

La gestión cooperativa y las prácticas participativas de los trabajadores asociados

Caso de estudio Cooperativa Unión Solidaria de Trabajadores
Limitada (UST)

Autora: Katuska López García

**Buenos Aires
Enero 2012**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO
INSTITUTO DEL CONURBANO
MAESTRIA EN ECONOMÍA SOCIAL**

**La gestión cooperativa y las prácticas participativas de
los trabajadores asociados**

**Caso de estudio Cooperativa Unión Solidaria de Trabajadores
Limitada (UST)**

Trabajo presentado para optar al grado de Magister

Autora: Katuska López García

Directora: Mirta Voutto

**Buenos Aires
Enero 2012**

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	4
INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I. Economía social y cooperativismo: aspectos teóricos y conceptuales.....	9
I.1. La economía social y el origen de las experiencias asociativas.....	9
I.2. El cooperativismo	14
I.3. La especificidad de la cooperativa de trabajo y el lugar de los miembros	19
CAPITULO II. La naturaleza de la participación en las organizaciones	24
II.1. La participación en las empresas capitalistas	24
II.2. La participación en las cooperativas de trabajo.....	27
CAPITULO III. Aspectos metodológicos	31
III.1. Objetivos del estudio	31
III.2. Las hipótesis sobre el caso	31
III.3. Diseño de la investigación.....	33
III.4. Herramientas de recolección de datos	35
CAPÍTULO IV. El caso de estudio	37
IV. 1. La Cooperativa Unión Solidaria de Trabajadores.....	37
IV. 2. El contexto de la cooperativa.....	38
IV. 3. Las actividades	40
IV.4. Acerca de la participación en la UST	44
CAPITULO V: La gestión de la empresa	48
V.1 Estructura organizacional y gestión operativa de la UST.....	50
V.2 Participación en el proceso de gestión y de toma de decisiones	54
V.3 El desempeño de la Cooperativa UST	57
Conclusiones	64
Bibliografía	70
Anexos.....	75

AGRADECIMIENTOS

La presente tesis es el resultado de un trabajo compartido entre las personas e instituciones que me estimularon y acompañaron para poder realizarla y a quienes quiero expresar mi agradecimiento.

A la Dra. Mirta Vuotto por haber confiado en mí, por la persistencia, la paciencia y la capacidad para guiar mis ideas. Su aporte para el desarrollo de esta tesis y en mi formación profesional, enmarcado en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del trabajo que hemos realizado juntas. El agradecimiento es extensivo a los integrantes del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, de la Universidad de Buenos Aires, quienes siempre estuvieron atentos a los avances de mi trabajo y me brindaron apoyo en todo momento.

A los compañeros miembros de la Cooperativa Unión Solidaria de Trabajadores por su voluntad y colaboración. Ciertamente su excelente disposición y compromiso hicieron posible la realización de un trabajo, con el que pretendí contribuir al conocimiento y difusión de una valiosa iniciativa y a la futura continuación de sus proyectos y sus balances sociales. Esta rica experiencia me dio la oportunidad de vivir la realidad de la economía social, sus contradicciones y el sentido de la solidaridad en los tiempos modernos. Especialmente agradezco a Mario Barrios, Diego Ledesma, Juan Carlos Rivera, Hugo Villar y el resto de los compañeros del Consejo de Administración y del Departamento de Administración de la cooperativa.

A las compañeras y amigas Mónica Ghirelli y su familia, a Susana Achucarro y el resto del equipo, quienes en su momento fueron parte del Bachillerato Arbolito, por su apoyo y

confianza para que tuviese la oportunidad de formar parte como docente, militante y voluntaria, de esa hermosa experiencia.

A todos mis compañeros y amigos, especialmente a mis compañeros venezolanos, Tania, Yubari, Jonathan, Julio y Victor, quienes me apoyaron y permitieron entrar en su vida durante casi tres años de convivir en la República Argentina, dentro y fuera de los salones de clase.

A la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho, por haber confiado en mi, ofreciéndome la oportunidad de realizar la Maestría en Economía Social, y por hacer realidad los sueños de muchos venezolanos.

Infinitas gracias a mis padres y a mis hermanas que vivieron conmigo esta aventura que significó la maestría y que, de forma incondicional, entendieron mi ausencia y mis silencios.

Un especial reconocimiento a mi padre, quien no obstante los inconvenientes en su salud siempre estuvo y ha estado atento a mi trabajo, que ha convertido en su orgullo.

Finalmente agradezco a mi país por apostar a la integración latinoamericana y a las instituciones revolucionarias venezolanas por trabajar para hacerla posible.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se propone analizar la dinámica de funcionamiento de una organización estructurada a partir de los valores y principios cooperativistas. En esta perspectiva, la participación de los miembros en la gestión de la empresa cooperativa constituye un aspecto clave en cuanto a su eficacia organizacional, ya que expresa la naturaleza de una acción colectiva orientada al cumplimiento de objetivos específicos que suponen una identidad colectiva sustentada en intereses y valores solidarios compartidos, una visión de largo plazo y un compromiso con las necesidades del contexto.

La investigación se interesa por esclarecer el sentido de la participación de los asociados a la cooperativa Unión Solidaria de Trabajadores a partir del tipo de relaciones que se constituyen y de las prácticas que se desarrollan en un ámbito específico de actividades económicas. Desde esta óptica la tesis aporta elementos para la comprensión del funcionamiento de una empresa constituida como cooperativa y analiza las características de una experiencia orientada por la búsqueda de transformaciones sociales y económicas, vinculándola con el grado de participación y compromiso de sus miembros. Concretamente, caracteriza el desempeño y las modalidades de participación de los trabajadores asociados en el desarrollo de la experiencia cooperativista, para apreciar las características de su gestión y la vinculación de la organización con la problemática de la comunidad en la cual se inserta. El estudio explora y documenta una experiencia a la luz de los procesos que le dieron origen, analiza la particularidad de su funcionamiento como organización cooperativa, su potencialidad y sus limitaciones, y considera el tipo de

vinculaciones internas y externas que permiten y favorecen el desarrollo de esta experiencia y su contribución a la economía social.

A partir de estas referencias, se presentan en el Capítulo I las referencias teóricas relativas a la Economía Social, y al cooperativismo como uno de sus componentes. Se busca encuadrar la problemática de estudio a la luz de los principales antecedentes en la historia del desarrollo del cooperativismo en el Siglo XIX y se realiza un recorrido sobre el surgimiento y las características de las experiencias asociativas de las que surgirá el cooperativismo de trabajo. Los rasgos específicos relativos a la naturaleza de la cooperativa de trabajo se plantean como marco para formular las preguntas de investigación y sugerir las hipótesis.

En el Capítulo II, la revisión teórica se focaliza en particularidad de los procesos participativos en el ámbito organizacional, contrastando el sentido que presenta la participación en las empresas capitalistas con el propio de las organizaciones democráticas en las que se inscribe la cooperativa de trabajo. Desde esta óptica se considera la naturaleza de la participación representativa y el carácter de las prácticas democráticas en los procesos de toma de decisiones dentro de una organización.

En el capítulo III se presentan los instrumentos metodológicos empleados para responder a la pregunta de investigación. Se describen las fuentes de información y los procedimientos de recolección utilizados para dar respuesta a los interrogantes planteados.

En el capítulo IV se caracteriza el caso de estudio: la cooperativa Unión Solidaria de Trabajadores Limitada (UST) para dar cuenta del contexto de la cooperativa, sus

actividades y las prácticas de participación que adoptan los trabajadores asociados. A partir de esta caracterización se formulan las hipótesis que guían el análisis.

En el capítulo V se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación de las herramientas de investigación. Se focaliza el tipo de gestión empresarial y asociativa en la evolución de la cooperativa para caracterizar de manera especial el desempeño de la organización según los resultados que reflejan las variables económico- contables.

Por último se desarrollan las conclusiones de la tesis, interpretando los resultados obtenidos a la luz de las hipótesis y las referencias teóricas presentadas.

CAPITULO I. Economía social y cooperativismo: aspectos teóricos y conceptuales

I.1. La economía social y el origen de las experiencias asociativas

La economía social (ES) refiere, entre otros, a un tipo de actividades económicas que se sustentan en la responsabilidad individual y colectiva y en procesos democráticos basados en la gestión participativa de sus miembros -usuarios y trabajadores de las organizaciones- en los procesos decisorios. Esta participación, específicamente en el caso de las cooperativas, se traduce en órganos de gobierno basados en una asamblea soberana, un consejo de administración electo, la rendición de cuentas y la formación de los miembros en materia de roles, derechos y responsabilidades. El respeto de los valores y principios sustentados por las organizaciones de la ES se expresa en la primacía de la persona sobre el capital y en la producción de bienes y servicios socialmente útiles, que establecen la correspondencia de su misión con las necesidades de sus propios miembros, la comunidad y en ocasiones del mercado¹.

En la medida que las iniciativas de ES son concebidas como propuestas provenientes de los espacios de resistencia y los territorios que han quedado al margen de la reproducción de la vida y del bienestar (Hinkelammert y Mora, 2005; Coraggio 2009), adquieren relevancia las relaciones sociales, el respeto y reconocimiento de su historia y la trayectoria de los sujetos en los espacios donde se originan y desarrollan estas experiencias. Desde esta perspectiva, el papel de los sujetos y las estrategias adoptadas permiten socializar intereses y objetivos que se legitiman en los propios procesos sociales. Así, al constituirse nuevas opciones productivas, adquiere

¹ Habitualmente, en las empresas de la ES, la productividad no se mide en función de criterios o indicadores financieros clásicos (beneficio generado) sino en función de su rentabilidad social y su contribución al enriquecimiento colectivo.

importancia la subjetividad que generan las experiencias, su grado de influencia y las nuevas relaciones de poder entre actores sociales diversos y plurales.

Aunque la ES ha tenido sus expresiones más relevantes en el curso del siglo XIX, sus antecedentes se encuentran en las formas más antiguas de la vida asociativa. Su génesis se identificó con el lento surgimiento de una verdadera libertad de asociación, tributaria del socialismo utópico expresado en el pensamiento de Owen y Fourier², entre otros, y reflejó la constitución de prácticas económicas y sociales basadas en lógicas de acción distintas a las impulsadas por el capitalismo naciente. La consiguiente generalización de las relaciones mercantiles junto con una legislación que instauró la propiedad privada del capital y un mercado de trabajo asalariado, acompañadas por la constitución de un Estado que se conformó en guardián del sistema de derechos de propiedad y de cumplimiento de los contratos (Rosanvallon, 1979), permitió la expresión de asociaciones libres constituidas para alcanzar ciertos fines comunes a través de un intercambio recíproco de servicios. En estos procesos fueron conformadas iniciativas económicas colectivas, estructuradas en torno a principios y valores contrarios a los estrictamente capitalistas, que permitieron generar formas alternativas de producción y reproducción social de la vida.

² En el contexto de la revolución industrial, Robert Owen planteó en diferentes escritos (1813-1814) una serie de propuestas de reforma y principios básicos relativos a un nuevo modelo de sociedad, exponiendo entre 1817 y 1824 el alcance del proyecto de conformación de comunidades autónomas, concebidas como una solución al problema de la pobreza y como alternativa para promover "la felicidad práctica y la regeneración de toda la humanidad". A través de un experimento utópico que tuvo lugar en los Estados Unidos en 1824, Owen constituyó la colonia *New Harmony* con la intención de aplicar integralmente su utopía. En 1826 pronunció su "declaración de independencia mental", condenando a la propiedad privada, el matrimonio y la religión, para sentar las bases del funcionamiento de pequeñas comunidades socialistas. En su práctica concreta, además de promover comunidades de este tipo, Owen se unió a las organizaciones obreras y sindicales inglesas, inspirando el movimiento cooperativo y las numerosas colonias que se difundieron en Inglaterra por su impulso o basándose en sus principios. Por su parte, Charles Fourier (1772-1837) fue autor de una doctrina social original que marcó la historia del socialismo en el siglo XIX. Su propuesta partió de una crítica a la sociedad de su época, marcada en Francia por la revolución industrial naciente, oponiendo un proyecto social apoyado en una nueva organización de las relaciones individuales basada en la exaltación de las pasiones humanas e intentando dar respuesta al problema social por medio de la constitución de grupos que organizaran su vida en común.

Como ha sido subrayado por algunos autores (Defourny et al. 2002; Monzón, 1989) el surgimiento de la ES moderna en Europa, en especial en el siglo XIX, resultó de la confluencia de importantes corrientes de pensamiento (socialismo, cooperativismo, cristianismo, marxismo) sin que ninguna de ellas tuviese un papel predominante. El término ES fue utilizado por primera vez a finales del siglo XIX para referir a las asociaciones voluntarias y de autoayuda establecidas por los trabajadores para enfrentar las consecuencias de la expansión del capitalismo industrial³.

Desde esa óptica, la concepción y el objeto de una ciencia económica que contemplase a la ES fue expresada por A. Ott (1851) al considerar que “se han reunido todos los materiales dispersos que conforman esta ciencia (económica) bajo un principio supremo, el principio del progreso social, es decir, la realización de la justicia en las relaciones económicas, de la liberación de las clases trabajadoras y del mejoramiento de su condición física y moral” (citado por Marchat, 2008).

Las formas de ES resultantes incluyeron en especial a las sociedades cooperativas y a todas las formas asociativas cuya organización y funcionamiento se estructura en base a los siguientes principios:

a) Primacía de la persona y del trabajo sobre el capital. En la medida que la relación entre los miembros de una organización de ES obedece a la lógica de la reproducción ampliada de la vida de los sujetos, la subordinación del sujeto al capital queda relegada para dar lugar a un tipo de organización económica que se opone al modelo de

³ Contemporáneamente, la utilización del término ES remite entre otros a un debate crítico sobre la economía formal y el sistema capitalista considerando la importancia de la ES en función de la vida (Coraggio, 2009) y planteando desde esta óptica una economía que reconoce como alternativa la acción asociativa y solidaria, la ética del bien común y la racionalidad reproductiva al considerar que “la acción solidaria y el bien común median entre la institucionalidad y el reconocimiento mutuo entre los sujetos y de éstos con la naturaleza” mientras que “la vida se convierte en el criterio esencial de referencia” (Hinkelammert y Mora, 2005).

empresa capitalista convencional en que cada individuo tiene un precio y representa un costo, o un valor agregado en las relaciones organizativas y de trabajo generando sobre esta base toda identidad y relación social.

b) Adhesión voluntaria y abierta. La libre asociación se entiende como una fortaleza que se desarrolla a partir de las necesidades legitimadas por un grupo con objetivos colectivos comunes y a las formas institucionalizadas que se adoptan para satisfacerlas.

c) Control democrático por parte de los miembros o socios. El principio expresa la característica de participación que idealmente debe prevalecer en una organización de ES. Equivale a una gestión y control del servicio o de la producción que se genera en la organización basándose en la aprobación por mayoría asamblearia de todos los miembros. El control democrático se generaliza en la regla “un hombre un voto”, como expresión clásica que recoge para cada miembro una opinión que será contemplada en la toma de decisiones. Del mismo modo “cada voz” es tomada en cuenta en la distribución de tareas y en la distribución de los beneficios resultantes de la organización.

d) Conjunción de los intereses de los miembros y del interés general. El interés general, establece una fusión entre la cultura y la identidad a través de acciones individuales de solidaridad, cooperación e intercambio para alcanzar fines específicos particulares y colectivos a la vez. Aunque los miembros de una iniciativa de ES pueden o no solventar sus carencias a través del proceso organizacional, se apuesta a un cambio de paradigma en la conformación de estructuras asociativas de manera que los sujetos

pueden contemplar sus propios intereses y los intereses del grupo, buscando generar procesos y relaciones que posibilitan el funcionamiento del colectivo .

e) Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad. Las prácticas de ES, expresan por lo general lógicas basadas en la solidaridad y la responsabilidad que resultan de intereses colectivos y se institucionalizan para garantizar su continuidad y reproducción en futuras generaciones.

f) Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos. Este principio expresa la capacidad de una organización autogestionada que decide sobre sus propias normas de funcionamiento prevaleciendo en su gestión la independencia de intereses ajenos a los que motivaron su conformación u orientan su desarrollo.

g) El destino de la mayoría de los excedentes destinados a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, la mejora de los servicios a los miembros y el interés general. Los ingresos que de distintas maneras se generan en las organizaciones de ES vuelven a la propia organización en pro de su desarrollo, asegurando el logro de los objetivos propuestos y el mejoramiento de las condiciones que se hayan planteado como deficitarias dentro del colectivo, en función de las necesidades individuales y colectivas.

