margarita faltaron el día 24 de enero al taller (A).

En la columna H (horas) se van registrando la cantidad de horas trabajadas cada día siempre poniendo números enteros ya que se redondea a veces para arriba y a veces para abajo cuando el tiempo trabajado son horas y minutos. De este modo se obtienen las horas totales trabajadas por cada integrante de la cuadrilla, que figuran en la última línea.

Pero luego este total se recalcula en función de la productividad de cada uno y el compromiso con el trabajo, lo que es discutido en las reuniones de cada cuadrilla. Si alguien todavía está en la etapa de aprendizaje, si cambia de rol porque quiere aprender otra parte del oficio o si el compromiso es bajo se calcula el 80% o el 90% de las horas, como vemos en el cuadro de la página siguiente. De este modo, por ejemplo a Margarita –que cambió de trabajar en una overlock a una máquina recta y está aprendiendo– la cuadrilla le calculó el 90% de productividad y en vez de considerar las 92 horas reales, se le calculan 83 horas

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

En esta planilla resumen también es posible ver que a Maxi y a Lucas se les pagó una suma fija de \$ 300.- ya que ambos están en la etapa de aprendizaje del oficio, que se calcula de uno a dos meses. Esto se considera una “ayuda” en lugar de una remuneración y es considerado para el taller como un costo.

A continuación se hace un cálculo de los gastos de producción de ese mes:

gastos	
luz	600
agujas	58
lucas	300
maxi celada	300
	1258

En la planilla anterior puede verse que no se gastaron telas ni hilos, ya que estos insumos los provee el Ministerio de Desarrollo Social a través del INTI, ya que lo que se contrata es solamente la confección.

En la tabla siguiente podemos ver el balance de ingresos y egresos del mes:

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

- Primero aparecen los ingresos del taller: \$ 24.091,50.
- Luego aparece 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: 1178 horas.
- Eso da el valor de la hora en este emprendimiento: \$ 19,38 la hora de trabajo.

Sin embargo, como adelantamos, el 25% de los 22.833,50 se destina a un pozo común que se redistribuye entre los trabajadores de todos los emprendimientos promediando el valor de la hora de todos ellos. El siguiente cuadro permite ver el modo en que se hace ese cálculo:

<b>Mes enero 2011</b>	<b>total de horas trabajadas</b>	<b>Entrada por cuadrilla</b>	<b>reparto Gral 3300</b>	<b>total de entrada por cumpa</b>	<b>aporte del 2,5% al tpf</b>	<b>valor de la hora</b>
<b>costura pico de oro cuadilla (central)</b>		<b>17125</b>				
gerardo	77	1119,4	165,0	1284,4		ya esta realizado desde sarmiento 16,68
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>Panadería de quilmes (centraliza)</b>		<b>1917,0</b>				
Anto	90	958,5	192,9	1151,4	28,78	ya esta realizado desde sarmiento 12,8
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>				
ricardo	56	448,0	120,0	568,0		ya esta realizado desde sarmiento 10,14
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 lugar de distribuir entre los trabajadores los 22.833,50, se distribuye el 75% de ese valor: \$ 17.125.-, mientras que el 25 % restante pasa al fondo común.

Ese 25% se distribuye del siguiente modo:

- o el 6% se destina a un Fondo de inversión que se utiliza para cubrir las retribuciones en caso de que el Ministerio de Desarrollo Social se atrase con los pagos, para compra de equipamiento o insumos de los emprendimientos;



- o otro 6% se destina a un Fondo colectivo que se destina a hacer mejoras en las condiciones de trabajo que los compañeros deciden hacer –como la compra de un aire acondicionado, en el caso del taller textil–.
- o el 13% restante se destina al sistema de reparto para compensar las diferencias en el valor de la hora de trabajo entre los emprendimientos.

Vemos entonces que mientras el grupo del taller textil en lugar de \$ 19,38 la hora cobra \$ 16,68, los compañeros del taller Paraná, con una productividad del 50% que el otro taller por el grado de organización y equipamiento disponible, prácticamente no ven modificado su ingreso aún después de haber hecho los aportes al FAL y al fondo de contingencia: en lugar de cobrar \$ 10,66 la hora, pasan a cobrar \$ 10,14.

Si el valor de la hora de ese mes del emprendimiento que más gana alcanza los \$ 20 la hora, para entrar al proceso de centralización un emprendimiento tiene que llegar a generar \$ 10 de excedente por hora. Eso lo habilita a entrar a la centralización. Este piso actúa como aliciente para mejorar la organización del trabajo y el compromiso en los integrantes de los emprendimientos que generan menos excedentes.

Con la equiparación se reduce la brecha entre el que más cobra y el que menos cobra: sin el sistema de compensación la diferencia entre un trabajador de una textil y uno de la otra textil iría de 19,38 a 10,66, casi el doble (81 % de diferencia). De este modo se pasa de 16,68 a 10,14, (64% de diferencia).

Además de esta compensación existe otra: algunos compañeros del Movimiento reciben un subsidio de \$ 600.- por parte del Programa de Trabajo Autogestionado del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Esos subsidios también antes se volcaban al sistema de reparto general sumando recursos para valorizar la hora de trabajo, pero luego se decidió que vayan a reforzar el Fondo de inversión con el objetivo de cubrir vacaciones y un seguro colectivo de vida y accidentes laborales para todos. Para el cálculo de las vacaciones se promedia lo trabajado por mes durante el último año:

Como puede verse, para el cálculo del valor de la hora de las vacaciones se toman los valores cobrados por cada cuadrilla.

