

Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión

ALFREDO CAMILLETI, JAVIER GUIDINI Y ANDREA HERRERA¹

Universidad de La Plata, Argentina

MÓNICA RODRÍGUEZ²

Universidad de Chile, Chile

JUAN PABLO MARTÍ (COORDINADOR), CECILIA SORIA, MILTON TORRELLI Y MILTON SILVEIRA³

Universidad de la República, Uruguay

RESUMEN • La investigación que busca sintetizar este artículo tenía por objetivo contribuir a mejorar la gestión de las cooperativas de trabajo. A partir de un estudio de casos en tres países del Cono Sur de Sudamérica se busca vincular la matriz de surgimiento de las cooperativas con las modalidades que asume la gestión. Se compara la gestión de las cooperativas de trabajo en Argentina, Chile y Uruguay intentando identificar los atributos organizacionales diferenciales en función de las distintas modalidades de surgimiento de las mismas. Si bien se concluye que no existe un modelo de gestión específico para cada matriz de surgimiento, se pueden señalar especificidades a la hora de organizar la gestión, directamente relacionadas con los desafíos planteados en el momento de la creación.

RESUMO • A pesquisa desenvolvida e sintetizada nesse artigo tem por objetivo contribuir para a melhoria da gestão das cooperativas de trabalho. A partir do estudo de casos em três países sul-americanos do Cone Sul, busca-se vincular a matriz de surgimento das cooperativas com as modalidades que assume a gestão. Compara-se a gestão das cooperativas de trabalho na Argentina, no Chile e no Uruguai, tentando-se identificar as atribuições organizacionais diferenciais, em função das diferentes modalidades de surgimento das mesmas. Conclui-se que não existe um modelo de gestão específico para cada matriz de surgimento, em que pese se possam assinalar especificidades no momento de organizar a gestão, diretamente relacionadas com os desafios estabelecidos no momento da criação.

RÉSUMÉ • L'article vise à synthétiser une recherche dont l'objectif était de contribuer à l'amélioration de la gestion des coopératives de travail. A partir d'une étude de cas réalisée dans trois pays du cône sud de

l'Amérique, les auteurs cherchaient à relier la matrice de création des coopératives avec les modalités de leur gestion. L'étude compare la gestion des coopératives de travail en Argentine, au Chili et en Uruguay, en tentant d'identifier les caractéristiques organisationnelles distinctives en fonction des différentes modalités de leur création. Bien que la conclusion de la recherche soit à l'effet qu'il n'existe pas un modèle spécifique de gestion correspondant à chaque matrice de création des coopératives de travail, il est possible de dégager certaines spécificités de l'organisation de la gestion qui sont directement reliées aux défis rencontrés au moment de leur création.

SUMMARY • The investigation summarized by this article aims at contributing to improving management of work cooperatives. From a study of cases from 3 countries of the south cone of South America, the paper attempts to establish a link between the cooperative emergence matrixes and the procedures adopted by management. The paper compares the management of work cooperatives in Argentina, Chile and Uruguay, attempting to identify the differential organizational attributes for the distinct emergence procedures. Even though the investigation concludes that there is no specific management model for each form of emergence; particularities established at the time of organization of management procedures can be directly attributed to challenges arising at the moment of creation.

INTRODUCCIÓN

El artículo que aquí se presenta constituye una síntesis de una investigación homónima, cuyo objetivo era contribuir a la generación de modelos de gestión acordes a las necesidades y potencialidades de las cooperativas de trabajo, a partir de la identificación de los atributos organizacionales diferenciales en función de las distintas modalidades de surgimiento de las mismas. Para esto se compiló información acerca de la historia, el surgimiento y la situación de las cooperativas de trabajo en sus diferentes matrices de surgimiento.

La información considerada surge, fundamentalmente, del testimonio de quienes integran estas experiencias y del análisis del marco contextual y legal de cada país. A través de este trabajo se pretende detectar las debilidades y fortalezas del modelo de gestión utilizado por las cooperativas estudiadas y proyectar los factores relevantes a ser considerados en la administración de las cooperativas de trabajo. Para ello se exponen los desafíos de la gestión cooperativa y se analizan las variables relevantes de gestión para las matrices propuestas.