En síntesis, las iniciativas de ES sustentadas en estos aspectos normativos han posibilitado reanudar “la tradición más antigua y quizás la más noble de la economía política, que propuso concebir las actividades productivas del hombre en función del sentido que ellas podían tener para la colectividad en su conjunto” (Defourny, 2002).

I.2. El cooperativismo

La cooperación moderna reconoce como impulso doctrinal el pensamiento de algunos utópicos de entre la segunda mitad del Siglo XVI y el Siglo XVII. Este pensamiento se expresó en obras como *Utopía* (T. More, 1516), *La Nueva Atlántida* (F. Bacon, 1626), *Oceana* (J. Harrington, 1656) y *La Ciudad del Sol* (T. Campanella, 1602), que presentan en común una estructura de comunidades integrales, sin propiedad privada, e inician el pensamiento moderno con preceptos y fundamentos filosóficos que han permitido comprender mejor la cooperación humana, que posteriormente otros retomaron en un contexto más pragmático. Los utopistas, como precursores de la cooperación, presentan con un carácter realista innegable las alternativas en el universo político y económico nuevo y radical del capitalismo naciente (Urdanoz, 1975).

Se ha subrayado que la imaginación social en países como Francia, Inglaterra y Alemania fue de tal profusión que posibilitó dar origen al proyecto cooperativo y más ampliamente al proyecto del socialismo científico y de una ciencia social encastrados en una misma matriz utópica (Desroche, 1976). Asimismo, como característica visible de los principios de la cooperación organizada, fue valorizado el vínculo intrínseco entre un ideal que debía definirse y una práctica acorde que debía realizarse.

Aplicando los valores y principios a una praxis que respondió a necesidades específicas, la cooperación intentó reducir el desvío entre ese ideal y una práctica que se actualiza, imaginando soluciones alternativas en el universo político y económico nuevo y radical que surge con el capitalismo en el Siglo XIX. Los inicios de las formas cooperativas que estos pensadores concibieron, fueron estructuradas en torno a un ideal que se definió progresivamente y se puso en práctica por una vía democrática, de modo tal que las

experiencias “alimentaron el ideal, para así realizar un orden económico y social capaz de construirse por el acuerdo y a través de la solidaridad y la colaboración de los trabajadores” (Martin, 2008).

Cronológicamente han sido identificados tres estadios precisos y diferenciados que definen al movimiento cooperativo en el curso de más de 60 años:

1. El utópico, de inicios hasta fines del Siglo XIX bajo la influencia de Robert Owen, Henri Saint-Simon, Charles Fourier y Louis Blanc;
2. El empírico o experimental, impulsado por William King y Philippe Buchez;
3. El reflexivo, en que se armonizó en mayor medida la contribución de los teóricos de diferentes corrientes de pensamiento de los Siglos XIX y XX y a partir de una práctica concreta ejemplar, se establecieron los principios de tipo universal que confluyen en las experiencias de los Pioneros de Rochdale en Inglaterra, y las de Hermann Schulze Delitzsch y Friedrich Wilhelm Raiffeisen en Alemania.

Desde una perspectiva conceptual, los rasgos manifiestos del estadio utópico se reflejaron en el espíritu de solidaridad frente a la propensión a la competencia y la práctica de relaciones competitivas, en la cooperación emancipadora de las clases trabajadoras, en el capital como un medio para ofrecer los mejores servicios a los miembros asociados y en la fortaleza de la economía colectiva y la idea de la intercooperación, en que cada cooperativa formaba parte de un todo al servicio del interés general (Martin, 2008). En el estadio experimental, hacia mediados del siglo XIX, la utopía adoptó una forma concreta. En esta dirección, William King⁴, favoreció el

⁴ De acuerdo con William King (1786-1865) los medios o la fuerza no son la condición necesaria de la emancipación colectiva e independiente de los trabajadores, sino más bien su falta de experiencia y el predominio de una voluntad colectiva. Para posibilitar la transición de la propiedad privada a la propiedad cooperativa y debido a que la economía de su tiempo gira

surgimiento de comunidades cooperativas en Inglaterra, mientras que Jean-Philippe Buchez⁵ desarrolló por primera vez en Francia la experiencia asociativa de las cooperativas de producción.

De su legado podemos retener como elementos clave: la autodeterminación, la asociación obrera como medio de liberar a las clases trabajadoras y conferirle la propiedad de los instrumentos de trabajo, y la constitución de reservas inalienables a partir de la creación de una empresa cooperativa que surge de la propia iniciativa de sus fundadores, donde el capital no proviene de la beneficencia o del Estado sino de los propios miembros⁶.

El estadio reflexivo, correspondió a las primeras experiencias cooperativas, algunas de las cuales fracasaron. Ante esa realidad, algunos sugirieron como alternativa la necesidad de conquistar los derechos políticos, mientras que otros, bajo la influencia de R. Owen y W. King, propusieron la creación de un almacén cooperativo de consumo. El punto de inflexión sobrevino en 1843, cuando 28 tejedores de la ciudad de Rochdale, en Inglaterra, se asociaron para encontrar maneras de contrarrestar la pobreza, creando en 1844 una empresa inscrita bajo el nombre de Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochdale. Aunque la cooperación no nació en Rochdale, esta sociedad es frecuentemente considerada fundadora del movimiento cooperativo. No solo se trata de una realización práctica cuyo éxito se debía a las cualidades de los realizadores, sino que su importancia radica en haber establecido desde el inicio un

principalmente en torno al comercio como instrumento de la riqueza, King propone una serie de medidas orientadas a la organización colectiva del comercio de bienes, considerando que los trabajadores pueden superar su estado de miseria y dependencia de la clase capitalista por sus propios medios. La concepción de W. King, precursor del cristianismo social, se expresa en su propuesta de la cooperativa como espacio de la transformación moral y espiritual.

⁵ La propuesta de Jean-Philippe Buchez (1796-1865) se funda en la necesidad de independencia de la clase obrera sin la intervención del Estado o de la filantropía, basándose en las iniciativas de los trabajadores libremente asociados.

⁶ El principio de la inalienabilidad de las reservas fue formulado en 1831 y figuró en los estatutos de los Pioneros de Rochdale de 1854.

programa completo conteniendo los principios teóricos y las reglas prácticas de organización y funcionamiento de las cooperativas de consumo, mostrando el carácter inseparable de la idea y la realización (Mladenatz, 1969).

Entre las reglas de organización fijadas por la sociedad, que se universalizaron y fueron adoptadas por el movimiento cooperativo internacional⁷ se debe destacar:

- La venta en efectivo y no el crédito, de modo de afianzar la situación financiera de la cooperativa evitando las operaciones a crédito, en general consideradas como una de las principales causas del fracaso de experiencias anteriores⁸.
- La distribución de excedentes en proporción a las compras (retorno).
- Un sistema completo de economía democrática que se materializa en el principio una persona, un voto, independientemente de la inversión del asociado en la cooperativa⁹. Este aspecto democrático tendrá influencia decisiva sobre la identidad cooperativa en tanto que el miembro es ubicado en el centro del proyecto cooperativo.
- La no limitación del número de miembros y su selección basada en la consideración de "no aceptar a alguien que no cree en la filosofía cooperativa, o en la misión que se da la cooperativa en particular".

⁷ La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es una organización no gubernamental, fundada en Londres en 1895, que reúne, representa y asiste a organizaciones cooperativas en todo el mundo. Sus 239 miembros son organizaciones cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores de actividad y de 89 países, que en total representan aproximadamente 800 millones de personas asociadas. Sus prioridades y actividades se centran en la promoción y defensa de la identidad cooperativa, asegurando que la empresa cooperativa pueda constituir una forma reconocida, capaz de competir en el mercado. Los Principios Cooperativos formulados en 1844 en los estatutos de la "Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale" para orientar y consolidar la propia organización han sido la base de actuación de las cooperativas en el mundo. Esos principios fueron adoptados oficialmente por la ACI en 1937 y revisados en 1966 y 1988, culminando con la adopción en setiembre de 1995 de los siguientes principios aún vigentes: 1. Membresía abierta y voluntaria, 2. Control democrático de los miembros, 3. Participación económica de los miembros, 4. Autonomía e independencia, 5. Educación, entrenamiento e información, 6. Cooperación entre cooperativas y 7. Compromiso con la comunidad.

⁸ Esta norma propuso también independizar a los asociados de la servidumbre a que frecuentemente los sometían las compras a crédito de diversos artículos. La fijación del precio de venta corriente de mercado y no el precio de costo suponía la potencialidad de la cooperativa para estimular la disminución de los precios entre quienes producían bienes similares en el mercado.

⁹ El derecho de voto se explica debido a que el miembro es co-propietario de su empresa, la que se considera primordialmente una asociación de personas y no una entidad de capitales que deben prosperar.

- La neutralidad política y religiosa que supone una conciencia sobre los desafíos políticos que puede motivar su acción y se proclama neutral de la religión.
- El destino de una parte de los beneficios a las obras sociales de la comunidad, y el federalismo como forma de reemplazar a los intermediarios (la intercooperación).

La contribución de los Pioneros de Rochdale permitió establecer normas de organización conforme a las cuales se estructuró el movimiento cooperativo posterior. De acuerdo con Ch. Gide (citado por Mladenatz, 1969) “si se toma en cuenta que los estatutos de la sociedad de los pioneros fueron desde el principio tan bien establecidos..., que la experiencia de más de medio siglo no encontró nada que añadir y que los miles de sociedades creadas en consecuencia se limitaron a copiarlos casi textualmente, no dudamos en ver aquí, probablemente, el fenómeno más importante de la historia económica”.

Aunque las cooperativas han nacido en períodos de la miseria obrera causada por el capitalismo, en sus raíces se encuentra una propuesta alternativa de cambio social y económico en un mundo progresivamente modelado por el capital. No obstante una aparente marginalidad, la cooperación configura una práctica que se expresa en algunas circunstancias como una contra-cultura frente a los regímenes políticos y económicos dominantes en que la economía se constituye con carácter individualista y excluyente (Martin, 2008).

Las primeras experiencias de constitución de cooperativas y el posterior desarrollo del movimiento cooperativista, dieron lugar a un tipo de relaciones sociales basadas en lógicas distintas a las propias de la empresa capitalista. Al respecto Marx señaló que “...

paralelamente a esta centralización o expropiación de una multitud de capitalistas por unos pocos, se desarrolla cada vez en mayor escala la forma cooperativa del proceso del trabajo para subrayar que “sin el sistema fabril derivado del régimen capitalista de producción no se hubieran podido desarrollar las fábricas cooperativas” (Marx, 1880). De esto se desprende que el cooperativismo nació en el mismo medio social, bajo el impulso del mismo espíritu que el sindicalismo y el socialismo, expresando las mismas aspiraciones y la misma concepción de la vida (Monzón, 1989), y manifestando el interés por cambios sustantivos en las relaciones, las prácticas y los mecanismos de actuación social y económica.

I.3. La especificidad de la cooperativa de trabajo y el lugar de los miembros

Las cooperativas de trabajadores surgen históricamente en el contexto enmarcado por la revolución industrial y el capitalismo industrial como nuevo orden económico y social. Los grupos sociales que logran consolidar experiencias cooperativas son homogéneos y provienen de la clase obrera profundamente afectada por las adversidades de ese nuevo orden.

Aunque el programa de los Pioneros de Rochdale consideró la posibilidad de organizar la producción dentro de la sociedad cooperativa y por sus propios medios, de modo de constituir colonias capaces de autoabastecerse, fue Philippe Buchez quien dio a conocer los principios de las cooperativas de producción a fines de 1831 exponiendo el plan completo de una asociación obrera concebida como el medio para mejorar la condición de los asalariados urbanos (citado por Vuotto, 2011).

Las cooperativas de trabajo se definen como grupos de personas que constituyen una empresa para reunir los medios de ejercer en común su actividad profesional, combinarlos con sus propias fuerzas de trabajo en la unidad productiva que organizan al efecto y orientar sus productos o servicios en condiciones que les permiten renovar sus medios de producción, al mismo tiempo que asegurar su subsistencia (Vienney, 1980). El aspecto que las distingue radica en su objeto social específico, que consiste en brindar ocupación (trabajo) a sus asociados (Cracogna, 2004).

Desde una perspectiva organizacional, la relación de actividad y societaria expresa la coexistencia de órganos sociales que se constituyen y funcionan de acuerdo con las reglas de la democracia representativa (elección y ratificación de mandatos), con una organización del trabajo que somete la actividad a una misma autoridad y asegura la regulación de sus relaciones externas (con proveedores, clientes, bancos etc.) e internas con respecto a la organización del trabajo en la cooperativa (Vuotto, 2000)

Entre sus rasgos constitutivos se debe destacar:

- El objetivo de crear y mantener puestos de trabajo sustentables, generando riqueza para mejorar la calidad de vida de los miembros trabajadores, dignificar el trabajo humano, permitir la autogestión democrática de los trabajadores y promover el desarrollo comunitario y local.
- La adhesión libre y voluntaria de sus miembros, para aportar su trabajo personal y recursos económicos, condicionada a la existencia de puestos de trabajo.
- El trabajo a cargo de sus miembros, lo que implica que la mayoría de los trabajadores de una empresa cooperativa de trabajo son asociados trabajadores y a la vez propietarios.

- Una relación del miembro trabajador con su cooperativa distinta a la del trabajo asalariado dependiente convencional y a la del trabajo individual autónomo.
- Una regulación interna formal por medio de regímenes concertados democráticamente y aceptados por los miembros asociados.
- La autonomía e independencia ante el Estado y terceros, en sus relaciones de trabajo y gestión, y en cuanto a la disposición y manejo de los medios de producción.

El lugar central de los miembros en esta empresa cooperativa se asocia con tres de sus características: las condiciones de creación (asociación voluntaria para responder a necesidades), la propiedad colectiva y el ejercicio democrático del poder. En la práctica, la garantía y preservación del lugar central de los miembros no se produce de manera natural ya que requiere, en primer lugar, miembros involucrados e interesados en participar, el afianzamiento de relaciones horizontales de proximidad y la vigencia de mecanismos de información y de toma de decisión adaptados a sus necesidades. Esto supone la capacidad de la cooperativa para establecer una relación multidimensional con sus asociados que explica el carácter estratégico de los miembros dentro de la organización:

- 1) Como usuarios del servicio que brinda la cooperativa (trabajo). Esta relación se manifiesta en acuerdos perdurables establecidos entre sus miembros acerca del tipo y condiciones de trabajo a realizar y basándose en sus necesidades;
- 2) Una relación entre los miembros y la cooperativa que posibilita el reparto de beneficios a prorrata de sus transacciones;

- 3) Una relación financiera ya que los miembros aportan además capital a la cooperativa;
- 4) Una relación de poder puesto que los miembros tienen el derecho de intervención en las decisiones estratégicas (incluidas las financieras) de la cooperativa.

De estas cuatro dimensiones se derivan de forma directa distintos modos de participación por parte de los asociados, algunas acentuando su carácter de propietarios de la empresa común y otras su condición de trabajadores en la misma.

Aunque el tema de la participación en una cooperativa de trabajo y su papel preponderante e implicancias en la toma de decisiones serán objeto del capítulo siguiente, es importante subrayar las ventajas específicas que esta presenta para los miembros y para la organización, expresando la potencialidad de la cooperativa desde un punto de vista organizacional y como garantía de una identidad que no resulta modelada por el sistema que la rodea¹⁰.

I.4. Algunas referencias al cooperativismo en América Latina

El sentido asociacionista en América Latina ha existido incluso antes de la llegada de los colonizadores al continente¹¹ y las manifestaciones solidarias ancestrales que han conformado los pueblos de América Latina fueron interrumpidas por los procesos de colonización. Aunque la conquista europea redujo la ayuda mutua tradicional al introducir formas cooperativas ajenas al continente, se han documentado algunas experiencias en que los pueblos originarios lograron adaptar a sus necesidades las

¹⁰ Al respecto A. Meister (1962) al analizar el fenómeno de la conformación voluntaria de organizaciones distingue varias fases en la historia de estos grupos para mostrar cómo una experiencia colectiva a lo largo del tiempo puede ser modelada por el sistema que la rodea y contra el cual precisamente nació.