PRODUCTIVO	CUMPAS	ENER	FEB	MARZ	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL	PROM HS	HS PAGAS	VALOR HS	reparto vacaciones
PAN WILDE	ANTONIA	92	72	107	105	110	120	85	88	78	88	90	85	1120	93	47	12,4	578,7
PAN WILDE	WENCE	0	0	0	0	65	89	49	40	30	32	20	40	365	30	15	12,4	188,6
PAN WILDE	MARIA	0	36	0	0	67	73	62	60	59	56	50	50	513	43	21	12,4	265,1
COSTURA P.O	ILDA	114	0	0	40	40	40	40	40	40	56	56	56	522	44	22	21,45	466,5
COSTURA P.O	MYRIAM	50	169	150	150	189	101	88	112	81	118	73	119	1400	117	58	21,45	1251,3
COSTURA P.O	PAOLA	55	96	80	76	106	106	86	14	76	77	73	60	905	75	38	21,45	808,8
COSTURA P.O	MAXI	47	119	101	50	65	0	0	78	88	106	66	85	805	67	34	21,45	719,5
COSTURA P.O	G.PIER	0	0	0	60	86	39	57	72	70	0	66	62	512	43	21	21,45	457,6
COSTURA P.O	G.MARCOS	0	43	82	92	95	69	85	88	70	52	30	0	706	59	29	21,45	631,0
COSTURA P.O	GERARDO	0	104	66	45	16	0	73	51	25	0	0	32	412	34	17	21,45	368,2
COSTURA P.O	YONI	0	0	53	78	65	79	16	89	0	69	43	0	492	41	21	21,45	439,7
BLOQUERA	FABIAN	16	64	33	38	54	41	0	29	51	62	0	0	388	32	16	7,4	119,6
BLOQUERA	DAVID	16	60	25	35	43	29	0	20	46	58	0	0	332	28	14	7,4	102,4
PAN SANT ROSA	CATA	0	60	101	88	85	105	85	88	127	100	73	40	952	79	40	6,49	257,4
PAN SANT ROSA	SILVANA	0	32	47	76	64	84	64	50	72	40	35	24	588	49	25	6,49	159,0
PAN ALPINO	MARTA	68	0	118	120	116	122	116	97	0	89	89	0	935	78	39	4	155,8
PAN ALPINO	DOLORES	0	0	54	43	56	26	56	24	0	20	26	0	305	25	13	4	50,8

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.

Esto plantea una especie de subsidio: los emprendimientos que más ganan 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 por ser parte de la actividad solidaria. Por otra parte las panaderías son minoritarias (25 personas) comparadas con las textiles (55 integrantes aproximadamente).

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 ese ya que siempre dependen 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»*.

Como vimos en el ejemplo, el 75% de los excedentes generados no se centraliza, sino que se reparte por cuadrilla, es decir, entre los que integran el grupo de cada unidad productiva. Todos cobran en principio lo mismo, pero a su vez hay una valoración *entre (y con) todos* los compañeros acerca del compromiso de cada uno de los que integran la cuadrilla que puede hacer bajar el porcentaje de lo que cobra alguno al 90% o al 80%.

Para hacer esta reducción no se tiene en cuenta la productividad sino el esfuerzo, el ímpetu, la actitud. De todos modos, también se toma en cuenta la productividad, no para pagar a cada compañero sino para evaluarse como grupo.

Como vimos, cada grupo operativo decide cuántas horas reales trabajó cada uno a partir de una apreciación general sobre el trabajo de los compañeros, aplicando el 100, el 90 o el 80% al tiempo real trabajado. Y eso ocurre todos los meses. Cuando pasan el parte a fin de mes del dinero, de todo lo que se produjo, siempre hay una reunión previa por cuadrilla y después hay una reunión centralizada donde cada emprendimiento expone sobre lo que produjo, si tuvo pérdidas, explica las razones.

A su vez, se acordó poner un límite máximo de \$ 3000 / \$ 3500 en el caso de que por alguna situación particular una o varias cuadrillas hicieran trabajos que implicasen ingresos extraordinarios, de forma de limitar las diferencias entre los que más cobran y los que menos cobran entre las cooperativas.

Todos los trabajadores de las cooperativas del Movimiento, incluso los que han integrado cooperativas en el marco del Plan Argentina Trabaja, aportan el 2,5 % de sus retribuciones al FAL. Una parte de esos aportes se utilizan para pagar el trabajo de los 6 compañeros que trabajan en las oficinas administrativas, y que cobran su hora de trabajo a un valor promedio tomando en cuenta las retribuciones de todos los trabajadores del Movimiento (ese valor equivalía a \$ 10 en febrero de 2011). También de allí se paga una suma fija (\$ 1200.- en febrero de 2011) al compañero encargado de manejar el camión. Una vez pagadas estas retribuciones y los gastos de mantenimiento de las oficinas quedan aún recursos en el FAL y con ellos se ha implementado otra forma de redistribución de recursos ya que se invierten para sostener copas de leche, comedores, actividades de alfabetización, apoyo escolar, proyectos culturales, salitas de atención médica y otras iniciativas comunitarias. De este modo, la redistribución abarca no solamente a quienes integran los grupos productivos, sino también a las familias de los barrios donde se insertan estos grupos, satisfaciendo necesidades que debería cubrir el estado.