1. TRANSFORMACIONES EN EL MERCADO DE TRABAJO Y COOPERATIVAS

En el marco de la globalización el proceso de producción se transformó por la conjunción de nuevas tecnologías y cambios en la organización del trabajo, lo que impactó fuertemente sobre los mercados de trabajo (Houtart, 1995). La globalización ha estado acompañada por la implementación de políticas monetarias, fiscales y sociales incompatibles con el mantenimiento y/o creación de empleo (Stiglitz, 2002). A su vez, nuevos niveles de competitividad han sido definidos, provocando la desestructuración de varias cadenas productivas, obligando a las empresas a reestructurarse con nuevas tecnologías de producción y de gestión. El control rígido y directo de la producción fue sustituido por el control de los mercados (control de las informaciones y marcas), y muchas grandes empresas pasaron a organizarse en redes. La característica principal de este modelo es la presencia del capital financiero como principal coordinador del desarrollo bajo el cual todas las demás estrategias económicas, dentro de las cuales están las productivas, están subordinadas (Dierckxsens, 1998: 177).

Presenciamos el pasaje del modelo de desarrollo fordista, en el cual la relación salarial estaba regulada a través de una normativa relativamente protectora del trabajador y su familia, a un modelo de acumulación flexible (Boyer, 1995 y 1997). El capital se globaliza, se concentra y excluye una gran parte de la población del mercado de trabajo. Esto se traduce no solamente en una rápida disminución de los obreros, sino también en la eliminación de la relación de trabajo de un gran número de personas, inútiles en los nuevos procesos o incapaces de introducirse en ellos profesionalmente (Lipietz, 1995).

Las nuevas condiciones de la economía globalizada traen como consecuencia escasa capacidad en la generación de empleo, lo que se ve agudizado por los procesos de privatización y desnacionalización. Esto se manifiesta en los índices de desempleo existentes en nuestros países.⁴ Por lo tanto, ya no se trata de generar empleos de calidad y bien remunerados, el desafío hoy planteado es simplemente generar empleo.

Frente a este crítico panorama, las cooperativas de trabajo aparecen como una de las alternativas más viables para responder al desafío de generar empleo. Pero su valor no sólo radica en ser fuente para la creación de empleo, sino también en el hecho de que funcionan como un entramado, porque conforman una red de relaciones y vínculos que rescatan a las personas del aislamiento al compartir tareas, sentimientos, normas y valores; y también son una envoltura que actúa como barrera de protección para los que pertenecen a ellas.

Para lograrlo, no es suficiente con la simple creación de cooperativas de trabajo, éstas deben ser competitivas y eficientes para insertarse

en el mercado, sin perder de vista sus principios y valores. Las cooperativas de trabajo deben responder a diversas problemáticas de organización, de capitalización y de gestión. Ello requiere elaborar estrategias y herramientas –tanto a nivel práctico como teórico– necesarias para su evolución. En este contexto se hace necesario que la teoría organizativa proponga los marcos conceptuales con los cuales describir y desplegar la experiencia cooperativa de modo de ayudar a los protagonistas (Battaglia, 2004).

De ahí el interés por indagar respecto a los distintos orígenes de las cooperativas de trabajo, bajo la premisa de que la comparación entre diferentes realidades arrojará luz sobre las causas de las diferentes manifestaciones y magnitudes de los fenómenos reseñados en las cooperativas. Un enfoque que dé cuenta de la diversidad llevará a identificar un conjunto de factores críticos de éxito, que presumiblemente obedezcan a una disposición organizativa particular, fuertemente caracterizada y condicionada por la especificidad ideológica y cultural que ha dado vida a la empresa (Battaglia, 2004).

A partir de esta caracterización el trabajo intenta responder a la pregunta: *¿cuáles son aquellos elementos de la gestión que guardan relación con las condiciones de surgimiento de estas iniciativas?* También podríamos formular la pregunta de la siguiente manera: *¿cuántas de las características institucionales detectadas no se explican por el origen de estas iniciativas sino que constituyen regularidades de las cooperativas de trabajo?*

2. LAS MATRICES DE SURGIMIENTO Y LOS CASOS ESTUDIADOS

Al momento de analizar el origen de las organizaciones cooperativas J. Vanek (1985) individualiza cinco modalidades de nacimiento: a) la quiebra: cuando los trabajadores asumen la gestión de la empresa capitalista arruinada; b) la reorganización amigable o muy amigable: una empresa tradicional, vital y con buen funcionamiento se reorganiza en forma cooperativa con el consenso de todas las partes e incluso la iniciativa del propietario; c) la reorganización agresiva: los trabajadores imponen la autogestión con huelgas y acciones hostiles; d) la formación espontánea de una nueva cooperativa que nace sin experiencia previa; y e) la formación inducida del exterior: la empresa se crea de cero pero con la ayuda de instituciones u organizaciones externas que no forman parte de la cooperativa.