¹¹ Algunos estudios indican que durante los siglos XVII y XVIII llegaron a América diversas organizaciones cooperativas de origen religioso y que en la primera mitad del siglo XIX, antes de que se fundara la cooperativa de Rochdale, ya existían cajas de ahorro y crédito en México y Venezuela. (Pineda et al., 1994 citado por Coque Martínez 2002).

instituciones que los conquistadores españoles les habían impuesto a través de la religión, con fines de dominación económica (Coque Martínez, 2002).

El signo ideológico de gran parte del cooperativismo importado durante el siglo XIX se adscribió al pensamiento utópico y a las corrientes socialistas y asociacionistas y su desarrollo ha estado estrechamente vinculado con las distintas fases de expansión y crisis de sus economías.

En su historia, el movimiento ha mantenido una relación dialéctica con el capitalismo, lo que ha llevado a que se lo describiera como una práctica subordinada, alternativa y contradictoria (Razeto, 1982). Al respecto se debe destacar que los procesos de conformación y organización de experiencias cooperativas entre diversos actores o grupos sociales suelen ser exigentes y en su génesis y desarrollo las experiencias atraviesan por complejos ajustes, reacomodos y redefiniciones. Sin embargo es necesario subrayar el carácter de diversas iniciativas que han podido consolidarse y legitimarse en la medida que lograron responder a necesidades de sus integrantes y de sus comunidades generando dinámicas organizativas innovadoras, de cohesión y participativas, en consonancia con su viabilidad económica. De esto resulta que la cooperativa es también un instrumento de desarrollo del medio y de la comunidad cuyo potencial se vincula con el hecho que representa una fórmula más completa al asociar el aspecto económico (una empresa) con el aspecto social (propiedad colectiva).

CAPITULO II. La naturaleza de la participación en las organizaciones

II.1. La participación en las empresas capitalistas

En términos generales, la participación se relaciona con una acción colectiva orientada a la satisfacción de determinados objetivos y se produce a través de un intercambio multidimensional -emergente u organizado- que vincula a los actores involucrados en ella. La consecución de tales objetivos puede suponer una identidad colectiva anclada en la presencia de intereses, motivaciones y valores compartidos que dan sustento a la existencia de un “nosotros”¹².

La Teoría de la Organización ha focalizado uno de sus principales intereses en la participación, por considerar que la misma constituye la base de un equilibrio que configura las condiciones de supervivencia de la organización (Barnard, 1959, Simon, 1963). En esa óptica la participación refleja “el éxito de la organización, al establecer compensaciones para sus participantes, que resultan apropiadas para motivar su participación continua” (March y Simon, 1969). Esta visión sobre la participación, que también se encuentra implícita en los desarrollos de los administradores científicos¹³, permite hacer referencia en algunos casos al carácter de las organizaciones responsables o equitativas (Etkin, 2002) en las que prevalece la necesidad de transparentar los legítimos intereses en juego y los temas en conflicto. En estas

¹² Algunos autores, al analizar la participación popular (El Troudi, Harnecker, Bonilla, 2005), consideran que la participación no es un concepto único, estable y referido sólo a lo político dado su carácter de dinámica mediante la cual los ciudadanos se involucran en forma consciente y voluntaria en todos los procesos que les afectan directa o indirectamente. Desde esta perspectiva y en el caso de los procesos políticos los autores subrayan como forma principal la participación en la toma de decisiones que afectan a los sujetos e involucran a otros, así como el control de la ejecución y mantenimiento en el tiempo de las medidas adoptadas. Desde esta visión, la participación se convierte en una herramienta para derrotar la exclusión política ya que al ejercer plenamente su ciudadanía las personas recuperan el verdadero sentido de la democracia, poder para el pueblo y del pueblo (El Troudi op.cit. 2005).

¹³ La Administración Científica postuló que el sujeto participaría siempre y cuando fuera retribuido económicamente en forma “justa” y que por lo tanto bastaba con implementar un sistema adecuado de remuneraciones para lograr esta participación. La decisión de participar resulta así la condición necesaria para el funcionamiento de la Administración Científica.

organizaciones la participación conduce a debatir, tomar conciencia de los problemas de su propio funcionamiento y sus contradicciones internas, sin ocultar sus limitaciones y tomado en cuenta lo deseable y lo posible sin percibir estas dualidades como un antagonismo o un enfrentamiento entre adversarios, sino como tensiones o diferencias que deben debatirse en el marco de principios, de códigos de convivencia y de un proyecto compartido.

De acuerdo con los aspectos materiales y simbólicos que la participación involucra, las formas que adoptan los intercambios y los efectos que de ella se desprenden, algunos autores han identificado diferentes tipos participativos, caracterizando sus rasgos distintivos (Giroux y Fenocchi, 1994-95¹⁴). Asimismo, las ventajas y limitaciones de la participación han sido consideradas por lo general en la literatura relativa al mundo del trabajo, tanto desde la perspectiva del individuo como de la organización.

Desde esa visión y focalizando la participación que tiene lugar en las empresas convencionales del sector privado capitalista, se puede considerar de manera esquemática que las políticas interesadas en la participación de los trabajadores representan un estilo de administración antes que un cambio genuino para los

¹⁴ Basándose en una revisión de la literatura sobre las organizaciones que tienen como finalidad objetivos de reforma y de transformación de las relaciones sociales, Giroux y Fenocchi (1994-1995) establecen cuatro perspectivas sobre la participación indicando en ellas los objetivos postulados y los medios para implementarlos. Al respecto mencionan la participación humanista y empresarial, con una visión local que privilegia la valorización del individuo y el mejor desempeño de la organización, diferenciándolas de la participación democrática y la socialista, vinculadas a procesos más amplios de transformación de las relaciones sociales. En la perspectiva democrática, la participación se expresa como un fin para la conformación de sociedades y organizaciones en que los miembros participan activamente y se involucran en distintos aspectos de la vida colectiva para promover un modelo de sociedad igualitario y una transformación de los procesos decisorios y de asignación de recursos. Según la perspectiva socialista, los individuos tienen el potencial de liberarse de un trabajo alienante participando activamente en los procesos de producción que podrán controlar en último término. El control de la producción y la transformación de las relaciones de poder son el objetivo de este enfoque. En la perspectiva humanista, los programas participativos están motivados por el interés de mejorar el bienestar individual, estimulando la creatividad. El acento está puesto en la motivación y la satisfacción intrínsecas a la participación, lo que permite adquirir mayor influencia, autonomía y responsabilidad. Finalmente, en la perspectiva empresarial la participación resulta el medio para asegurar la estabilidad y el statu quo. En general las técnicas participativas tienden a mejorar la productividad y la calidad evitando la resistencia al cambio y las interferencias en los procesos de trabajo. En este enfoque, la participación es orientada por los valores de gerentes y directores de empresas, es en especial de tipo consultiva y tiende a transformar los métodos de trabajo para mejorar el desempeño empresarial. La participación está asociada a una forma de diseño organizacional (programas de calidad de vida en el trabajo, círculos de calidad etc.) que puede aplicarse en las empresas independientemente de su finalidad.

trabajadores (Lahera Sánchez, 2004), en la medida que "crean la ilusión de tomar decisiones al optar entre alternativas fijas y limitadas diseñadas por una gerencia que deliberadamente deja abiertas cuestiones insignificantes para escoger" (Braverman, 1980). Del mismo modo se ha puesto en evidencia que algunas variantes de la participación promovida a través de modalidades tales como grupos de producción , rotación entre puestos , ampliación y enriquecimiento de tareas , tienden hacia la utilización al máximo de las capacidades individuales de los trabajadores y promueven su colaboración para mejorar la eficacia, su saber y su creatividad en pos de una mayor productividad y flexibilidad, pretendiendo obtener conductas laborales que se adecuen a los objetivos estratégicos de la empresa (Montes Cato y Pierbattisti, 2007). Estas perspectivas no dejan de reconocer que desde la posición del individuo en la empresa, independientemente de la forma que adopte la participación, esta puede generar mayor satisfacción y ejerce un efecto que estimula y desarrolla el sentido de responsabilidad, que a la vez motiva una mayor implicación.

Asimismo se considera que las políticas participativas de reestructuración de las tareas y los puestos de trabajo implementadas por los dirigentes empresariales constituyen una actualización de las disciplinas de control desarrolladas continuamente por los administradores de la producción para explotar e intensificar la fuerza de trabajo (Lahera Sánchez, 2004) y consolidar el poder en los espacios laborales creando una ilusión de autonomía que evita las reivindicaciones de los trabajadores y desarticula el conflicto.

Aunque según Friedberg (1993) la ampliación del margen de maniobra de los trabajadores en una organización es necesaria para estimular su creatividad, es

necesario distinguir la participación de representación, de alcances igualitarios, de la participación de movilización, cuyo objeto consiste en mejorar el desempeño de la organización aunque puede ser fundamentalmente desigualitaria. Desde esta perspectiva el autor subraya la necesidad de reconocer en las empresas capitalistas la tensión entre estas dos lógicas y el modo de obtención de legitimidad (delegación de poder por la base o por la cúpula). Esto le permite plantear la paradoja de una participación que tiende a hacer explícitas las reglas del juego y predicar la transparencia y coherencia, mientras que los arreglos implícitos, la ambigüedad y la inconsistencia entre el discurso y la práctica son la base del margen de libertad de los actores y de la eficacia de la organización.

II.2. La participación en las cooperativas de trabajo

A diferencia de la participación de los trabajadores en una empresa capitalista, la participación de los asociados en una cooperativa es constitutiva de las relaciones entre los miembros y la organización a la que pertenecen. Esto implica un encuentro entre capacidades y oportunidades, e independientemente de las instancias participativas formales, propias de la vida democrática de la organización, permite ejercitar en los miembros la búsqueda de correspondencia entre ambas.

Las relaciones entre la cooperativa y sus miembros, inscriptas en la esfera de la participación democrática, suponen un involucramiento en la vida del grupo y de manera concreta en un equipo, en una estructura, en las decisiones y en su funcionamiento (Laville y Mahiou, 1987). Para alcanzar un eficaz nivel de cohesión, cada individuo debe estar convencido de la reciprocidad de la participación de los

otros, tener confianza en su propia capacidad y en la voluntad y competencia de los miembros del grupo, lo que requiere un grado importante de madurez individual y colectiva. En ese sentido, las convicciones personales divergentes, los prejuicios y la falta de confianza atentan contra una participación eficaz.

Así la gestión cooperativista sustentada en las capacidades de los asociados permite articular al mismo tiempo las instancias y los espacios en que los miembros de la organización ejercen esas capacidades, con el aporte de recursos (materiales, técnicos, financieros) que complementan y agregan eficacia a las acciones societarias.

Desde esta visión, la participación de los miembros en la gestión cooperativista resulta un aspecto clave para fortalecer la capacidad de la organización y su potencialidad para responder a las necesidades de sus miembros y otras partes interesadas. Al conciliar perspectivas e intereses diversos, respetando el equilibrio entre la asociación y la empresa en la gestión de la organización y sus procesos, la participación resulta un medio para alcanzar los objetivos institucionales y permite abordar con visión compartida el cometido social que le es propio. Ella permite y facilita la cercanía y multidimensionalidad de las relaciones de sus asociados como usuarios y al mismo tiempo como propietarios, integrando la estructura de gestión común y constituyéndose en núcleo de las operaciones. Es uno de los elementos que contribuye a fortalecer la “diferencia cooperativa” y al mismo tiempo es fuente de posibilidades distintivas en tanto que la cooperativa es definida por, y obtiene su fuerza de sus relaciones (Fairbairn, 2005).

El carácter especial y distintivo que imprime la participación a la dinámica de la cooperativa (Rothschild, 2009, Malo, 2005) se ve reflejado en el compromiso con un objetivo social (además de procurar a sus trabajadores o miembros ganar su sustento) y con una cultura, un conjunto de valores y un proceso profundamente democrático que busca cultivar el consenso de las mayorías a través del diálogo y el acuerdo antes de los procedimientos. A ello se agrega el compromiso por una organización con estructuras igualitarias y participativas y en especial con el reclamo central de que una decisión no es legítima a menos de que todos aquellos que se vean afectados por ella estén invitados a formar parte del diálogo previo.

Estos aspectos refuerzan el “propósito cooperativo” (Davis, 2001) o la capacidad de la cooperativa para brindar el acceso y la propiedad de los medios de subsistencia y bienestar a los socios, que generalmente le son negados por sus entornos mercantilizados. Desde esta visión, la cooperativa como asociación voluntaria, democrática y autónoma de personas, pone de manifiesto el propósito de alentar a sus miembros para que crezcan en comunidad y participen en forma colectiva, tanto por el valor intrínseco de formar parte de una comunidad como para superar sus problemas de dependencia y necesidad económica.

Basándose en las referencias precedentes y recuperando las categorías de Hirschman (1977), resulta pertinente subrayar que la participación de los asociados en una cooperativa de trabajo privilegia el mecanismo de la voz, reconociendo su función de alertar sobre las potenciales limitaciones -en caso de desequilibrio en las contribuciones o ante la presencia de comportamientos oportunistas- a fin de que estas limitaciones puedan ser corregidas. Sin embargo, aunque la voz determina la

base del funcionamiento organizacional y puede convertirse en lealtad, generando un interés por identificar las limitaciones y adoptar los mecanismos adecuados para superarlas, la lealtad no puede considerarse como un insumo de conducción o corrección, en el sentido más amplio del término y aunque resulta claramente necesaria, no puede asegurar la reproducción organizacional (Stryan, 1998) .

En síntesis, las contribuciones teóricas relativas al tema de la participación en las organizaciones cooperativas permiten subrayar que la misma:

- Favorece la eficacia en los procesos de coordinación, cooperación y resolución de conflictos propios de la empresa y posibilita maximizar la distribución de los excedentes entre los socios,
- Permite encontrar un equilibrio constante entre el cumplimiento de los objetivos de los miembros y el logro de los objetivos de la empresa cooperativa,
- Posibilita abarcar distintos aspectos de la organización y sus resultados se manifiestan en el plano productivo, en el económico, y en el social comunitario,
- Permite profundiza las practicas democráticas y estimular su institucionalización.

CAPITULO III. Aspectos metodológicos

III.1. Objetivos del estudio

La tesis plantea como objetivo general el análisis del desempeño económico y social de la Cooperativa Unión Solidaria de Trabajadores (UST), con la finalidad de examinar de qué manera el modo de gestión basado en la participación puede influir en su desempeño estratégico y en el involucramiento de la cooperativa con sus realidades externas.

Desde esta perspectiva se propone como objetivos específicos:

- Sistematizar los datos estadísticos socio-laborales relativos a la evolución de la UST desde su conformación como cooperativa.
- Considerar las dimensiones relativas a la participación de los asociados en la empresa cooperativa y las modalidades prevaletentes.
- Dar cuenta de las principales implicancias de la participación de los asociados de la cooperativa de trabajo en el desempeño de la empresa cooperativa y en la realidad local en que la cooperativa actúa.

III.2. Las hipótesis sobre el caso

El estudio de caso focaliza los procesos de gestión y el involucramiento de los asociados a la UST, para dar cuenta de su participación en la propiedad, en los beneficios y en la gestión de la cooperativa y apreciar en qué medida dichos procesos reflejan la naturaleza distintiva de una organización cooperativa.

Dado que los procesos participativos en una cooperativa de trabajo pueden dar lugar a un modelo que va desde la propia concepción y gestión de la organización productiva

hasta un proyecto social, la empresa cooperativa puede resultar un instrumento eficaz para el desarrollo de ese proyecto y no un objetivo en sí misma. A su vez, la importancia que asume en este modelo el compromiso de la cooperativa con su entorno social, pone de manifiesto tensiones permanentes entre los objetivos sociales y los económicos que reflejan a su vez distintos grados de compromiso y niveles de participación.

Desde esta perspectiva, las principales referencias teóricas antes mencionadas permiten formular los siguientes interrogantes que guían el estudio:

¿Cuál es el equilibrio entre las actividades propias de la cooperativa y las actividades relacionadas con su compromiso social externo?

¿Cuál es el tipo de participación de los asociados en los procesos de decisión relativos a la gestión de la cooperativa?

¿En qué grado todos los miembros de la cooperativa están interesados en mantener los compromisos externos?

Basándose en estos interrogantes, el presente trabajo pretende aportar evidencia empírica de cómo la participación y el compromiso de los asociados en la organización influyen en el carácter distintivo de la cooperativa como empresa.

Concretamente podemos formular las hipótesis de nuestro estudio como sigue:

- Los mayores grados de participación en la gestión de la cooperativa producirán una mayor influencia en el grado de compromiso de los asociados con un proyecto social.
- La participación y el compromiso de los asociados favorecerá el equilibrio entre la dimensión empresarial y asociativa de la cooperativa.