Además del FAL, cada militante hace otro aporte que oscila entre el 2 y el 3% al movimiento político al que pertenece. A diferencia del FAL este aporte no se retiene automáticamente, sino que cada militante debe aportarlo mes a mes de forma voluntaria aunque hubiera sido más eficiente retenerlo. De este modo todos los meses pagar ese aporte es un acto consciente, permitiendo que sea fresca la discusión mes a mes y de este modo se refuerce el compromiso político asumido.

### Anexo 3: Cooperativa radial de Lomas de Zamora

En este caso, los asociados a una cooperativa que gestionaba una FM barrial decidieron pagar los retiros mensuales de una manera particular:

- La mitad del salario se pagaba según lo acordado por el tiempo trabajado (por ejemplo, 8 pesos la hora).
- La otra mitad se repartía entre los integrantes luego de una reunión mensual de evaluación, según el grado de compromiso de cada uno.

Para eso habían diseñado una planillita como la que vemos abajo.

Mes de mayo Calificación puesta por:	José	Enrique	Pablo	María	Ana	Ingrid	Fernando
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 nota” se repetía en los meses anteriores.

Ningún miembro podía tener más de 4 calificaciones negativas durante más de tres meses seguidos. Tampoco podía tener malas notas en el mismo ítem más de 4 meses seguidos.

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:

Al finalizar las cuentas, cada uno tenía una calificación general que se usaba para ver cómo repartir la otra mitad del dinero.

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

Pero 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 el año 1985 por un grupo de periodistas y comunicadores, muchos de ellos repatriados con la vuelta de la democracia y otros tantos sobrevivientes de los «años de plomo». La organización había surgido a partir de relaciones personales y políticas entre los miembros fundadores, entre quienes había una gran heterogeneidad profesional (fotógrafos periodísticos y publicitarios, videastas, periodistas gráficos, investigadores, ilustradores, diseñadores y coordinadores gráficos) y distintos modos de entender la práctica profesional (algunos eran pequeños empresarios y dirigían estudios profesionales, otros trabajaban free lance para agencias periodísticas, otros trabajaban free lance para organismos públicos e internacionales y había también integrantes que tenían contratos estables con medios de comunicación o agencias internacionales). El trabajo cooperativo era gestionado por algunos integrantes, pero luego la producción concreta no se realizaba de manera conjunta en un espacio físico sino que cada integrante trabajaba de manera individual en su estudio o su casa. Esto fue modificándose en algún momento, especialmente para el núcleo interno que trabajaba en diseño y producción gráfica. Esta organización descentralizada representaba un desafío para instrumentar un sistema de retribución basado en la justicia. Acompañamos a continuación una selección de párrafos del reglamento interno que explica los criterios adoptados.

---

### Reglamento interno de una cooperativa de periodistas y comunicadores

«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. Así, este equipo formado a partir de un proyecto más que de la práctica grupal tuvo un proceso gradual de afianzamiento, paralelo al desarrollo de las relaciones afectivas y del trabajo cotidiano, que con 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. Este reglamento interno intenta ser una propuesta de solución a esos problemas, tal como se nos han presentado en esta etapa de comienzos y consolidación de la cooperativa. 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 diferencia básica que hay entre una organización cooperativa y otros tipos de asociaciones comerciales, es que en la primera la persona vale por lo que es y no por lo que tiene.

Mientras que en una SRL o una SA el poder de decisión de los socios es proporcional al capital invertido o a la cantidad de acciones que posean...

*En la cooperativa cada asociado tiene un voto, con independencia de su aporte económico. Esto implica un trato igualitario y democrático, porque las decisiones se toman por mayoría simple de asociados en la Asamblea.*

Por otra parte, esta igualdad implica cierto cambio de conciencia en quien decide asociarse a una cooperativa, y más aún cuando se trata de cooperativas de trabajo. Aquellas personas que han trabajado en relación de dependencia tienen una experiencia acumulada de relaciones laborales por lo general autoritarias o paternalistas, basadas en dos principios: no tomar decisiones por cuenta propia y no asumir riesgos, a cambio de un salario que por lo

general no guarda proporción con el valor de lo que produce. Pagan mal, pero con la seguridad del sueldo a fin de mes.

En una cooperativa de trabajo, cada asociado es al mismo tiempo trabajador y dueño de la empresa, por lo tanto...

*Cada asociado tiene derecho (y en lo posible debería ejercerlo) de participar en las decisiones, no solamente de su trabajo concreto, sino de la marcha global de la empresa: política financiera, comercial, administrativa, etc. Su participación e inclusive su falta de participación lo hacen responsable de que las decisiones de la Asamblea sean las más acertadas y esto implica, paralelamente, que la cooperativa destine recursos para capacitar a todos los asociados en temas que tengan que ver con la gestión empresarial. La relación igualitaria entre los asociados de la cooperativa debe reflejarse no sólo en el voto democrático en la Asamblea, sino también en la retribución por el trabajo de los asociados.*

Para entender cómo funciona la cooperativa, vamos a describir las pautas organizativas siguiendo la secuencia de un trabajo tipo.