Este esquema propuesto por Vanek (1985) requiere ser reformulado atendiendo la realidad latinoamericana y las especificidades de las cooperativas de trabajo. Para esto resulta de gran utilidad la propuesta del

cientista social uruguayo J. P. Terra (1984) que propone distinguir las siguientes matrices de surgimiento de las cooperativas de producción:

Cooperativas que nacieron por la transferencia a los trabajadores de empresas deficitarias, tanto públicas como privadas. Este fue el caso anteriormente estudiado en el marco del Comité Académico de Empresas Recuperadas de la red UNIRCOOP; y correspondería al primer y tercer origen propuesto por Vanek (1985).

Cooperativas que nacieron de un impulso autónomo de los propios socios en busca de superar los modelos de producción capitalista y de obtener una nueva forma de relación social y productiva. Este caso estaría relacionado con la cuarta modalidad de Vanek (1985).

La organización cooperativa creada por una organización externa, ella misma no cooperativa pero muy motivada y altamente competente, que le dio la eficiencia empresarial y orientó la capacitación y gradual transferencia a la autogestión, una vez pasada la etapa creativa y lograda la consolidación. Este es el caso típico de incubaje de cooperativas a través de ONG o de la acción de universidades. Esta representaría la quinta modalidad del esquema de Vanek (1985).

Relacionadas con esta última, pero con diferencias importantes, estarían las cooperativas promovidas por la acción estatal. En los países de la región observamos frecuentemente políticas públicas que promueven la formación de cooperativas. Este origen se relacionaría también con la quinta modalidad propuesta por Vanek (1985). El motivo de esta subdivisión radica en la importancia del fenómeno en Argentina, el peso que tiene en Uruguay y la presencia en Chile. Por otra parte esta modalidad no obedece a la lógica de la incubación sino más bien a objetivos de política pública.

Para dar cuenta de esta problemática e intentar responder a las preguntas, optamos por una metodología de índole cualitativa y centrada en el estudio de casos, procurando la expresividad y no la representatividad estadística de los mismos. El procedimiento de muestreo fue de tipo teórico intencional. El mismo se conforma a partir de la delimitación de ejes relevantes de selección de casos sugeridos por la teoría revisada anteriormente.

En esta investigación se tomó esta clasificación, resumiéndose en el cuadro siguiente las cooperativas estudiadas.

Cooperativas de producción según matriz de surgimiento,
por país

País	Empresas recuperadas	Impulso autónomo	Promovidas por organizaciones privadas	Promovidas desde el Estado
Argentina	Cooperativa Textil Argentina	Cooperativa "Ferrograf"	Cooperativa "Los Pibes de M.A.M.A"	Cooperativa Textil "Las Flores"
Chile	—	Cooperativa Educacional Paine	Cooperativa de Ex trabajadores de Telefónica (COOPEXTEL)	Cooperativa de Mueblistas "Millaray"
Uruguay	Cooperativa NIBOPLAST	Cooperativa EMMI	Cooperativa COCLAM	Cooperativa de Taxi "Los Maitenes"

A su vez, a partir de las observaciones realizadas del carácter de la población objeto de estudio consideramos otros criterios para obtener la información que consideramos relevante a fin de dar cuenta de los objetivos propuestos. Estos criterios son: a) la dimensión temporal⁵; b) la existencia de una gerencia diferenciada; y c) la cantidad de integrantes⁶.

Estos criterios constituyeron una orientación en la selección de los casos para integrar la muestra pero de ninguna manera fueron exhaustivos ni rígidos. Se trató de criterios previos que el conocimiento existente respecto a las cooperativas a estudiar nos sugiere tener en cuenta antes del trabajo de campo. Sin embargo, debemos consignar las dificultades enfrentadas a la hora de seleccionar los casos de estudio. La diversidad de matrices y países conspiró contra la perfecta aplicación de los criterios de selección. La investigación buscó que los casos dieran cuenta del universo de estudio, lo que se cumplió sin inconvenientes.

3. CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO

Las cooperativas de trabajo son organizaciones que, sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua, proveen de trabajo a sus asociados en forma equitativa buscando su elevación tanto económica como cultural, asistencial, social y profesional.

Sin embargo, la legislación plantea importantes diferencias en los tres países. En Argentina y en Chile existe una Ley General que rige a todas las cooperativas, la 20.337/73 y la 19.832/02 respectivamente, mientras que en Uruguay se aprobó durante 2004 una Ley específica para cooperativas de trabajo, la 17.794.

Las definiciones planteadas en las leyes coinciden, en términos generales, para los tres países, al igual que el hecho de resaltar la existencia

de una relación asociativa y no de dependencia respecto a los trabajadores que integran la cooperativa.

Según la legislación **Argentina** una cooperativa de trabajo es la que organiza y presta a sus asociados el servicio de darles ocupación o la ocasión del trabajo. Tiene por objeto asumir por su propia cuenta, valiéndose del trabajo personal de sus asociados, las actividades necesarias para la producción de determinados bienes o servicios; cambiando de la relación de dependencia a la asociativa (Moirano, 1995).

En **Chile** se denomina cooperativas de trabajo a las que tienen por objeto producir o transformar bienes o prestar servicios a terceros, mediante el trabajo mancomunado de sus socios. Siempre que sus asociados no tengan trabajadores dependientes y el uso de los medios de producción de propiedad de los asociados, esté afectado exclusivamente al cumplimiento del objeto de la cooperativa, salvo autorización expresa de esta última.

En tanto en **Uruguay**, la nueva Ley de Cooperativas de Trabajo establece que: “son cooperativas de producción o trabajo asociado, las que tienen por objeto proporcionar a sus asociados puestos de trabajo, mediante su esfuerzo personal y directo, a través de una organización conjunta destinada a producir bienes o servicios para terceros, en cualquier sector de la actividad económica.... siempre que sus asociados no tengan trabajadores dependientes y el uso de los medios de producción de propiedad de los asociados, esté afectado exclusivamente al cumplimiento del objeto de la cooperativa, salvo autorización expresa de esta última”. (República Oriental del Uruguay, 2004)

La cantidad mínima para la conformación de estas cooperativas varía: en Argentina se requieren seis asociados al igual que en Uruguay, mientras que en Chile se requieren cinco asociados.

En algunos países la identidad trabajador-asociado es celosamente respetada, como es el caso de Argentina⁷, mientras que en otros, como en Chile y Uruguay, suele admitirse la actuación de una proporción de trabajadores no asociados⁸, siempre que las cooperativas de trabajo cumplan determinadas normas que disminuyan los inconvenientes que derivan de esta situación.

Los excedentes anuales revelan los beneficios producidos por los trabajadores asociados que integran la cooperativa y deben distribuirse entre estos, de manera equitativa, en proporción al trabajo realizado por cada uno de ellos.

Respecto a la distribución de los excedentes provenientes del trabajo de los no asociados a las cooperativas, el tratamiento difiere según cada país: en Argentina, al permitirse la incorporación de trabajadores no socios sólo en situaciones especiales, este excedente se traslada a

una cuenta de reserva especial prevista en la ley de cooperativas⁹. En Chile estos excedentes se distribuyen a prorrata de las cuotas de participación, en tanto que en Uruguay esta situación no está prevista legalmente.

En cuanto al desarrollo del cooperativismo de trabajo en los tres países, existe una marcada diferencia:

En Argentina, de acuerdo a información proporcionada por el INAES (junio de 2004), existen 18.007 cooperativas. De las cuales 8068 corresponden a cooperativas de trabajo, estando ubicadas la mayor cantidad en la provincia de Buenos Aires, abarcando todo tipo de actividad económica.

En Chile, de acuerdo a los datos estadísticos del año 2002, en la actualidad existen 121 cooperativas de trabajo, de las cuales se encuentran 53 inactivas y 68 activas.

En Uruguay, de acuerdo a las últimas cifras reconocidas (año 2002) existen unas 1264 cooperativas de las cuales 376 pertenecen al cooperativismo de trabajo y/o producción, contando con un total de 10.006 asociados (Bertullo et al., 2004).