- El impacto de la participación de los miembros del Consejo de administración de la cooperativa en el proyecto social externo será mayor que el compromiso de los asociados con la gestión de la cooperativa;

A la luz de estas hipótesis, se trata de conocer si el grado de participación en el propio ámbito interno, en términos de las actividades en la empresa cooperativa, es acorde con el compromiso social de la organización o bien si este compromiso puede actuar en detrimento de la gestión empresarial.

III.3. Diseño de la investigación.

El estudio realizado adopta un enfoque de investigación cualitativo, concebido como una estrategia básica de la investigación social que implica usualmente el examen en profundidad de un número relativamente pequeño de casos (Ragin, C. 2009).

La selección del caso de análisis radica en el interés que presenta una experiencia cooperativa de trabajo que se define como “un modelo de acción en el mundo del trabajo autogestionado y en el territorio”. En su elección fue valorizada la originalidad de una práctica cooperativa que se orientó a “recuperar la fuente de trabajo y mantener al mismo tiempo la pertenencia al sector trabajador, formando parte de una organización sindical”. Desde esta perspectiva se apreció la potencialidad de las acciones provenientes de una organización cooperativa orientadas a “la construcción de un nuevo sujeto de derecho: el trabajador autogestionado¹⁵”.

¹⁵ Por iniciativa de un conjunto de trabajadores entre los que se encuentra el Presidente del Consejo de Administración de la UST y desde una perspectiva representativa del movimiento obrero, fue constituida la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados –ANTA-, dentro de la CTA, proponiéndose actuar como un sindicato que nuclea a trabajadores autogestionados, independientemente de la actividad o forma jurídica de la organización donde desarrollan su trabajo. Participan en la asociación trabajadores de empresas y fábricas recuperadas, de cooperativas de trabajo, de emprendimientos barriales o comunitarios, de asociaciones civiles, de organizaciones de productores agrarios, de trabajo familiar o directo. Su identidad se construye “sin la figura del patrón” y los ejes de su accionar son el reconocimiento del trabajador autogestionado por parte del Estado, un marco

El caso ha sido examinado de manera exhaustiva aplicando técnicas de investigación que posibilitaron contrastar en el terreno los conceptos y categorías empíricas vinculadas con la participación de los asociados en la gestión de una organización cooperativa.

El proceso de investigación se desarrolló en dos fases:

La primera, basada en una revisión documental y bibliográfica, se focalizó la naturaleza de las organizaciones cooperativas y los procesos de participación a que pueden dar lugar estas organizaciones, de manera de precisar los ejes de observación y el posterior análisis.

En la segunda fase se llevó a cabo una observación de forma participante¹⁶, basada en el desarrollo de una tarea docente realizada durante seis meses en el bachillerato Popular Arbolito, una de las actividades secundarias identificada por los miembros de la UST como de las más importantes. Esa actividad posibilitó visualizar de forma directa la acción de los sujetos, las potencialidades y las principales limitaciones de la acción estudiada, esclareciendo los acontecimientos que “ayudan a construir la cultura de la organización”.

La información proveniente de la observación participante fue complementada con la recolección de informaciones provenientes de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a referentes clave, de modo de extraer los datos con la totalidad de

tributario ajustado a las necesidades de los trabajadores, financiamiento para las organizaciones económicas autogestionadas, una obra social y sistema previsional propio.

¹⁶ Según Taylor y Bogdan (1987) la observación participante es un componente principal de la metodología cualitativa. Involucra la interacción social entre el investigador y los informantes de un medio específico y permite recoger datos de modo sistemático y no intrusivo. A partir de la inclusión del observador en la realidad propia de su objeto de estudio, las informaciones recogidas permiten esclarecer la realidad social y cultural de una sociedad o un grupo social determinado, centrándose en los temas que se ha decidido incorporar y profundizar en el estudio.

sus detalles, registrando el relato directo de las personas involucradas en la organización y a fin de obtener información primaria relevante.

III.4. Herramientas de recolección de datos

La guía de la entrevista semiestructurada que se utilizó fue diseñada de acuerdo con la definición de los objetivos de estudio, para ser aplicada de forma interactiva, e incluyó preguntas cerradas y abiertas de modo de obtener el punto de vista del entrevistado sobre su condición como asociado y sobre las problemáticas que consideraba relevantes en la marcha de la cooperativa. Esta guía de entrevista (ver anexo) fue aplicada al presidente y tesorero del Consejo de Administración, al síndico y a dos miembros trabajadores del equipo de comunicación, dos del equipo de corte de pasto y uno del equipo de servicios generales.

Los datos relevados fueron complementados con informaciones que brindaron los miembros de la cooperativa, en función de las actividades realizadas en las distintas áreas de trabajo de la UST, y los profesionales externos que también prestan servicios a la cooperativa. En este último caso, la información provino de reuniones de trabajo realizadas con el contador, el abogado, el administrador y el equipo de dirección (Directora y Secretaria) del Bachillerato Arbolito.

CAPÍTULO IV. El caso de estudio

IV. 1. La Cooperativa Unión Solidaria de Trabajadores

La UST se estableció formalmente a partir de la iniciativa de un grupo de trabajadores que lograron constituirla para preservar la continuidad de la actividad que venían desarrollando desde el año 1976, inicialmente en la quema de residuos y luego en la empresa Saneamiento y Urbanización S.A. (SYUSA). Esta empresa, propiedad de la Organización Techint, fue fundada en 1978 para realizar operaciones de transferencia y disposición final de los Residuos Sólidos Urbanos provenientes de la Ciudad de Buenos Aires y Conurbano Sur Bonaerense.

Al retirarse el Grupo TECHINT de la actividad de saneamiento en el año 2003, se produjo un conflicto con los trabajadores de SYUSA debido a que mientras que la empresa se retiraba de la actividad, los trabajos del Centro de Disposición Villa Domínico continuaban operándose bajo la empresa contratista, ESTRANS (una UTE entre Transportes 9 de Julio y ESTRE, una firma brasilera), sin ofrecer garantía de continuidad laboral a los trabajadores de SYUSA.

El proceso iniciado a partir del retiro de SYUSA de la actividad motivó distintas acciones orientadas a preservar la fuente laboral de 126 trabajadores involucrados, entablándose negociaciones que concluyeron con la incorporación de 79 trabajadores a la Coordinación Ecológica Área Metropolitana, Sociedad del Estado¹⁷ (CEAMSE) y de 35 a la contratista ETRANS. En julio de 2003 fue conformada la Cooperativa UST, produciéndose la concesión a la cooperativa de las instalaciones donde funcionaba

¹⁷ En esta empresa del Estado de carácter interjurisdiccional creada en 1977, el capital accionario se comparte en partes iguales por el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Cuando comenzó sus actividades —con predios propios en distintos puntos del conurbano— fue presentada como una alternativa al crecimiento de los basurales a cielo abierto y a la incineración diaria de miles de toneladas de basura. Manejaba en 2003 más de 5,5 millones de toneladas de residuos anuales, un promedio de 458.000 toneladas mensuales.

SYUSA, las que fueron cedidas por contrato. La cooperativa inició sus actividades en continuidad con las que venía realizando a partir de la firma de un contrato con CEAMSE¹⁸ e inicialmente fue conformada por 35 trabajadores.

IV. 2. El contexto de la cooperativa

La sede de la cooperativa y el desarrollo de las actividades se localiza entre los barrios de Villa Domingo y Wilde¹⁹, en el partido de Avellaneda en Buenos Aires. La UST, está conformada en su mayoría por habitantes de Wilde Este. La pertenencia de los asociados a la localidad y los vínculos que establecieron en sus barrios de origen se tradujeron en una influencia considerable en cuanto a las transformaciones de la vida comunitaria. Es habitual que las personas que participan en las actividades sociales de la cooperativa expresen la importancia de las iniciativas que han podido mejorar numerosos aspectos de la vida del barrio. Entre ellos se debe mencionar la creación de espacios culturales y deportivos en que se desarrollan actividades educativas para los niños y jóvenes de la comunidad.

Desde su conformación, la UST ha funcionado de manera continua. El cumplimiento de sus funciones principales y los vínculos que ha generado le han permitido articular internamente distintas modalidades operativas en la búsqueda de proporcionar mayores y mejores beneficios para sus asociados.

¹⁸ El Relleno Sanitario, propiedad de CEAMSE ocupa un área de aprox. 240 hectáreas, con más de 40 millones de toneladas de residuos sólidos dispuestos en diferentes módulos.

¹⁹ Dentro del Partido de Avellaneda, con 342.677 habitantes según el censo de población de 2010, Wilde es la ciudad más poblada y cuenta con una extendida zona residencial y una comercial junto a la que se localizan cinco barrios periféricos. La ciudad de Villa Domingo constituye la segunda población del partido.

La composición de su estructura socio-laboral²⁰ (cuadros 1 y A.2 del anexo) permite apreciar las características socio demográficas de los trabajadores que se desempeñan en la organización. A dicha estructura corresponden dos categorías de miembros: los asociados y los “aspirantes a socios²¹”, ambas corresponden a trabajadores que se encuentran activos en la cooperativa y cumplen funciones específicas, sin discriminación en cuanto a los anticipos que perciben mensualmente. La modalidad de aspirante surgió con la finalidad de crear oportunidades de trabajo para otras personas, en función de los requerimientos de la organización, estableciéndose un plazo de seis meses de evaluación luego de su ingreso. Dicha evaluación se basa en las aptitudes, competencias y dedicación al trabajo junto con el compromiso social y político que expresa con la cooperativa UST.

En el curso de siete años de operaciones, desarrolladas de manera continua, la UST incrementó en 42 el número de asociados, contando en 2011 con 77 trabajadores integrados a su nómina (48 socios formales y 29 aspirantes a socios en octubre de 2011). Entre las características más salientes de su membresía se debe destacar que del total de trabajadores sólo 2 son mujeres, 20 son mayores de 54 años, y 8 cuentan con estudios secundarios completos o más. En el cuadro anexo A.2, se detalla la posición de los miembros en la estructura y se establece la comparación con la existente en el año 2010. Cabe destacar que al inicio de este estudio, la UST no

²⁰ Las categorías fueron adaptadas del modelo de balance social “Un modelo argentino basado en la Identidad Cooperativa”. (Fernández et al. 1998)

²¹ La modalidad “aspirante a socio” está contemplada en la Ley de Cooperativas para la realización de actividades estacionales. Luego de seis meses en esa condición y cuando la actividad lo permita, el aspirante puede optar a la condición de asociado de la cooperativa. En la UST, los 29 aspirantes a socios con que la cooperativa contaba en octubre de 2011, son miembros que desarrollan actividades principales y también se involucran en las actividades secundarias. Algunos tienen más de un año en esa posición y la cooperativa no ha desarrollado aún un mecanismo formal para regular su ingreso como asociado. En tanto persista esta situación, sus implicancias pueden desvirtuar la verdadera condición del trabajador miembro de la cooperativa estableciendo diferencias internas y formas alejadas de la horizontalidad y la cooperación que se pretende.

contaba con información precisa sobre el perfil de sus asociados y la conformación de su estructura operativa. Para la reconstrucción de las informaciones se contó con la colaboración activa de los propios miembros de la cooperativa.

Cuadro 1. Estructura socio-laboral UST según la nómina de trabajadores (2011)

Características de los trabajadores	Asociados	Aspirantes
	Cantidad de trabajadores	
1. Según género		
Personas físicas	48	29
Hombres	48	27
Mujeres	-	2
2. Según edad		
De 18 a 36 años	14	14
Mayores de 54 años	20	8
3. Según nacionalidad		
Argentinos	45	29
Extranjeros	3	-
4. Según antigüedad		
Menor o igual a 2 años	-	18
Mayor de 5 años	47	-
5. Según estado civil		
Solteros	9	8
Casados/ En pareja	39	21
6. Según nivel de instrucción formal		
Estudios Secundarios incompletos	39	21
Estudios Secundario completos	9	8

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de balance social (Fernández et al 1998). Datos de octubre de 2011

IV. 3. Las actividades

Las actividades principales que desarrolla la cooperativa se distribuyen en tres áreas:

1. Forestación y recuperación del antiguo relleno sanitario,
2. Control fitosanitario de las plantas que se siembran como parte de la forestación, actividad derivada de la primera,
3. Parquización de las vías internas de las 300 hectáreas en recuperación.

Para el desarrollo de las mismas se utilizan maquinarias específicas que originalmente se alquilaban y progresivamente se fueron adquiriendo. El mantenimiento y reparación

de las maquinarias utilizadas, a su vez, genera otras actividades secundarias básicas de la cooperativa. La dinámica de las actividades (cuadro 2) ha permitido que la organización de los procesos se estableciese de acuerdo a los ritmos que los asociados estimaron más adecuados, contemplando al mismo tiempo los objetivos de la empresa y las posibilidades y disposición personales. El conjunto de actividades principales genera el trabajo de los asociados y por ende constituye la principal fuente de sus ingresos. A su desarrollo corresponde una división en cuadrillas de trabajo que se han estructurado como grupos de trabajo fijos.

Las rutinas laborales varían de acuerdo con cada actividad, aunque todos deben cumplir una jornada de 40 horas semanales, de lunes a viernes de 8hs. a 17hs., con un periodo de 2 horas destinado al almuerzo. Cada grupo de trabajo determina qué tiempo dedica a cada actividad y contempla si es necesario emplear tiempo adicional fuera del horario establecido. Los horarios, por lo general no son estrictos, debido a que varias actividades secundarias de la cooperativa se realizan en horario nocturno y/o los fines de semana. En estos casos, los asociados las realizan sin calificar ni cuantificar horas de dedicación empleadas. Las áreas de trabajo donde se utilizan maquinarias que puedan generar algún riesgo al trabajador, son debidamente supervisadas. Los riesgos de trabajo que se observan son los referidos a la realización de trabajos al aire libre, y por realizarlos en las cercanías de la autopista. Sin embargo a lo largo de los 7 años de operación de la cooperativa no se han registrado accidentes laborales.

En el proceso de desarrollo de la cooperativa se han generado actividades sociales que aunque técnicamente son secundarias logran abarcar espacios importantes de dedicación de los asociados y redundan en el reconocimiento social de la cooperativa.

Entre las actividades secundarias se incluye:

- La construcción de un polideportivo y una infraestructura que permite la realización de actividades culturales, deportivas y educativas que se brindan a los trabajadores, sus familiares y la comunidad en general,
- La gestión del bachillerato popular Arbolito, con más de 60 alumnos inscritos en 2011,
- El entrenamiento de los integrantes de un club de fútbol infantil que participa en la liga de fútbol del partido de Avellaneda. El club está integrado en su mayoría por los hijos de los miembros de la cooperativa y vecinos de la comunidad,
- Tareas realizadas a través de la comisión de salud, que incluyen la coordinación de la visita periódica de un odontólogo que ofrece consultas gratis a los miembros de la cooperativa y vecinos de la comunidad, y charlas periódicas sobre temas de salud dirigidas a los miembros de la cooperativa como a la comunidad en general,
- Edición e impresión del periódico “Pluma Cooperativa”,
- Desarrollo del programa radial “El temblor”, los días martes y jueves en la Radio de la Universidad Técnica de Avellaneda Fm La Tecno 88.3,
- Impresión y participación en la edición de la Revista “Economía social”.

Aunque se trata de actividades técnicamente secundarias que no suponen una generación de ingresos para la cooperativa y no son imprescindibles para el desarrollo de su actividad principal, confieren un sentido al proyecto social con que la UST se encuentra comprometida. En todas estas actividades se involucra a numerosas

personas²², algunas asociadas a la cooperativa, a sus familiares y a vecinos de la localidad.