El primer paso de cualquier trabajo es la gestión de ventas. Para tener trabajo es básico saber vender. Hay una serie de acciones que dan resultado si se llevan a adelante de una manera sistemática: producir un folleto o una carta, conseguir un listado, enviar un material publicitario, llamar por teléfono al potencial cliente para solicitar una entrevista, ir a verlo con material de la cooperativa. Esto lleva su tiempo. No todas las entrevistas dan resultado. Además es más fácil vender una tuerca o un lápiz que venderse a uno mismo como proveedor de servicios. La personalidad del vendedor eficiente es por otra parte algo bastante particular y no todos la tenemos. Es por esta especificidad que:

*La cooperativa puede contratar los servicios de personas o grupos que se dediquen a comercializar nuestro trabajo. Estos servicios de comercialización se contratarán a comisión sobre un porcentaje a definir en cada caso.*

La cooperativa ofrece por tanto a sus asociados la posibilidad de dedicarse a la producción sin perder tiempo en tareas para las que no se sienta capacitado. Sin embargo esto no significa que los asociados se desliguen totalmente del tema ventas. Sobre todo en nuestras profesiones hay trabajos que sólo se otorgan a través de contactos personales o institucionales.

*En estos casos la retribución por el trabajo de ventas es diferente. La persona que se asocia debe aportar sus contactos a la cooperativa. En primer lugar, porque los trabajos que se hagan para esos clientes van a producir excedentes, de los que participará el asociado que aportó el cliente. En segundo lugar, porque el asociado puede, al ingresar a la cooperativa, cotizar su cartera de clientes como parte de su aporte al capital social de la cooperativa (ver artículos 62 y 66).*

*Cualquier tarea de ventas que realice un asociado (diseño de folletería, entrevistas, llamadas telefónicas, etc.) deberá ser registrada por el mismo en la ficha de seguimiento del cliente respectivo. Estas horas de trabajo serán contabilizadas como parte de los costos del primer presupuesto para ese cliente y retribuidas al asociado en el momento de cobrar la cooperativa ese primer trabajo. Esto se realizará así si ese primer trabajo tiene la envergadura suficiente como para que las horas de promoción y venta no eleven el presupuesto hasta el punto de arriesgar su rechazo.*

*En caso contrario se prorratarán en sucesivos presupuestos que se hagan para el mismo cliente.*

*Si la gestión de ventas no da resultado, el riesgo es asumido por el asociado, no por la cooperativa.*

Pero supongamos que la gestión del asociado, o la de un vendedor, sí fué exitosa y el cliente pida un presupuesto.

Antes de saber cómo hacer un presupuesto, conviene tener una idea de cómo organizamos la producción. En nuestra cooperativa tenemos que descentralizar esa responsabilidad para poder desarrollar el trabajo con eficiencia.

*Cada servicio de los que ofrece la cooperativa tiene un coordinador: talleres, prensa y difusión, producción gráfica, traducciones, etc. La cantidad de coordinadores puede aumentar en función de la incorporación de nuevos servicios o de que se organicen proyectos de envergadura como un periódico, una campaña de comunicación, etc.*

*El coordinador de servicio es el encargado de organizar las reuniones con los asociados y colaboradores que trabajan en su y debe decidir, consultando en lo posible a los demás integrantes de su área, quién el responsable de cada trabajo que sea tomado por ese servicio de la cooperativa.*

*El responsable del trabajo se encarga de realizar el presupuesto del mismo. Por lo tanto, si algún asociado o vendedor toma un pedido de presupuesto de un cliente, debe comunicárselo al coordinador de servicio para que éste lo encargue a quien vaya a ser el responsable del trabajo.*

Para facilitar las tareas de contabilidad y tesorería se elabora para cada trabajo un "presupuesto interno" (ver ficha 1), en el que se han unificado los rubros generales que se deben considerar para cualquier trabajo.

En este presupuesto interno el rubro «horas de asociados y colaboradores» merece una introducción especial, porque se trata del trabajo que realizamos nosotros mismos.

Nuestra cooperativa se dedica a actividades muy particulares. No hay dos trabajos que tengan las mismas características, brindamos una serie de servicios muy variados y diferentes unos de otros. Muchas veces el mismo trabajo, con los mismos costos de producción y utilizando los mismos equipos en el mismo tiempo puede tener un valor de mercado muy distinto según quién sea el cliente y cuál sea la función del material producido. Es el caso de una foto periodística en relación a una fotografía publicitaria, un audiovisual educativo en relación a otro promocional o institucional, el diseño de un folleto para una empresa, un sindicato o un organismo gubernamental o una nota periodística para un medio del interior o para uno extranjero.

Una complicación adicional surge del hecho de que hay trabajos para los cuales es muy difícil dimensionar de antemano la cantidad de tiempo que puede insumir su producción: una nota periodística puede llevar desde dos horas si uno domina el tema, hasta quince si es un trabajo de investigación, para el que se deben consultar varias fuentes antes de redactarla. Lo mismo ocurre con el guión de un audiovisual o con cualquier trabajo creativo en el que la "idea" puede surgir mientras se viaja en colectivo y sin esfuerzo o después de cuatro días de exprimirse el cerebro frente a la máquina de escribir.

El caudal de trabajo que la cooperativa ofrece durante los primeros años no permite, por otra parte, el trabajo permanente y estable de ningún asociado, lo que facilitaría

administrativamente el problema de su retribución mediante el pago de una mensualidad como en cualquier empresa. Y al no ser una cooperativa de producción estandarizada, en la que por ejemplo se produzcan tornillos, no podemos medir la productividad de los trabajadores de nuestra cooperativa, porque esa productividad varía de trabajo en trabajo. (entendemos por productividad el rédito obtenido por hora de trabajo, no la cantidad de cosas producidas). Este es el marco de referencia que tenemos. En relación al mismo fijaremos entonces los criterios sobre cómo retribuir nuestro trabajo.

Teniendo en cuenta la permanente rotación de roles que se produce en la cooperativa, optamos por tomar una medida promedio. A veces se realizan tareas que insumen más dedicación o más responsabilidad, o son más creativas, o tienen un valor mayor en el mercado de trabajo, pero se compensan con otras de menor valor, rutinarias, mediocres o sencillas. Por lo tanto:

*Todas las horas de trabajo de los asociados tienen internamente el mismo valor. No se cobran las horas efectivamente trabajadas. Cuando el responsable del trabajo hace el presupuesto calcula cuántas horas demandará el trabajo, y si incluirá a otros compañeros en el trabajo en caso de que este se concrete, consulta a quienes participarán en alguna fase del mismo sobre cuántas horas les demandaría realizar su tarea. Una vez 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. Estas pautas pueden basarse en los convenios colectivos de la UTPBA (Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires) o del SUP (Sindicato Único de la Publicidad), tomando como referencia la calificación profesional promedio de los asociados y del tipo de trabajos que se realizan y dividiendo el salario estipulado en esos convenios por 176 (las horas laborables por mes).*

*Si un trabajo requiere un mínimo de tantas horas para poder realizarlo con el mínimo de calidad exigido a nuestra producción y sabemos que el cliente no las puede pagar al valor fijado por Tesorería, podrá tomarse el trabajo solamente en alguno de estos tres casos: a) ese trabajo particular forma parte de un proyecto más amplio y es tomado como una atención al cliente; b) por una cuestión de interés institucional o de rédito a largo plazo el Consejo decide invertir en una producción determinada más allá del rédito económico inmediato (para lo cual deben estar asegurados ingresos suficientes de otros trabajos para compensar esta decisión); c) el responsable del trabajo quiere tomar ese trabajo por alguna razón de tipo personal y decide presupuestar menos horas que las que sabe que le insumirá realmente. En este caso cobrará por las horas presupuestas, asumiendo el asociado el riesgo por la diferencia. En este último caso el trabajo no puede involucrar a otros asociados, a menos que también estén dispuestos a no cobrar parte de su trabajo.*

Para tratar de facilitar el trabajo de presupuestación y lograr en algunos rubros algo así como una lista de precios se tenderá a dimensionar 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, por ejemplo, con el revelado de un rollo



fotográfico, el armado de una página de un libro o la traducción o desgrabación de una carilla de texto. Suponemos que una nota periodística insume un promedio de 6 horas de trabajo y por lo tanto, aunque demoremos 3, 5, 7 o 10 horas cobraremos el equivalente a 6 horas, suponiendo que en el mediano plazo se escriben distintos tipos de notas compensando esas disparidades de tiempo. De esta forma tratamos de uniformar el valor de lo producido por todos los asociados: si alguno produce más lentamente que otro (al mismo nivel de calidad) por falta de experiencia, errores o ritmo interno, o si por el contrario un excesivo perfeccionismo lo lleva a producir materiales de calidad superior a la exigida por el cliente y a lo que permite el presupuesto, con estas pautas se tiende a que estas variaciones sean asumidas personalmente por cada asociado. Por lo tanto, para el rubro b) "horas de asociados y colaboradores":

*El responsable del trabajo dispondrá en el presupuesto las horas que correspondan a cada uno de los trabajos que insuma esa producción, utilizando la pauta de tiempo "socialmente aceptable" en caso de estar establecida, y en caso contrario estimando aproximadamente el tiempo necesario. En caso de duda consultará con el coordinador del servicio. La cantidad de horas deberá ser multiplicada por el valor fijado para el mes en curso por Tesorería. En la presupuestación se deberán tener en cuenta todos los pasos del trabajo: gestión de ventas (entrevistas, llamadas telefónicas, correspondencia comercial, redacción y entrega del presupuesto, negociación), producción y control de calidad, entrega y flete y por último administración y cobranza (teniendo en cuenta las previsibles dificultades de este rubro).*

*Todos los trabajos de asociados o colaboradores 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.*

Este criterio de pagar los trabajos institucionales de los asociados no es compartido por otras cooperativas. Sin embargo pensamos que al ser tareas imprescindibles que en muchos casos recaen en unos pocos asociados, debe reconocerse una retribución por cumplirlas, ya que en caso contrario no podrían ser llevadas a cabo en 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 y de la Asamblea.*

*El valor que debemos considerar para cada hora de trabajo que presupuestamos hacia afuera debe por tanto desglosarse en el presupuesto interno en dos partes:*