Cuadro 2. Actividades principales y secundarias de la UST

	<i>Actividad</i>	<i>Nº trabajadores</i>	<i>Características</i>
PRINCIPALES	Movimiento de suelos	10	Mantenimiento de los caminos, remediación de los módulos
	Servicios generales	4	Plomería, limpieza del predio, limpieza de los baños
	Herrería	1	Taller de actividades de construcción, reparación y mantenimiento de estructuras metálicas
	Carpintería	2	Taller de actividades de carpintería
	Pañol	2 ²³	Almacén de herramientas e insumos para el trabajo
	Corte de pasto y parquización	18	Mantenimiento de espacios verdes (350 Hectáreas)
	Parquización de obrador	2	Mantenimiento del área del galpón principal, el comedor y la oficina
	Forestación y control de plagas	3	Mantenimiento de las plantaciones
	Comunicación	2	Edición e impresión del periódico Pluma Cooperativa, Programación y locución del programa “El Temblor” y participación e impresión de la revista Economía Social
	Mecánica, lavado y engrase	5	Mantenimiento de equipos, automotores
	Comedor	3	Preparación diaria de alimentos para todos los trabajadores
	Administración, Supervisión	7	Actividades de administración
	Riego	7	Mantenimiento de las plantas y la forestación en general
	Proyecto Agroecológico	4	Seguimiento y ejecución del proyecto agroecológico
	Obras civiles	7	Llevar a cabo las obras civiles
Mano de obra vivero CEAMSE	3	Forestación y control de plagas	

²² Alrededor de 60 personas participan como alumnos regulares en el bachillerato, incluyendo miembros de la cooperativa y vecinos de la comunidad. En la comisión de salud participan 7 personas, en la edición e impresión de “Pluma cooperativa” 3 personas, en el programa de radio “El temblor” 4 personas, y en la impresión de la revista “Economía Social” 2 personas. Los miembros de la cooperativa que tienen participación activa en estas actividades, también tienen funciones en del desarrollo de las actividades principales de la cooperativa.

²³ Uno de los trabajadores se encuentra en situación de jubilarse.

	<i>Actividad</i>	<i>Nº Asociados</i>
SECUNDARIAS	Bachillerato Popular Arbolito	7
	Club de fútbol infantil	2
	Comisión de salud	7
	Periódico pluma Cooperativa	3
	Programa de radio "El temblor"	4
	Revista Economía social	2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la nómina de asociados y de información del área administración

Los asociados responsables de estas actividades, también cumplen funciones en la división del trabajo principal. Por tanto, existen casos en que un mismo trabajador es responsable de más de una función, independientemente de su condición de socio formal o aspirante a socio.

Numerosas actividades han ido evolucionando en el tiempo, dado que las condiciones generales de la cooperativa lo han permitido. El presidente del Consejo de Administración de la UST, ha destacado en la entrevista la importancia de las mismas subrayando la generación de significados que estas actividades implican para sus asociados. Por su parte, algunos de los miembros de la cooperativa han formulado apreciaciones en esa dirección: "nuestros pilares fundamentales son el trabajo, la educación, la salud, y el deporte"... ; "nosotros tenemos un anclaje territorial muy fuerte porque nos importa la comunidad"; "vivimos acá y siempre queremos lo mejor para el barrio"...; "Queremos involucrarnos más en el desarrollo integral de la comunidad".

IV.4. Acerca de la participación en la UST

La multiplicidad de las actividades relativas a la empresa cooperativa y el consiguiente compromiso de la organización con proyectos de promoción dirigidos al barrio, la han

constituido en un referente social y político importante en la comunidad. Desde el punto de vista de la propia organización, los asociados consideran que lo específico de la cooperativa es su gestión democrática. Al respecto señalan que en ella se estimula y promueve la participación en reuniones y asambleas que se desarrollan periódicamente para la toma de decisiones. Valoran especialmente como actividad participativa los espacios de acción comunitaria y política que la UST desarrolla a partir de las actividades secundarias.

Además de las asambleas ordinarias obligatorias en este tipo de organización, se realizan cada dos meses asambleas generales para tratar asuntos de interés de los miembros, informar sobre los posibles proyectos a desarrollar y debatir las propuestas que presentan los asociados a partir de los trabajos realizados. El consejo de administración, integrado por cinco miembros, se reúne una vez por semana, y cada quince días lo hace con los líderes o supervisores de cada área.

Las actividades se organizan según los requerimientos de las tareas principales y a ellas se incorporan las propuestas que resultan de cada una de las reuniones. La cooperativa a través del consejo de administración y sus líderes, busca desarrollar las acciones con el conjunto de asociados de la manera que considera más adecuada y en respuesta a sus inquietudes. De esta forma se espera que la gestión participativa permita la expresión de ideas y propuestas respondiendo además a los cuestionamientos relativos a la marcha de la gestión. En palabras de uno de los asociados, con la promoción constante de reuniones y asambleas, se busca “mayor tranquilidad entre los asociados, de modo que el lugar de trabajo sea lo menos conflictivo posible”, tratando de lograr “más paz para el cielo”. Las expresiones que reflejan el interés por

la participación son frecuentes y aparecen sustentadas por el reglamento interno discutido y aprobado en asamblea de socios. En dicho reglamento se establece el régimen y organización del trabajo y el retorno cooperativo²⁴.

La distribución del excedente cooperativo varía en función de la condición de los asociados: miembros fundadores y miembros no fundadores. Los primeros retiran mensualmente en promedio \$4.800 mientras que los segundos \$3300. Existe además una grilla de remuneraciones según la calificación de los asociados y también se contempla un premio por antigüedad. Los criterios de distribución fueron discutidos y aprobados en asamblea y tuvieron vigencia a partir de la aprobación del reglamento interno.

Dicho reglamento establece que la UST *“ de conformidad con su Estatuto Social, con la doctrina de la cooperación y la solidaridad, la legislación vigente y sus normas reglamentarias, desarrolla sus actividades económicas y sociales bajo la forma de Cooperativa de Trabajo, pudiendo cooperar, asociarse y trabajar en forma conjunta con cooperativas similares, emprendimientos sociales, culturales y barriales, siempre que estos no causen perjuicio alguno a los asociados. También es objetivo de la Cooperativa la obtención y generación de trabajo, promoviendo la solidaridad y el respeto entre sus integrantes, como así también, la de distribuir en forma equitativa los excedentes generados por tareas realizadas”*.

²⁴ Cabe señalar que el reglamento en las cooperativas de trabajo plantea habitualmente cuestiones relativas a la oportunidad y conveniencia de su elaboración y al tipo de regulaciones contenidas, dado que no existen criterios fijos como en el caso del Estatuto. A fin de que las regulaciones no resulten forzadas o artificiales, el momento oportuno para elaborarlo es cuando la cooperativa ya cuenta con cierto tiempo de establecida, ha generado alguna experiencia y plasmado cierta cultura organizacional. En contrapartida, si el reglamento se elabora muy tarde existe el peligro de que se hayan implantado normas y pautas de funcionamiento tácitas, no discutidas ni decididas, y que resultan ineficientes, ya que una vez cristalizadas resulta difícil modificarlas. En cuanto a la forma de elaborarlo, algunas cooperativas se basan en la recopilación de los acuerdos asamblearios que se han venido adoptando desde el origen y este ha sido el caso de la UST debido a que la clave del método es la participación y el consenso. Aunque el reglamento podría aprobarse por mayoría simple, en la práctica es preferible que cuente con un amplio respaldo. Una vez elaborado y aprobado, idealmente debe ser un documento susceptible de modificaciones y de continua adaptación.

Más allá del acuerdo con estos principios, la cooperativa UST resulta para algunos miembros algo más que un lugar de trabajo. En su dinámica de funcionamiento, permite expresar la potencialidad de una práctica democrática en la toma de decisiones en los lugares de trabajo que facilita el desarrollo de hábitos, capacidades y expectativas necesarias para la deliberación democrática y el diálogo en el ámbito político (Rothschild, 2009), asegurando su legitimidad.

Tanto las instancias de participación como la posición y compromiso político adoptados son altamente valoradas por los asociados y forman parte de la vida de la cooperativa. En consonancia con la identificación de un proyecto de país, la perspectiva política resulta un componente clave con respecto a las expectativas de cambio de sociedad y sustento del proyecto que anima a la cooperativa. Una síntesis de esa visión puede ser ilustrada a partir de la expresión siguiente: *“no tenemos un ejército de compañeros convencidos que salen a militar, y nos planteamos permanentemente discusiones, pero por suerte siempre priva nuestra solidaridad, y no podemos perder el sentido de clase...”* *“nosotros somos orgullosamente trabajadores, nuestro destino está atado al destino de la clase trabajadora”*

La historia y el desarrollo de la cooperativa revelan en términos organizacionales ha podido conformar un colectivo de trabajadores que durante los siete años de operación ha demostrado su capacidad y aptitudes para gestionar una empresa cooperativa, no sin dificultades, creando un espacio de acción territorial reconocido y legítimo tanto para sus miembros como para la colectividad en general.

CAPITULO V: La gestión de la empresa

Este capítulo presenta los resultados obtenidos de la sistematización de un conjunto de informaciones provenientes de fuentes secundarias y primarias sobre la gestión cooperativista. Las mismas permiten dar cuenta del tipo y formas de participación de los asociados en la UST, como también de la influencia de dicha participación en el desempeño estratégico de la cooperativa y en su involucramiento con sus realidades externas.

El análisis está estructurado sobre la base de tres dimensiones. La primera corresponde al tipo de actividades de la cooperativa que permiten caracterizar su estructura organizacional y la especificidad de la gestión operativa.

La segunda dimensión se construye sobre indicadores relativos a la participación de los asociados en instancias como las asambleas y en el desarrollo de los procesos internos.

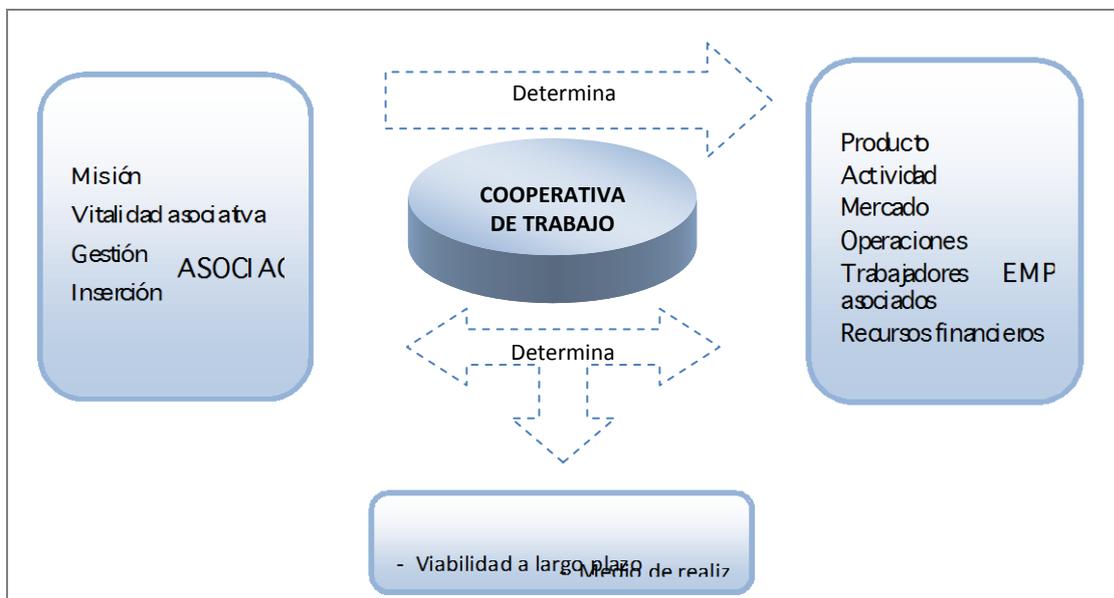
La tercera dimensión analiza los resultados de la cooperativa entre 2003 y 2010 de acuerdo con la evolución de los excedentes resultantes del estado de resultados y de informaciones obtenidas en el área de administración.

Desde un punto de vista analítico, y con la finalidad de apreciar el tipo de gestión cooperativista, es necesario destacar que la cooperativa de trabajo se concibe como un modelo asociativo que combina tres formas posibles de participación: participación en la propiedad, participación en la gestión y participación en los resultados (Defourny, 1994). De manera esquemática, la figura 1 presenta las características de este modelo, donde se conjuga la posición de la asociación y la de la empresa cooperativa,

expresando una determinación mutua que se refleja en el cumplimiento de la misión de la primera y en las operaciones de la segunda.

Al respecto se debe señalar que la misión refleja su utilidad social, manifiesta en la satisfacción de necesidades económicas y sociales, en los servicios que brinda a la comunidad y en el desarrollo de la potencialidad de sus miembros. Es decir que junto con una vocación social de servicio, su vocación económica de creación de empleo facilita a sus miembros la inserción social a partir del trabajo. A su vez, la cultura organizacional, modelada por el tipo y grado de participación de los asociados y por los mecanismos adoptados para su formación y comunicación, refleja la vitalidad asociativa de la organización y confluye en los procesos de gestión impactando sobre el desempeño de la empresa y sobre las personas que trabajan en ella.

Figura 1. Cooperativa de trabajo: equilibrio entre la asociación y la empresa



Fuente: Vuotto, 2011

V.1 Estructura organizacional y gestión operativa de la UST

El reglamento interno vigente en la UST fue elaborado por los asociados, discutido por los miembros del Consejo de Administración y aprobado en asamblea general. El mismo establece que la gestión operativa social y de prestación de servicios, así como la organización administrativa y contable están a cargo del Consejo de Administración. Reglamentariamente se establece como finalidad de la gestión generar los medios óptimos para el desempeño de las tareas, alcanzando una productividad acorde a las necesidades y exigencias de los contratos firmados, promoviendo la mejor utilización de la jornada de trabajo, la economía y el buen uso de la materia prima, la reducción del ausentismo, el mejoramiento de los métodos de producción y la educación y capacitación de todos los asociados.

El principal responsable de la gestión, al igual que en otro tipo de cooperativas, es el Consejo de Administración, quien actúa como un órgano permanente de dirección de la organización, de acuerdo con el proyecto colectivo planteado y el cumplimiento de lo establecido en los estatutos y las normas que la regulan, así como del cumplimiento de los mandatos de la Asamblea General.

El Consejo de Administración de la UST está integrado por cinco miembros: Presidente, Secretario, Tesorero, Vocal Titular y Vocal Suplente. Con el objetivo de mejorar los métodos de trabajo, la capacitación de los asociados, el desarrollo en las relaciones laborales y humanas y la inserción en un mercado competitivo, el consejo acepta todas las propuestas, sugerencias, proyectos y críticas constructivas que presenten los asociados. Según lo establecido, las mismas se deben presentar por

escrito y son consideradas por dicho cuerpo con la obligación de responder de igual forma.

Las principales actividades sociales y económicas fijadas para la cooperativa según su estatuto son:

- a) Ofrecer trabajo a sus asociados,
- b) Realizar todas las operaciones financieras, bancarias, de créditos, de seguros, etc., que se requiera para el cumplimiento de los fines establecidos,
- c) Ofrecer a los asociados una cobertura médico-asistencial de primer nivel acorde a las necesidades familiares,
- d) Gestionar y promover becas de estudio, capacitación cooperativa y técnicas modernas de aprendizaje.

Por otra parte, de acuerdo con el reglamento interno, los asociados tienen derecho a trabajar en un ambiente sano y confortable, adecuado a la tarea que deben desempeñar y respetando y haciendo respetar el reglamento, contando con todos los elementos personales requeridos para su tarea (lo que incluye ropa de trabajo, calzado de seguridad, elementos de protección personal, etc.). También se considera el derecho a recibir un almuerzo completo sin costo, toda vez que el mismo esté contemplado dentro de los costos laborales calculados en el presupuesto general. Dado que el trabajo se adecua a los requerimientos establecidos por los propios trabajadores y a las condiciones en que se desarrolla cada actividad, los grupos de trabajo se organizan según el carácter y necesidades de las actividades principales. Las reuniones de trabajo se realizan de forma cotidiana y algunos asociados plantean sugerencias acerca de las mejores formas de llevar a cabo el trabajo. Junto con las

actividades relacionadas directamente con el cumplimiento de los objetivos operativos se desarrollan tareas que constituyen un apoyo clave para el desarrollo y el funcionamiento general de la cooperativa. Estas actividades, complementarias a la ejecución del trabajo cotidiano, se indican en el cuadro 3 y han sido formuladas por los mismos trabajadores. Está involucrado en su desarrollo un 34% de los asociados, quienes participan en la toma de decisiones, organizan su trabajo, discuten las propuestas relativas a su ejecución y tienen funciones en el desarrollo de las actividades secundarias.