- *lo que cobra el asociado por su trabajo (que ya hemos analizado)*
- *lo que corresponde a la cooperativa para pagar gastos fijos (y entre estos los trabajos de mantenimiento, contabilidad, publicidad y promoción y gestiones legales), acumular excedentes y capitalizarse.*

*Este segundo valor, que se suma al primero, será fijado también mes a mes por Tesorería.»*

Este sistema resultó muy complejo de administrar. La cooperativa entró en crisis a partir de una discusión que se dió internamente entre dos grupos de asociados: aquellos que

proponían incluir todos los trabajos personales que mantenían paralelamente los asociados de manera individual, y aquellos que proponían seguir trabajando en parte de manera cooperativa y en parte de manera individual free-lance llevando a la cooperativa aquellas propuestas de trabajo que no podían realizar de manera individual. Los primeros esgrimían tres argumentos principales:

- mantener trabajos como profesionales independientes de la cooperativa implicaba competir con la propia cooperativa en el mercado lo cual podía ser considerado como deslealtad comercial;
- el hecho de incorporar todos los trabajos dentro de la cooperativa permitía pagar de manera mensualizada ya que todo el tiempo productivo de los socios era volcado al trabajo cooperativo, lo cual facilitaba enormemente la administración;
- el hecho de que todo el tiempo productivo sea gestionado cooperativamente permitía organizar mejor la producción, ya que muchas veces ocurría que al presentarse un trabajo muchos asociados estaban ocupados realizando sus otros trabajos gestionados individualmente, que eran priorizados las más de las veces.

Quienes se oponían a incorporar sus contactos y trabajos individuales a la cooperativa planteaban que muchos de ellos se originaban en relaciones históricas, formaban parte de su capital profesional y que la relación con la empresa que los contrataba se basaba en la confianza personal depositada en ellos como profesionales. También sostenían que no tenía sentido cooperativizar un trabajo realizado de manera individual y que además había mucha diferencia en la forma en que los distintos profesionales asociados se valorizaban en el mercado, con lo cual algunos debían resignar ingresos fijos importantes en caso de volcar todos sus ingresos y trabajos en la cooperativa, lo que implicaba conflictos con sus parejas y familias.

Esta tensión se mantuvo durante los cinco años que duró la experiencia si bien quienes esgrimían una u otra posición fueron cambiando en el tiempo. De todos modos el esfuerzo por administrar las diferencias resulta interesante.

## **Anexo 5: Cooperativa de trabajadores que gestiona una Escuela**

Contexto. Su actividad principal es la escuela y además se organizan talleres y eventos culturales abiertos a la comunidad. Están federados en FACTA (Federación de Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados), por lo tanto tienen representación en la CNCT (Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo) y participan de las reuniones como adherentes de FECEABA (Federación de Escuelas Cooperativas y Entidades Afines de la Provincia de Buenos Aires).

Esta cooperativa de trabajo existe desde 1972 (primero como asociación de familias y docentes y luego como cooperativa de los trabajadores). Entre 1976 y 1998 la cooperativa se concentró en brindar un servicio educativo de escuela primaria. Desde 1998 se han desarrollado también el jardín de infantes y un espacio de talleres optativos abiertos a la comunidad y eventos culturales abiertos y en su mayoría gratuitos. Está inserta en un barrio de la Ciudad de Buenos Aires, y tiene salas de 2, 3, 4 y 5 años y siete grados de escuela primaria.

Organización: Se citan a continuación 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; Comisiones de trabajo (por ejemplo de mantenimiento del edificio, pedagógica, acción cooperativa, eventos culturales, difusión). Ésta es la forma de organización que encontramos para propiciar la toma democrática de decisiones.

Como regulación externa, el Estado nos obliga a tener una doble inscripción, una como cooperativa y otra como escuela: Es así que somos fiscalizados por el INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, el ente estatal que regula el funcionamiento de cooperativas y mutuales), y la DGE GP (Dirección General de Educación de Gestión Privada), organismo del Gobierno de la Ciudad que supervisa a las escuelas de gestión no-estatal.

El desarrollo cotidiano de la vida institucional requiere que se articule el trabajo entre los espacios cooperativo y pedagógico, como por ejemplo 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. La forma de distribución de excedentes que elaboraron pretende que todos los asociados perciban de manera equitativa la parte del excedente que les corresponde por su trabajo.

Que la distribución sea equitativa no implica necesariamente que el monto de dinero que cada asociado cobra sea justo<sup>7</sup> en relación al trabajo efectivamente realizado. Los asociados afirman que eso dependerá de la acción y el compromiso de todos.

Prefieren pensar como una ventaja esta situación ya que les permite imprimir un mayor grado de justicia respecto del mercado de trabajo y además es deseable que el excedente que la cooperativa genere, permita superar los montos que percibe por el mismo trabajo un empleado externo en relación de dependencia en escuelas públicas o privadas.

El excedente se genera una vez que se cubren todos los costos y es la masa de dinero que se aplica a la distribución de excedentes mediante un sistema de puntaje. Así, cada uno de los asociados a la Cooperativa suma una cantidad de puntos que varían en función del cargo, la cantidad de horas trabajadas y la antigüedad en la cooperativa.