Cuadro 3. Áreas de apoyo a las actividades según trabajadores y actividades

Áreas de apoyo a las actividades	Nº de trabajadores	Actividad Principal	Sub-Actividad	Nº de trabajadores
Comedor	3	Forestación y recuperación del antiguo relleno sanitario	Movimiento de suelo	10
Servicios Generales	4		Obras civiles	7
Mecánica, lavado y engrase	5		Mano de Obra vivero CEAMSE	3
Carpintería	2	Control fitosanitario de las plantas que se siembran como parte de la forestación.	Forestación y control de plagas	3
Pañol	2		Riego	7
Herrería	1		Proyecto Agroecológico	4
Comunicación	2	Parquización de las vías internas de las 300 hectáreas en recuperación	Corte de pasto y Parquización	18
Administración, Supervisión	7		Parquización de obrador	2
TOTAL	26		TOTAL	54
Porcentaje del total	34 %		Porcentaje del total	70 %

Fuente: elaborado en base a la información recogida en el trabajo de campo

Un aspecto importante relativo a la organización del trabajo es el desarrollo de más de una tarea por parte de los asociados, sin existir una regla escrita que especifique que quienes se desempeñan en un área definida, sólo deben realizar una tarea. El

porcentaje de los asociados que se dedica a una actividad (80%) equivale al número total de trabajadores de la cooperativa según la nómina (77).

El trabajo directo, es decir el servicio por el cual se contrata a la cooperativa, es realizado en áreas tácticamente identificadas y por un número de trabajadores que representa el 70% del total de la nómina.

La dinámica de los procesos de trabajo observadas y las opiniones expresadas por los asociados permiten apreciar que su participación en las decisiones operativas de la organización constituyen un proceso que expresa la conciencia subjetiva y parcial que tiene cada individuo sobre su situación y sus aspiraciones. Esta concuerda con la conciencia objetiva y total de las necesidades sociales e históricas del colectivo (Rosanvallon, 1979).

A la vez, esta distinción entre decisión subjetiva y participación, demuestra hasta qué punto esta última se concibe como un momento de reestructuración de las relaciones de trabajo y como una instancia por la que los trabajadores aprecian su propio comportamiento y el de los demás.

Si a ello se agrega la participación de los asociados en el desarrollo de las actividades complementarias ya mencionadas, su experiencia refleja la armonización de intereses individuales y colectivos en la medida que el grupo de trabajadores detenta el derecho de propiedad, ámbito en el que la autonomía personal tiene su espacio , y construye a partir de esa autonomía un proyecto colectivo.

La experiencia autogestionada resulta entonces una arquitectura construida desde la capacidad de decisión personal y , en consecuencia , es un ámbito de tensiones y

distensiones producidas por la interacción entre personas autónomas pero asociadas (Sarasua, Udaondo, 2004).

Así, las relaciones de trabajo sustentadas en una modalidad decidida y adoptada por los propios trabajadores como modo de expresión de su participación activa en el proceso de gestión, coincide con sus posibilidades y encuentra correspondencia con el cumplimiento de los objetivos de la organización que les pertenece.

V.2 Participación en el proceso de gestión y de toma de decisiones

Para la cooperativa UST, la Asamblea General Ordinaria y las asambleas extraordinarias, son espacios privilegiados de expresión de las capacidades y opciones de los asociados, como también valiosas herramientas de comunicación y de información en las que se aprecia la participación de sus miembros de un modo más amplio.

Como antes se señaló, las Asambleas Generales se realizan de forma regular y son de carácter informativo, para conocer las situaciones cotidianas y decidir, si fuera necesario, acciones correctivas. La participación en las mismas es de carácter obligatorio, ya que para la UST, y en especial para su Consejo de Administración, esta participación es indispensable para el compromiso de los trabajadores con el proyecto.

El Consejo de administración, por su parte, se reúne una vez por semana y cada quince días lo hace con los líderes o supervisores de cada área.

Aunque existe desde la UST la convicción de que la participación en las asambleas de actores externos vinculados con instituciones y proyectos solidarios, le puede conferir

una mayor visibilidad e institucionalidad a la organización como actor colectivo²⁵, la presencia de esos actores puede dar lugar a un ambiente de desconfianza, o restringir la posibilidad de los asociados de expresar problemáticas que les conciernen de manera directa, tanto en lo relativo al funcionamiento de la cooperativa como en lo referido a su responsabilidad en el proyecto colectivo.

Es importante destacar que la participación asamblearia, muchas veces está determinada por la importancia que los asociados le otorgan a cierto tipo de decisiones que se deben adoptar. En este caso, la más significativa concierne a las asambleas donde se eligen los miembros del consejo de administración y en especial aquellas donde se deciden aspectos relacionados con los anticipos recibidos.

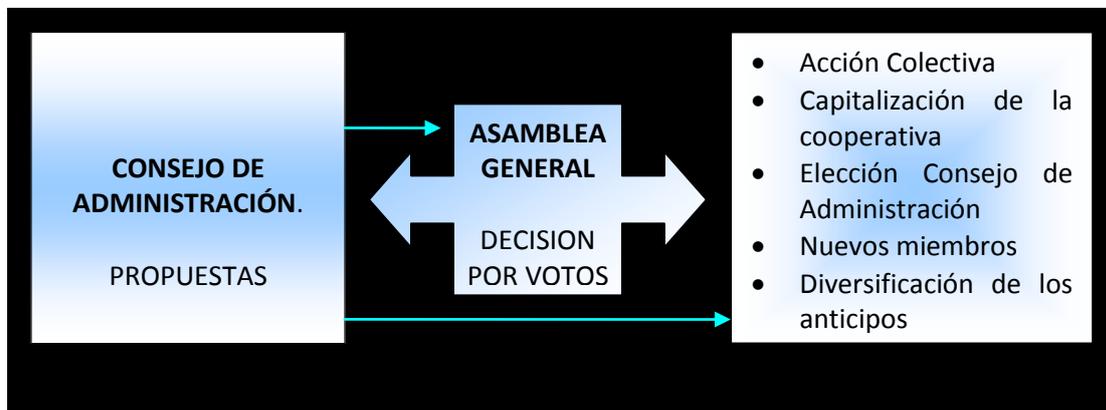
En todo caso, las asambleas ocupan un lugar protagónico en el accionar de la cooperativa como colectivo ya que el consejo de administración presenta los datos, las situaciones y/o las propuestas relativas a la marcha de la cooperativa, y los trabajadores en asamblea se expresan como socios y dueños cuyo futuro está unido al destino colectivo de la empresa que les pertenece. En el gráfico 1 se muestra la relación que existe entre la asamblea general, el consejo de administración y la decisión final.

En este ámbito de relaciones el consejo de administración juega un papel significativo dado que es el que inicialmente presenta las propuestas previamente evaluadas por sus integrantes. Las decisiones que se toman en la asamblea pueden ser acordes con

²⁵ A título ilustrativo se puede mencionar la Asamblea Extraordinaria realizada el 13 de marzo de 2010 en la que la UST presentó un resumen de sus actividades y abrió el debate para que los asociados expresaran sus puntos de vista y/o hicieran sus propuestas. En esa ocasión fue invitado un grupo de estudiantes, profesores e investigadores de distintas universidades con la intención de que pudiesen apreciar la dinámica asamblearia.

dichas propuestas, o pueden no corresponderse a ellas y en este caso vuelven al consejo para su adaptación, respetando lo acordado en la asamblea.

Gráfico 1. Instancias en los procesos de toma de decisiones



Fuente: elaboración propia

Además de esta participación, los miembros de la cooperativa UST otorgan una significativa importancia a su participación en actividades secundarias que de acuerdo a lo expresado "reflejan el verdadero sentido de la cooperativa". Muchas de esas actividades han ocupado lugares de suma importancia en la vida de la cooperativa, y las decisiones de gestión cotidiana en ellas son tomadas por quienes las ejecutan.

Finalmente, se debe destacar que la participación de la UST en la vida política territorial representa una importante base para su accionar. Su posicionamiento también se manifiesta en distintos espacios de deliberación política, siendo un referente importante para otras organizaciones y para la movilización en torno a diversas cuestiones, en especial relativas a los derechos del trabajador autogestionado. Al respecto no existe un compromiso compartido y generalizado. El activo involucramiento de algunos de sus miembros, en especial del presidente del Consejo de Administración, contrasta con el escaso interés de otros por actividades de ese tipo,

al considerarlas externas a la cooperativa y provenientes de las diferentes orientaciones político partidarias que coexisten en la organización.

V.3 El desempeño de la Cooperativa UST²⁶

Los resultados del ejercicio económico en la UST equivalen a la diferencia entre los ingresos y los gastos, establecidos conforme a la normativa contable de aplicación general a las cooperativas²⁷. Esquemáticamente, cuando los resultados son positivos se consideran excedente, mientras que cuando resultan negativos se consideran pérdidas cooperativas. Entre algunas especificidades que es necesario tener en cuenta al considerar esos resultados, la más significativa es la distinción entre los resultados cooperativos y los extracooperativos. Los primeros están vinculados y relacionados directamente con el cumplimiento de su objeto social y fines, mientras que los segundos son resultados derivados de las operaciones extraordinarias (ajenas a la actividad u objeto social) y/o con terceros (no socios). Los resultados cooperativos, por tanto, son los obtenidos de la actividad normal de la cooperativa realizada con sus asociados. Esta distinción tiene importantes consecuencias dado que la totalidad de los excedentes que derivan de la prestación de servicios a no asociados autorizada por la ley de cooperativas (Ley 20337) se destina a una cuenta especial de reserva, que por definición no es repartible entre los socios ni siquiera en caso de disolución y liquidación de la cooperativa.

Los datos provenientes del estado de resultados contables de la UST entre 2003 y 2010 permiten apreciar su gestión operativa focalizando la evolución de los excedentes

²⁶ El patrimonio neto de la UST en 2010 fue de \$4.781.044.

²⁷ Los balances de la UST son elaborados por profesionales externos especializados en la contabilidad del sector cooperativo quienes facilitan al Consejo de Administración y a los asociados la comprensión de sus propios estados contables.

repartibles²⁸. Cabe destacar que en las cooperativas de trabajo, la distribución de excedentes se realiza en proporción al trabajo efectivamente prestado por cada uno de los asociados²⁹.

El excedente neto (gráfico 1) refleja de forma básica el movimiento de entradas y salidas monetarias que hacen operativo el accionar de la cooperativa. La tendencia en su evolución resulta de los datos provenientes del estado de resultados y ha sido complementada con información relevada en entrevistas.

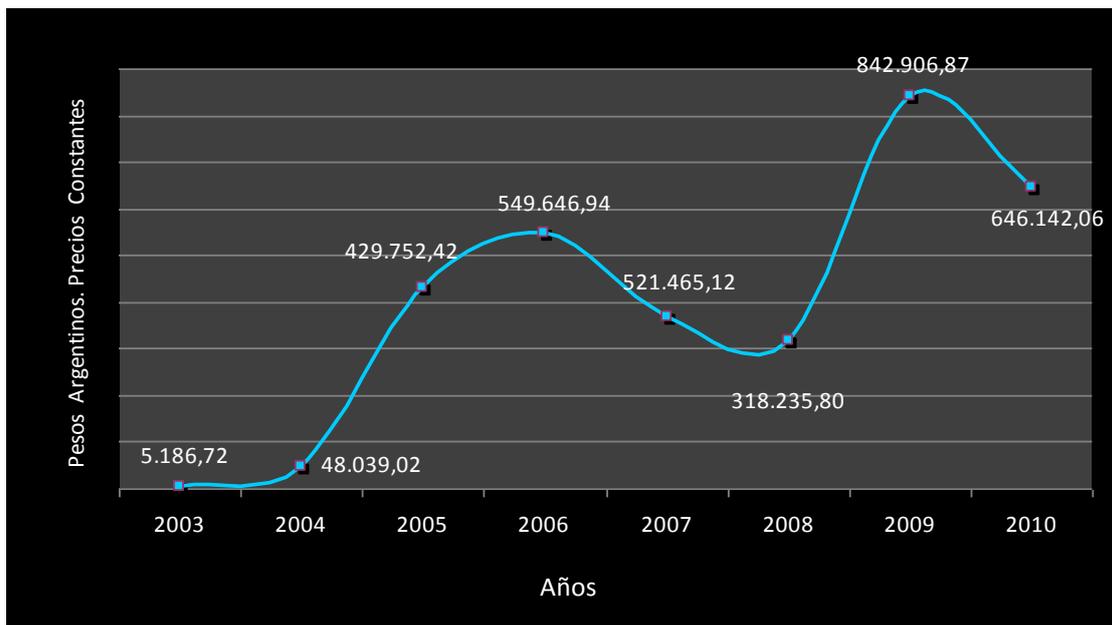
Según el gráfico, el excedente neto mantiene un comportamiento irregular, con una tendencia creciente a partir del año 2004 y hasta 2006, en que experimenta una caída que se mantiene hasta 2008. En ese año se revierte la tendencia negativa, para alcanzar en 2009 el mayor excedente reportado desde el inicio de la cooperativa y finalmente ubicarse en valores algo superiores a los del año 2006.

Aunque la tendencia de incremento puede atribuirse a diferentes causas, en la UST se corresponde con la institucionalización de algunos proyectos, sostenida por el desarrollo de actividades de difusión, activación social, iniciativas comunitarias y nuevas vinculaciones.

²⁸ Según la Ley de Cooperativas 20.337, se consideran excedentes repartibles sólo aquellos que provengan de la diferencia entre el costo y el precio del servicio prestado a los asociados. El art. 42 de la Ley establece que la distribución de los excedentes repartibles se destinará: 1) el cinco por ciento a reserva legal, 2) el cinco por ciento al fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal, 3) el cinco por ciento al fondo de educación y capacitación cooperativa. 4) una suma indeterminada para pagar un interés a las cuotas sociales si lo autoriza el estatuto, el cual no puede exceder en más de un punto al que cobra el Banco de la Nación Argentina en sus operaciones de descuento. 5) el resto para su distribución entre los asociados en concepto de retorno.

²⁹ Aunque se trata de un excedente repartible, las normas de exposición contable y de auditoría para las entidades cooperativas, aprobadas por la Resolución Técnica 24 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) en 2008, establecen que en las cooperativas de trabajo los adelantos de excedentes deben ser considerados como costo. No obstante esa consideración, se trata de excedentes repartibles y el motivo por el cual no se distribuyen al finalizar el ejercicio radica en que constituyen la única fuente de ingreso del asociado a la cooperativa.

Gráfico 1. Excedente neto UST. 2003-2010 (precios constantes)



Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias y Estados de Cuenta de la UST.

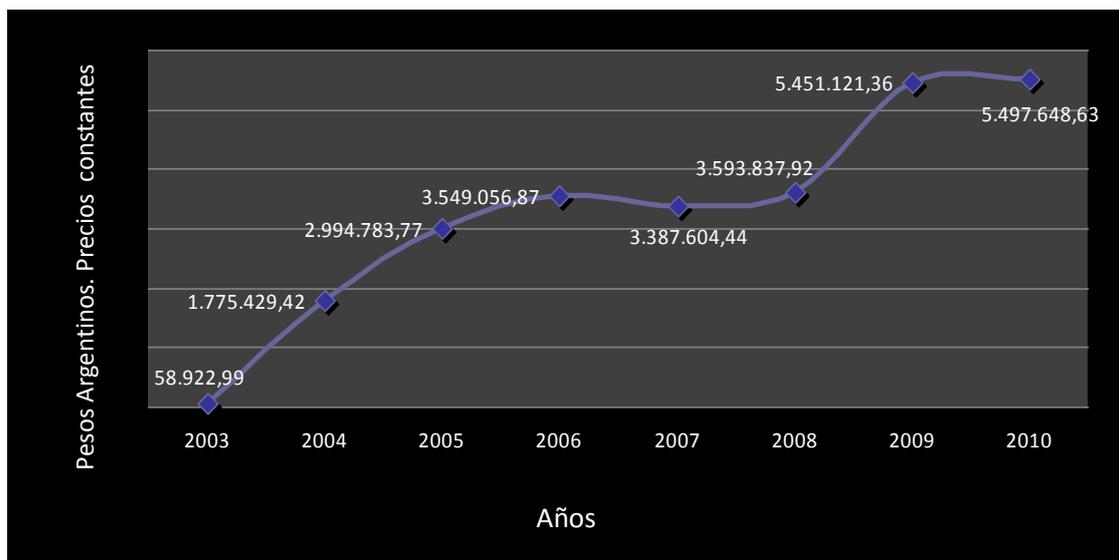
Todas esas actividades han permitido establecer nuevos contratos y posibilitaron la realización de trabajos relacionados directamente con la actividad principal de la cooperativa. Por su parte las fluctuaciones negativas o merma de los excedentes de un año a otro son atribuibles a las acciones de capitalización desde el año 2007, relacionadas con la adquisición de maquinarias y equipos que integran el stock de la cooperativa.

El gráfico 2 muestra la evolución del ingreso por servicios de la UST. Cabe señalar hasta 2006 la tendencia constante de incremento y la declinación posterior hasta 2008, año en que se vuelve a revertir positivamente.

La evolución de los ingresos por servicios, comparada con la estructura de costos que se indica en el gráfico 3, refleja que la UST desde su inicio dio muestras de solidez en términos económicos y este desempeño sobresale como una de las características que destacan su funcionamiento como empresa. Sus logros en la consolidación de una

organización con capacidad de crear y mantener empleo le fueron dando sostenibilidad a su proyecto integral, una de cuyas metas fue la de capitalizar a la cooperativa a partir de los resultados del propio trabajo.

Gráfico 2. Ingresos por servicios UST, 2003-2010 (precios constantes)



Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias y Estados de Cuenta de la UST.

Al respecto se indican en el cuadro 4 las adquisiciones realizadas entre 2007 y 2010 para facilitar el desarrollo de las actividades y alcanzar una mayor eficacia en los resultados económicos de la prestación de servicios. La política de compra de maquinarias, autos y equipos que se incorporan al stock de capital de la UST está motivada por la búsqueda de mayor independencia en cuanto a la prestación de sus servicios y a la obtención de un mayor beneficio económico con miras a hacer sostenible su proyecto integral.

Por su parte, la conformación de un stock de capital fijo permite desarrollar las actividades con mayor eficiencia y ahorrando los costos que surgirían en caso de tener que realizarlos con maquinaria alquilada. La UST en su proyecto integral, considera

este tipo de capitalización en términos de la búsqueda de competencia en un mercado ya establecido, sin que el mismo incida de manera negativa en el componente cooperativista que la caracteriza en su funcionamiento interno. Es por esto que junto con la realización de estos gastos la cooperativa ha realizado inversiones que posibilitan el desarrollo de actividades que son concebidas como secundarias, pero que redundan en beneficio de las actividades principales.

Cuadro 4. Adquisiciones realizadas por UST, 2007 a 2010

Años	Tipo de bienes adquiridos (precio en pesos)	Total (en pesos)
2007	Camión FORD 600 - 18.500,00	319.764,56 + (subsidio INAES) 181.264,88 501.029,24
	Mini-Tractor HUSQVARNA 20HP - 9.504,13	
	Mini-Tractor HUSQVARNA 20HP - 10.407,24	
	Motoguadaña STIHL FS280 - 1.583,71	
	Motobomba - 813,00 .	
	Bloquera Fija Semi-Automática LEMOINE - 45.000,00	
	Motoguadañas STIHL FS280 - 1.446,28	
	Pala Cargadora CASE W20E - 232.500,00	
	(por Subsidio de INAES)Tractor PAUNY-ZANELLO - 94.111,96	
	Martillo Hidráulico MAJESTA - 45.791,04	
	Flota Telefonía MOVISTAR - 1.361,88	
Furgón RENAULT TRAFFIC - 40.000,00		
2008	Pala Cargadora CASE 621D usada	140.924,07
2009	Camión tanque FORD 700 y camión volcador FORD 700	99.547,51
2010	Retro-Pala CASE 580 - 84 HP y Pala Cargadora Case Modelo 621 D Año 2007 con Balde - 769.731,98.	814.731,98
	Automóvil usado FORD Orión Año 1996 - 10.000,00.	
	Pick Up FORD Modelo F-100 Año 1988 - 35.000,00.-	

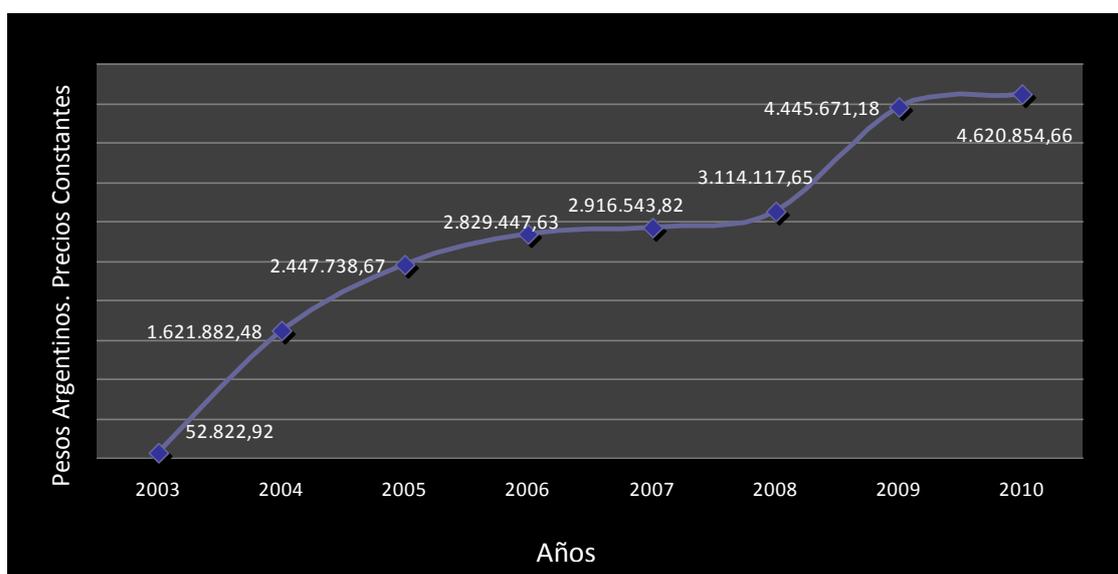
Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias y Estados de Cuenta de la UST.

Cabe señalar que en el año 2010 figura en la distribución de gastos un monto de \$423.532 en la cuenta “Ayuda Trabajo Solidario”, que representa un 4,4% del total del gasto anual de la cooperativa y refleja la inversión que la UST realiza en estructura y

mantenimiento para el desarrollo de actividades que no representan ingresos para la cooperativa.

La variabilidad de este gasto se asocia con los proyectos que se desarrollan desde la cooperativa y que a su vez se ejecutan de acuerdo a las oportunidades y las condiciones asignadas a cada espacio.

Gráfico 3. Fluctuación de costos UST, 2003-2010 (precios constantes)



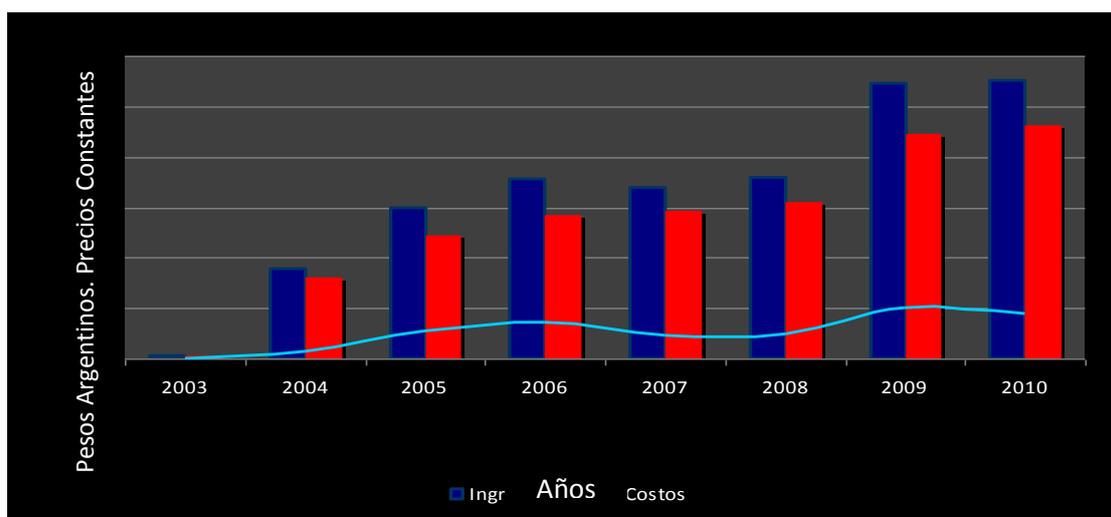
Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias y Estados de Cuenta de la UST.

En el gráfico 3, se muestra la tendencia progresiva de aumento en los costos, en especial desde 2008. En esa evolución los retornos mensuales de los asociados representan una proporción cercana al 80%. La progresión de costos se corresponde con el aumento del ingreso neto y también refleja el efecto inflacionario sobre los insumos relativos a la prestación de los servicios que brinda la UST (ver cuadro A.3.2 del anexo donde se indican los resultados contables en valores nominales).

Por último, los datos relativos al excedente bruto generado desde la constitución de la cooperativa que se presentan en el gráfico 4, permiten apreciar en términos generales

una evolución positiva hasta 2010 que refleja la sustentabilidad económica del proyecto productivo de la UST al haber podido mantener e incrementar su capital inicial, garantizar la retribución de los asociados , destinar la dotación requerida para el fondo de reserva obligatoria y asegurar el retorno cooperativo a sus asociados.

Gráfico 4. Excedente Bruto UST, 2003-2010 (precios constantes)



Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias y Estados de Cuenta de la UST.

De manera resumida y basándose en los resultados anteriores se puede apreciar que la evolución de la UST como empresa cooperativa se ha podido traducir en la capitalización de la cooperativa y por consiguiente en un grado de consolidación y desarrollo que permitió asegurar de manera simultánea a la actividad de la empresa el proyecto comunitario que afianza su compromiso social.

Conclusiones

Las referencias teóricas que orientaron el estudio de caso y las hipótesis formuladas se focalizaron en los procesos vinculados con la gestión asociativa y empresarial de la cooperativa UST y permitieron diferenciar dos núcleos temáticos vinculados:

- La gobernanza, como marco de la organización para las actividades de la asociación cooperativa en términos del logro de sus fines.
- La gestión, en cuanto al desempeño cotidiano de las actividades de la empresa cooperativa, para alcanzar sus objetivos.

Los núcleos temáticos antes mencionados han posibilitado caracterizar el perfil organizacional de la cooperativa junto con la especificidad de los procesos organizacionales relativos a la producción, la organización del trabajo y la formación y permiten comprobar tendencias consistentes con las hipótesis que guiaron la investigación.

Desde esta perspectiva, el análisis sobre las modalidades de participación de los asociados en los procesos de toma de decisión y en la organización del trabajo en la cooperativa refleja que en la UST la coexistencia entre la dimensión económica (técnico-productiva) y la social (grupál-organizacional) da lugar a diversas prácticas participativas. Sin embargo no todas expresan un significado compartido, dentro de la organización y en consonancia con el compromiso de la cooperativa con su medio.

Los resultados del trabajo de campo permiten plantear las conclusiones siguientes:

- El surgimiento de la UST, a partir de los cambios estructurales y organizativos que se produjeron en el proceso de recuperación de la empresa, coincide con la adopción de una figura jurídica capaz de garantizar la permanencia de los trabajadores en la empresa y la continuidad y perdurabilidad de su fuente de empleo. De esto se desprende, en principio, la exigencia inicial en cuanto al cumplimiento de los compromisos de trabajo debido al riesgo que puede sobrevenir de su falta de observancia (desempleo, inestabilidad laboral). Es decir, que en el origen de la organización cooperativa resultó indispensable articular necesidades, obligaciones y derechos de los trabajadores preservando una clara conciencia sobre los deberes individuales y el equilibrio que debía prevalecer con respecto a sus derechos como trabajadores.
- La apropiación de los valores y principios cooperativos, así como el compromiso de la UST con la comunidad, se producen de manera progresiva y reflejando el compromiso previo de los líderes sociales que impulsaron la conformación de la cooperativa. Dicho compromiso ha favorecido y estimula una acción coherente y sostenida por los valores cooperativos que se practican, entre ellos la ayuda mutua, solidaridad y equidad.
- Desde el punto de vista de la gestión empresarial, prevalecen vínculos y relaciones comerciales con la empresa contratista a quienes se brinda el servicio. Las formas que adoptan los contratos, los tiempos de ejecución y los montos asignados no son analizados o discutidos, ya que se renuevan casi de forma automática. Aunque en términos generales, el ejercicio del control democrático por parte de los miembros asociados resulta de una clara conciencia acerca de que los intereses económicos y

las metas propuestas para la organización, requieren el consenso asambleario, en la toma de decisiones relativas al funcionamiento de la cooperativa, en especial en materia de contratos, mecanismos de capitalización y de incorporación de nuevos asociados, prevalecen las decisiones del consejo de administración.

- Las prácticas cooperativas y el grado de involucramiento de los asociados en la propia organización no son similares y en algunos casos difieren de aquellos que se manifiestan en su acción comunitaria. Al respecto se debe destacar el marcado interés desde el consejo de administración en estimular entre los miembros de la cooperativa la necesidad de apropiarse de responsabilidades extra-operativas, acentuando la importancia de la conformación de cuadros políticos capaces de reproducir el proyecto en que la cooperativa se encuentra involucrada.
- Sin embargo algunos asociados pueden tener sus prioridades en otros ámbitos , o no visualizan claramente el beneficio directo que obtendrían por la participación en un espacio común concebido como espacio solidario y de formación e intercambio. Es ilustrativa al respecto la resistencia a la participación en actividades educativas para la formación de nuevos líderes para las comisiones de administración futuras, e incluso en la ejecución de los propios proyectos desarrollados por la cooperativa como actividades secundarias. La divergencia de opiniones de algunos asociados con respecto a las decisiones adoptadas por el consejo de administración al respecto, y el desinterés manifiesto en participar en esas actividades, no siempre se expresa y discute en las asambleas basándose en el criterio de que en la cooperativa “cada cual hace su trabajo, por el que se le paga y listo”. Aunque esta postura se contrapone con la propia naturaleza de la cooperativa y el sentido que

la organización debe expresar en sus procesos organizacionales, la posición es reconocida por el resto de los asociados y al respecto han decidido “respetarla”.

- Los cuestionamientos “no explícitos” pueden girar en torno a la figura jurídica adoptada, a la propia gestión de la cooperativa y al tipo de retribución percibida, la que suele relacionarse en algunos casos con la propia de un trabajo asalariado en que sólo se participa en términos de la remuneración que se recibe como contrapartida.
- Una visión de esta naturaleza, supone un riesgo para la organización en la medida que puede reflejarse en la tendencia a la entropía democrática (Rosanvallon, 1979) manifiesta en el debilitamiento progresivo del grado de participación en las asambleas generales; no en el sentido presencial, sino en cuanto a la formulación de propuestas y el debate de ideas. Por ese motivo, la confianza del colectivo en el consejo de administración y la calidad de su representación hacen que la participación directa se delegue, configurando una relación entre representantes y representados que puede transformarse en una relación entre dirigentes y dirigidos. El riesgo principal es que se acentúe la autonomización progresiva del principal referente de la cooperativa instituyéndose este accionar político como natural para la propia organización.
- De manera específica, los procesos de coordinación y resolución de conflictos propios de la empresa cooperativa se resuelven generalmente a partir de las instancias y sugerencias del consejo de administración. En dichos procesos adquiere predominio el grado de participación e involucramiento de los miembros fundadores de la cooperativa, cuyas posiciones en ámbitos asamblearios coexisten

con las posiciones divergentes de algunos asociados que son reconocidas y aceptadas.

- Las decisiones relativas a la distribución de excedentes entre los asociados a la UST se adoptan de acuerdo con las sugerencias del consejo de administración, cuyo interés principal coincide con la maximización de las retribuciones basada en el criterio de adopción de alternativas que afecten de forma positiva a todos los miembros de la cooperativa. Sin embargo, las decisiones adoptadas en este plano, aunque representan un beneficio concreto para el asociado no siempre reflejan la mayor eficiencia económica de la cooperativa. Subsisten aún distintas limitaciones para que la participación de los asociados exprese el equilibrio necesario entre el beneficio que perciben y las exigencias y requerimientos en términos de la sostenibilidad de la empresa común.
- La participación como proceso cotidiano en la gestión cooperativa, puede ser efectiva en la medida que los asociados encuentren las condiciones para ejercer la toma de decisiones en la empresa que les pertenece. En la UST, aún prevalece de manera compartida el reconocimiento de la estrecha relación entre la participación y la necesidad de garantizar la continuidad de una fuente de empleo. Sin embargo, en torno a la perdurabilidad del proyecto, la búsqueda de oportunidades para su crecimiento³⁰ y la evolución positiva de la empresa cooperativa, se expresan contradicciones de distinto tipo y grados de compromiso diversos que también se

³⁰ Las condiciones para el crecimiento del proyecto de la UST se vinculan con las relaciones que establece la cooperativa con las instituciones que contratan sus servicios. Los contratos de servicios con la Municipalidad de Avellaneda representan ingresos significativos importantes para la cooperativa y suponen un componente político partidario que incide en la contratación.

manifiestan en cuanto al involucramiento en el proyecto integral de la UST y en cuanto al cambio de paradigma social que se postula.