El puntaje por cargo varía de 1,2 a 3,3 y las categorías son las siguientes:

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

A partir de esta tabla se toman los otros dos criterios (tiempo trabajado y antigüedad). Los puntos por asociado se calculan del siguiente modo:

Horas trabajadas X cargo + el porcentaje que resulta  
de la duplicación de los años de antigüedad respecto  
de las horas trabajadas por el valor del cargo

Veamos un ejemplo: un docente que trabaja 25 horas semanales y tiene un antigüedad de 4 años en la cooperativa:

25 horas x 2,25 puntos por la categoría = 56,25

Se calcula el 8% por antigüedad (el doble que los 4 años) = 4,5

Se suman ambos términos:

---

<sup>7</sup> Por justicia entienden aquello que el trabajador precisa para sostenerse a sí mismo y a su familia, así como todo aquello que precisa para su esparcimiento y educación.

$56,25 + 4,5 = 60,75$  es el total de puntos que tendrá ese docente.

Una vez que se obtiene el resultado de esta cuenta para todos los asociados de la cooperativa, 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 índice o valor del punto que varía de mes en mes y se calcula dividiendo la masa total de dinero a repartir como excedente del mes (por ejemplo: \$ 98.000,00) dividido la suma de los puntos de todos los asociados.

En nuestro ejemplo serían  $\$ 98.000 \div 2.500 \text{ puntos} = \$ 39,2$ .

En el caso del docente del ejemplo, tendremos que multiplicar sus puntos por este valor del punto para obtener el monto de la parte de los excedentes que le corresponde:

$60,75 \text{ puntos} \times \$ 39,2 = \$ 2.381,40$

De manera tal que depende de la cantidad de puntos que cada asociado tenga, el monto del adelanto de retiro de excedentes mensual que cada uno retire.

Este sistema permitió reducir las disparidades internas entre los asociados que menos cobran y los que más cobran, que en un momento llegaron a ser abismales. De este modo, 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.

### **Historia breve del proceso de toma de decisiones hasta llegar al sistema que hoy rige el reparto de recursos.**

No se cuenta aún con documentación suficiente para comprender bien cómo se desarrolló el reparto de excedentes entre 1972-1980. Aparentemente durante esos años la consolidación de la cooperativa como empresa exigió que el eje se pusiera más en la capitalización que en el reparto de excedentes, aún cuando la cooperativa dio trabajo a alrededor de 20 miembros asociados.

Desde aproximadamente 1980 y hasta 2005 los retiros de excedentes se rigieron por un reglamento interno que ponderaba los siguientes criterios: convenio del sector para el cargo y rol específico (docente, administración o maestranza) que incluía considerar la antigüedad como miembro de la cooperativa a lo que se sumaba un plus por el trabajo de gestión cooperativo, que se formalizaba a través de participación en diferentes Comisiones. Esta forma de pensar y realizar el retiro de excedentes combinaba así la lógica del mercado laboral para cada sector que integra la cooperativa –tomando en cuenta los acuerdos salariales de los gremios de referencia y las jerarquías internas en cada uno de esos gremios– con la lógica del grupo que conducía la institución que priorizaba por sobre todo la antigüedad.

Este reglamento fue cuestionado dos veces en el lapso descrito: la primera vez entre los años 1989 y 1992, cuando dicho cuestionamiento llevó a un quiebre en la cooperativa, producto del cual los socios más críticos de este sistema terminaron renunciando.

Luego se produjo otro quiebre a partir del año 2003 generado en parte por el efecto de la crisis económica que impactaba en los ingresos de la cooperativa. Al bajar los ingresos se exacerbaba la injusticia y se hacía insostenible un sistema basado en importantes diferencias en las retribuciones entre los asociados. En el año 2004 muchos de los trabajadores comenzaron a preguntarse sobre la lógica de la distribución de excedentes que los regía. Se organizó un taller de reflexión y discusión interno a instancias de la Comisión

de Acción Cooperativa, desde la que se evaluaba que había un gran desconocimiento acerca de las implicancias de pertenecer a una cooperativa y de cuál debía ser su funcionamiento de acuerdo al espíritu cooperativo, a la Ley que rige la actividad y a la ideología del cooperativismo de trabajo.

Estas cuestiones no eran nuevas en la institución: precisamente, la creación de la Comisión de Acción Cooperativa como tal surgió de una evaluación similar, realizada en el año 1986, por parte de varios asociados. En ese momento (año 1986) los ejes de discusión también eran el reparto de excedentes, entre otros; pero algunos otros ejes de disputa eran la forma de tomar las decisiones y las formas de elegir a quienes tomaban algunas decisiones ejecutivas (Consejo de Administración).

El hecho de que en la cooperativa recurrentemente se manifestara ese conflicto da cuenta de que —luego de que se hubiese producido un éxodo importante de asociados con experiencia acumulada de entre 3 y 6 años en promedio en los últimos años de los 90— se había producido ya una suerte de recambio, y los asociados que habían iniciado su trabajo a fines de los 90, ya en 2004 habían acumulado experiencia como para preguntarse sobre estas mismas cuestiones. Durante el taller realizado en 2004 se pudo comprender que, tomando como unidad la hora de trabajo, había una distancia de 1 a 14 entre el trabajador que menos y que más excedentes percibía. También se detectó que la anterior forma de distribución de excedentes heredada de diferentes criterios y modalidades de funcionamiento tenía muchos problemas, y el principal era que no existía un criterio unificado para calcular la parte que le correspondía a cada asociado. Inclusive, casi nadie podía determinar cuál era en efecto la forma en que se distribuían los excedentes, ya que se habían producido tantas modificaciones entre los valores relativos que se detectaron diferencias entre lo que percibían dos asociados con el mismo cargo, la misma cantidad de horas y la misma antigüedad.

Esta situación permitió identificar que se presentaba un problema con una norma heredada que no había sido puesta en discusión crítica y reflexivamente. Un grupo de trabajadores comenzó en ese entonces a idear una distribución de excedentes que redujera esa distancia de 1 a 3,5 y se presenta la propuesta en 2005 a consideración de la asamblea. Ese año la propuesta no se aprueba por pocos votos, pero se toma más adelante. El argumento más importante para el voto negativo fue que la antigüedad en el sistema existente hasta ese momento se consideraba como una suma fija y no como un porcentaje de la retribución. Esto impactaba de diferente manera en el retiro de excedentes de los que tenían más horas y menos horas habilitando grandes brechas en las retribuciones. Debemos aclarar aquí que la antigüedad en la docencia, por ejemplo, incrementa muchísimo (hasta un 120%) el salario básico.

Analizamos los acuerdos y desacuerdos las características de la propuesta que más tarde se implementó en la forma de una Tabla ya que —de esta manera— es gráficamente visible qué significados se atribuyen a cada uno de los ejes o temas que estaban en discusión.

<b>Tema</b>	<b>Fundamentos del proyecto</b>	<b>Significaciones que se alojan en esta propuesta</b>	<b>Objeciones de algunos socios</b>
<b>El valor del trabajo se mide en tiempo</b>	El valor fundamental es el tiempo que el trabajador emplea en realizar el trabajo en la institución.	Acento en la efectiva posibilidad de cada uno de entregar trabajo y no en acumular valor (por ejemplo a través de sumar antigüedad).	Se critica que el nuevo sistema pretende que las horas de trabajo cuenten por sobre la antigüedad y que no pondera diferencias entre roles o cargos distintos.
<b>La antigüedad se pondera pero con variantes</b>	El valor de la antigüedad en el cargo era una parte de la retribución que producía distancias muy grandes (desde hasta un 120% en el caso de la antigüedad docente) en el retiro de excedentes. Se pondera la antigüedad en el rol pero se hace hincapié en que la parte fundamental del reparto de excedentes se calcula por el tiempo semanal en el que se realiza.	La antigüedad en el trabajo es un factor que tiende a desaparecer en las cooperativas ya que produce distancias muy grandes en los retiros de excedentes entre los asociados (en esta cooperativa, se llegó a una distancia de 1 a 14).	Los críticos al nuevo sistema pretenden que la distribución se asemeje más a la forma de valoración del salario docente y que la antigüedad tenga una ponderación relativa mayor. Se dice que no habría docentes dispuestos a trabajar en la cooperativa si no se respeta la antigüedad.
<b>Cantidad de retiros</b>	La propuesta contempla que ante el retiro número 12 se calcule si el excedente previsto en el presupuesto del ejercicio se supera, se aumente el valor del punto. En esta forma de distribución habiendo compañeros que aparecen en negativo en la columna "Diferencias a pagar" puede que el aumento de este retiro (el N° 12) no compense el retiro anual que percibía en la forma de distribución anterior.	En esta propuesta se privilegia la distribución cooperativa, de manera que los socios participen de la riqueza y de la pérdida en la masa de excedentes a distribuir.	Para preservar los retiros anuales que se venían percibiendo, se pretende que se calculen 13 retiros para que los socios perciban 2 retiros extraordinarios que sumen el valor de un retiro mensual estándar, de manera equivalente a un aguinaldo.
<b>Mirar afuera</b>	Todos los trabajadores de la cooperativa deben velar por la salud de la empresa generando excedentes que permitan un retiro digno para todos los compañeros. Todos los socios son parte de una propiedad compartida.	Se considera que si se privilegia lo que se valora en el mercado se reeditan injusticias que dicho mercado genera.	Se argumenta que si la masa de excedentes a repartir se reduce baja y el valor del retiro fuera menor al que el trabajador percibiría en el mercado, podría peligrar la estabilidad.
<b>Variabilidad del valor del punto</b>	El valor del punto puede fluctuar si en la cooperativa se produce una disminución en los ingresos o un aumento en los mismos.	Ante la posible fluctuación del valor del punto en caso de crearse un cargo nuevo o bien por la necesidad de contratar una suplencia, en el presupuesto anual está contemplada una suma para esto. La comisión económica y el Consejo de Administración estudiarán las posibilidades presupuestarias a la hora de crear un cargo a los efectos de no producir variaciones en los retiros.	El hecho de que el valor del punto varíe podría generar una sensación de inestabilidad que antes no aparecía ya que cada socio tenía un valor fijo a percibir. Quienes objetan la nueva propuesta desean que el valor a percibir sea fijo.

Tabla 1: Acuerdos y desacuerdos en relación al tema, fundamentos del proyecto, significaciones alojadas y objeciones realizadas