La evolución en diversas dimensiones de la experiencia de la UST expuesta en este trabajo, pone de manifiesto el difícil “equilibrio cooperativo” entre la asociación y la empresa, aunque permite destacar que la cooperativa ha podido reflejar en su gestión una coherencia con su misión, al tiempo que su potencial para fortalecer un proyecto que tiene a la comunidad como principal punto de referencia.

En ese sentido resulta primordial la valorización de su trayectoria a partir de su compromiso en espacios de actuación externos, al constituirse en un referente político relevante dentro del movimiento cooperativo de empresas recuperadas, involucrándose en la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA) en defensa de las reivindicaciones del sector, y localmente en la Mesa de Organizaciones Barriales de Wilde.

Dado que su posicionamiento político puede condicionar el propio ámbito de acción de la empresa cooperativa, sin garantizar las condiciones que le permitan afrontar los desafíos de supervivencia y consolidación, la UST debe seguir poniendo a prueba la capacidad de adaptación de la empresa cooperativa, lo que significa estimular los ámbitos de participación de su membresía y mantener con coherencia la identidad que supone el compromiso cooperativo.

Bibliografía

- Bacon F. (1626) *La Nueva Atlántida*. Disponible en: <http://www.quedelibros.com/libro/27363/FRANCIS-BACON-la-nueva-atlantida.html>
- Barnard, Ch. (1959) *Las funciones de los elementos dirigentes*. Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
- Braverman H. (1980), *Trabajo y capital monopolista*, Editorial Nuestro Tiempo.
- Campanella T. (1602) La Ciudad del Sol. Disponible en: http://www.antorcha.net/biblioteca_virtual/filosofia/campanella/indice.html
- Coque Martínez J. (2002) “Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, no 43, extraordinario, noviembre 2002, pp. 145-172
- Coraggio J.L. (2009), *Economía Social acción pública y política*, Buenos Aires, Ediciones Ciccus.
- Cracogna D (2004) “La retribución de los trabajadores asociados en las cooperativas de trabajo”. *Legislación del Trabajo*, T. XXI, Buenos Aires.
- Davis P. (2001) “Propósitos, valores y administración cooperativa en el Siglo XXI”. Disponible en: <http://www.neticoop.uy>.
- Defourny J., Develtere P., Fonteneau B (2002) *La economía social en el Norte y en el Sur*. Buenos Aires, Ediciones Corregidor.
- Desroche H. (1976) *Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues*. France, Ed. Ouvrières.
- El Troudi, H., Harnecker, M., Bonilla, L. (2005) “Herramientas para la participación social”. Disponible en: <http://www.rebellion.org/docs/15385.pdf>

- Etkin J. (2002). "El potencial ético de las organizaciones. Las formas de integrar la eficacia con los valores sociales". Seminario Internacional: Los desafíos éticos del desarrollo. BID, Iniciativa Interamericana de Capital Social, Etica y Desarrollo.
- Fairbairn B. (2005) "Tres Conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición", *Serie Documentos*, Documento nº 48, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Fernández L., Geba N., Montes V., Schaposnik, R. (1998) "Balance social cooperativo integral. Un modelo argentino basado en la Identidad Cooperativa". *Cuaderno No 56. Serie Investigación*. Instituto Provincial de Acción Cooperativa, Ministerio de la Producción y Empleo de la provincia de Buenos Aires, La Plata.
- Friedberg E. (1993) *Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée*, Éditions du Seuil.
- Giroux N., Fenocchi, V. (1994-1995) "La participation: une réalité complexe", *Revue du CIRIEC, Canada*, Vol. 26, no 1.
- Hinkelammert F., Mora H. (2005) *Hacia una economía para la vida*, DEI, San José.
- Hirschman A. (1977) *Salida, voz y lealtad. Respuestas al deterioro de empresas, organizaciones y estados*. Fondo de Cultura Económica.
- Harrington J. (1656) *Oceana*. Disponible en: <http://www.youkali.net/youkali10e-harringtonoceana.pdf>
- Lahera Sánchez A . (2004), *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*, Ed. Catarata, España.
- Laville, J-L.; Mahiou (1987) Scop et PME face à la participation, *Revue des Études*

Coopératives, no. 20.

Malo M-C. (2005) "La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de la economía social", *Serie Documentos*, Documento nº 47, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

March J.; Simon H. (1969). *Teoría De La Organización*. Ediciones Ariel, Barcelona.

Marchat J.F. (2008) "Buche et Le Play" : approches éducatives de deux écoles d'économie sociale catholiques. *Le Télémaque* 1/2008 (nº 33), p. 45-60.

Martin A. (2008) "Le paradigme coopératif inscrit dans une histoire". *Cahiers de L'Irecus*, Université de Sherbrooke, 04-08 Mai. Disponible en: http://www.usherbrooke.ca/irecus/fileadmin/sites/irecus/documents/cahiers_irecus/cahier_irecus_04_08.pdf

Marx K. (1880) *El capital*. Tomo III, Sección quinta, desdoblamiento de la ganancia en interés y ganancia de empresa. Capítulo XXIV. Disponible en: http://www.javiercolomo.com/index_archivos/Literatura/Marx/Inicio.htm

Meister A. (1962) "Cambio social y participación social formal en asociaciones voluntarias". *Desarrollo Económico, Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 2 octubre-diciembre.

Mladenatz G. (1969) *Historia de las doctrinas cooperativas*, Buenos Aires, Intercoop. Editora.

Montes Cato J.; Pierbattisti D. (2007) "Las relaciones de trabajo y la cuestión del poder: apuntes para la comprensión de la dominación y la resistencia en los espacios laborales". V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, 18 al 20 de abril

de 2007, Montevideo, Uruguay , Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo

Monzón J.L., (1989) *Las cooperativas de trabajo asociado en la literatura económica y en los hechos*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Colección Tesis Doctorales

More T. (1516) *Utopía*. Traducción moderna de Guillermo Roviroso. Edición Electrónica: Buenos Aires 2005. Disponible en: http://www.laeditorialvirtual.com.ar/pages/Moro_Tomas/TomasMoro_Utopia.htm

Ott A. (1851) *Traité d'economie sociale, ou, L'économie politique coordonnée au point de vue de progrès*. Paris F. Renou Publisher, 1851

Ragin, C. (2009) *La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad*. Siglo del Hombre Editores, Bogotá.

Razeto Migliaro L. (1982) *Empresa de Trabajadores y Economía de Mercado*. Ediciones PET, Santiago.

Rosanvallon P. (1979) *La Autogestión*, España, Editorial Fundamentos.

Rothschild J. (2009) Workers' Cooperatives and Social Enterprise. A Forgotten Route to Social Equity and Democracy. *American Behavioral Scientist* , Volume 52 Number 7, March

Sarasua J., Udaondo A.(2004) "Situación la autogestión económica en el mundo actual. Autogestión y globalidad". *Cuadernos de Lanki*. Mondragon Unibertsitatea

Simon, H. (1963) *El comportamiento administrativo*; Ed. Aguilar, Madrid

Stratford G. (2008). *Le coopératisme : une vieille idée qui a beaucoup d'avenir*. Université de Sherbrooke.

- Stryjan Y. (1998) "Comprendiendo a las cooperativas. La perspectiva de reproducción", *Serie Documentos*, Documento nº 9, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Urdanoz T. (1975) *Historia de la filosofía*, tomo 5, Madrid, B.A.C.
- Taylor S.; Bodgan R. (1984) *La observación participante en el campo. Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Ibérica
- Unión Solidaria de Trabajadores (2003-2010). Memoria, balance y estado de resultados
- Vienney C. (1980) *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, CIEM.
- Vuotto M. (2000) "El Desempeño Organizacional del Cooperativismo de Trabajo" , en *Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina, Proyecto Comparativo Internacional sobre el Sector sin Fines de Lucro*, The Johns Hopkins University - Centro de Estudios de Estado y Sociedad.
- _____ (2011) "El cooperativismo de trabajo en la Argentina, contribuciones para el diálogo social". Oficina Internacional del Trabajo. Lima OIT. Programa regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina. (Serie Documentos de Trabajo, 217)

Anexos

A.1. Guía de entrevista aplicada a los trabajadores de la Cooperativa UST Ltda.

DATOS GENERALES LA COOPERATIVA:

Nombre y Descripción:

Localización:

Actividad Principal:

Nº de personas que la integran:

Sexo:

Edades (promedio) Mujeres:

Edades (promedio) Hombres:

Breves antecedentes de la cooperativa:

¿Cual es el nivel de ingresos mensuales promedio de la Cooperativa? ¿Y como se distribuyen?

DATOS DEL ENTREVISTADO:

Apellido/Nombre:

Edad:

Estudios realizados:

Trabajo que desempeña:

Desde que fecha ocupa el cargo y cuando se renueva:

¿Ha ocupado cargos en el Consejo de Administración? ¿Cuáles?

Años de experiencia en la cooperativa:

GESTION DE LA COOPERATIVA

¿Cómo se determinan las necesidades y los intereses de los asociados?

¿Cuáles son las acciones a emprender como organización en el corto plazo?

¿Qué previsiones existen en el mediano plazo?

¿Cuáles son las funciones del consejo de Administración?

De las actividades principales y complementarias de la cooperativa ¿Cuáles a su manera de ver son las que mejor se realizan?

¿Cuáles a su criterio son las actividades más importantes para la cooperativa y para Ud. como asociado?

¿Qué le gustaría cambiar en torno a las actividades de la cooperativa?

¿Qué puede hacer, (y como lo haría) para generar ese cambio que cree necesario y viable?

IMPORTANCIA RELATIVA DE ASPECTOS QUE INCIDEN EN LA GESTION

¿Qué importancia le asigna a los siguientes desafíos?:

Desafíos	Importancia			
	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
	1	2	3	4
Incrementar la participación de los asociados en la gestión de la cooperativa				
Incrementar la participación de los asociados en general				
Mejorar las relaciones entre los asociados				
Asegurar la renovación en el seno del Consejo de Administración				
Informar y formar adecuadamente a los nuevos asociados				
Producir más servicios para la comunidad				
Contribuir al desarrollo de la comunidad, e impactar sobre el desarrollo regional				
Mejorar los servicios existentes				
Realizar nuevas inversiones				
Incrementar el número de asociados				
Incrementar los retiros mensuales de los asociados				
Desarrollar alianzas con empresas del sector privado				
Obtener financiamiento privado				
Mejorar los modos de gestión				
Desarrollar una mejor organización del trabajo				
Mejorar las condiciones de trabajo				
Incrementar la proporción de ingresos autogenerados				
Desarrollar servicios exclusivos para los socios				
Promover el modelo cooperativo como sustituto de lo que se hace en lo privado				
Mejorar la cohesión entre los sectores cooperativos				
Ofrecer formación a los empleados				

A.2. Información relativa a la estructura socio-laboral

ESTRUCTURA SOCIO-LABORAL UST			
	2011	2010	La figura de aspirante a socio fue discutida y aprobada en asamblea general.
Nomina da la cooperativa	77	80	
Cantidad de socios	48	51	
Cantidad de Aspirantes a socios	29	29	La diferencia entre socio y aspirante a socio, no discrimina en la redistribución de los excedentes

VARIABLES SOCIODEMOGRAFICAS (*) Porcentaje respecto al total de asociados y/o Aspirantes (**) Porcentaje respecto al total de trabajadores	SOCIOS				ASPIRANTES A SOCIOS			
	Año 2011		Año 2010		Año 2011		Año 2010	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1. Según sexo								
Personas físicas	48	62,34	51	63,75	29	37,66	29	36,25
Hombres	48	100	51	100	27	93,10	27	93,10
Mujeres	-	-	-	-	2	6,90	2	6,90
Total	48	100	51	100,	29	100	29	100
2. Según edad								
De 18 a 36 años	14	29,17	16	31,37	14	48,28	14	48,28
De 36 a 54 años	14	29,17	16	31,37	7	24,14	8	27,59
Mayores de 54 años	20	41,67	19	37,25	8	27,59	7	24,14
Total	48	100	51	100	29	100	29	100,
3. Según nacionalidad								
Argentina	45	93,75	48	94,12	29	100	29	100
Extranjera	3	6,25	3	5,88	<	-	-	-
Total	48	100	51	100	29	100	29	100
4. Según antigüedad								
Menor igual a 2 años	-	-	-	-	18	62,07	18	62,07
Mayor a 2 años y Menor igual 5 años	1	2,08	9	17,65%	11	37,93	11	37,93
Mayor a 5 años	47	97,92	42	82,35	-	-	-	-
Total	48	100	51	100	29	100	29	100
5. Según estado civil								
Solteros	5	6,49	6	11,76	6	20,69	6	20,69
Casados/ En pareja	39	50,65	41	80,39	21	72,41	21	72,41
Divorciados/ Separados	3	3,90	3	5,88	2	6,90	2	6,90
Viudos	1	1,30	1	1,96	-	-	-	-
Total	48	62,34	51	100	29	100	29	100
6. Según nivel de instrucción formal								
Estudios Primarios incompletos	1	2,08	1	1,96	3	10,34	3	10,34
Estudios Primarios completos	22	45,83	25	49,02	8	27,59	8	27,59
Estudios Secundarios incompletos	16	33,33	16	31,37	10	34,48	10	34,48
Estudios Secundario completos	8	16,67	8	15,69	7	24,14	7	24,14
Estudios Universitarios incompletos	1	2,08	1	1,96	1	3,45	1	3,45
Total	48	100	51	100	29	100	29	100

A.3. Estado de resultados

Cuadro A.3.1 UST Estado de Resultados 2003-2010. En pesos (precios corrientes)

AÑO	INGRESOS	COSTOS	EXCEDENTE BRUTO	Excedente neto
2003	58.922,99	52.822,92	6.100,07	5.186,72
2004	1.906.776,17	1.741.869,78	164.906,39	51.592,96
2005	3.488.272,61	2.851.083,89	637.188,72	500.568,23
2006	4.563.642,11	3.638.314,86	925.327,25	706.777,04
2007	4.792.350,16	4.125.953,75	666.396,41	521.465,12
2008	5.737.286,94	4.971.450,27	765.836,67	508.039,07
2009	9.317.172,76	7.598.635,88	1.718.536,88	1.440.714,37
2010	10.765.347,30	9.048.433,00	1.716.914,30	1.265.257,95

Cuadro A-3.2. UST Estados de Resultados. En pesos (precios constantes) (IPIM 2003=100) (IPIM: Índice de precios al por mayor)

AÑO	INGRESOS	COSTOS	EXCEDENTE BRUTO	Excedente neto
2003	58.922,99	52.822,92	6.100,07	5.186,72
2004	1.775.429,42	1.621.882,48	153.546,95	48.039,02
2005	2.994.783,77	2.447.738,67	547.045,10	429.752,42
2006	3.549.056,87	2.829.447,63	719.609,24	549.646,94
2007	3.387.604,44	2.916.543,82	471.060,62	368.611,95
2008	3.593.837,92	3.114.117,65	479.720,27	318.235,80
2009	5.451.121,36	4.445.671,18	1.005.450,19	842.906,87
2010	5.497.648,63	4.620.854,66	876.793,97	646.142,06

Cuadro A3.3. Serie histórica del sistema de índices de precios mayoristas - base 1993 = 100 desde 1996 en adelante

AÑO	Nivel general y principales aperturas de cada índice (IPIM)	Base 2003=100
2003	216,83	100
2004	232,87	107,40
2005	252,56	116,48
2006	278,81	128,59
2007	306,74	141,47
2008	346,15	159,64
2009	370,60	170,92
2010	424,58	195,82

Imagen 1. Asamblea Extraordinaria 13/03/2010. Galpón Principal UST.



Imagen 2. Marcha: No a las bases Militares en América Latina 22/07/2010. Obelisco Buenos Aires



Imagen 3. Proyecto Agroecológico. Junio 2011



Imagen 4. Siembra de hortalizas en el proyecto Agroecológico. Junio 2011



Imagen 5. Parte del Obrador o área de trabajo de la Cooperativa. Junio 2011



Imagen 6. Comedor