4. PROBLEMAS DE LA GESTIÓN EN LAS COOPERATIVAS

La cooperativa posee particularidades que la diferencian de otros tipos de organizaciones económicas, por lo tanto creemos que las funciones de la administración deberían poseer una forma y desarrollo distinto que deriven de su naturaleza y propósito así como de su marco jurídico específico. Sin embargo, y a pesar de estas sustanciales diferencias, las cooperativas no han logrado desarrollar modelos de gestión específicos que sirvan de marco para su accionar empresarial. Debido a su inserción en una economía hegemónicamente capitalista se ha debatido entre las opciones de implementar modelos de gestión tal como se generan y se adoptan por las empresas capitalistas o, por el contrario, producir un modelo de gestión configurado a partir de su propia identidad. En este sentido Davis (1999) sostiene que los principios y valores suministran la base para un enfoque sostenido en la cultura para definir las características de la administración en la cooperativa.

De la propia forma autogestionaria de organización surgen algunos problemas cuya presencia ha sido constatada en diversas organizaciones de naturaleza cooperativa y que se oponen a una gestión económicamente racional, generando ineficiencias que atentan contra la posibilidad de permanencia en el mercado o consolidación de las mismas. Para dar cuenta de ello analizaremos la estructura organizativa de las cooperativas y la participación de los socios en la gestión.

4.1. Estructura organizativa¹⁰

La forma como se dirige y administra una empresa es esencialmente resultado de dos variables: cómo se toman las decisiones y quién las toma. El problema básico de la gestión cooperativa reside en la distribución de las decisiones entre distintas instancias de la organización. Distribución que implique un mínimo de eficiencia para operar y a su vez haga efectivo el principio de participación y gestión democrática. Por lo tanto, es necesario definir cuáles son los temas en los que se requerirá la intervención directa de los cooperativistas y aquéllos en los que los cooperativistas participarán a través de representantes o delegados. Para ello es necesario reconocer la existencia de distintos niveles de decisión:

1. Las decisiones estratégicas son las que afectan el funcionamiento de una organización durante un tiempo prolongado, por ejemplo decisiones sobre distribución de excedentes o reinversión.
2. Las decisiones operativas, por su parte, son las que se relacionan con la ejecución de las decisiones estratégicas. Son las que se toman diariamente para poner en funcionamiento cada área de la cooperativa, por ejemplo: la distribución de los turnos de trabajo.

Por lo tanto el desafío organizativo de las cooperativas de trabajo es conciliar las decisiones operativas y las estratégicas; la eficiencia administrativa y la democracia cooperativa.

4.1.1. La estructura institucional

Relacionada a la toma de decisiones estratégicas en las cooperativas de trabajo encontramos una estructura de responsabilidades y de autoridad que denominaremos: *estructura institucional*, que está compuesta por la Asamblea de Socios, el Consejo de Administración o Comisión Directiva y la Sindicatura o Comisión Fiscal.

La mayor jerarquía correspondería al conjunto de los cooperativistas que ejercen su derecho de participación como propietarios de la empresa a través de la Asamblea. Las decisiones estratégicas tomadas por los cooperativistas deben ser llevadas a la práctica por el Consejo Directivo, el que con autorización expresa de la Asamblea y rindiéndole cuentas a la misma puede tomar este tipo de decisiones. Además, la actuación del Consejo Directivo está controlada por la Sindicatura o Comisión Fiscal que supervisa el cumplimiento de las resoluciones y el respeto de los estatutos de la cooperativa.

En algunas cooperativas existe la figura del gerente o administrador encargado de la ejecución diaria de las decisiones de los cooperativistas y

del Consejo Directivo. Aunque no siempre, éstas suelen ser cooperativas de gran tamaño y complejidad en el rubro de producción.

4.1.2. La estructura operativa

Cuando se trata de decisiones operativas, salvo para el caso de cooperativas muy pequeñas, éstas no pueden ser tomadas por la Asamblea de socios; la autoridad es ejercida por el Consejo Directivo y a veces delegada a la gerencia en caso que existiera. Es importante resaltar que en el caso de Uruguay y Chile, al existir la posibilidad de tener empleados, el gerente puede ser contratado; situación no contemplada legalmente en Argentina donde todos los que trabajan deben ser asociados, recayendo esta responsabilidad en uno de ellos.

4.2. La participación de los socios en la gestión

A diferencia de las empresas capitalistas, en las cooperativas de trabajo los mismos asociados son los que toman las decisiones estratégicas a través de la Asamblea, las ejecutan desde el Consejo de Administración y las llevan a la práctica en las tareas operativas.

En estructuras más complejas, el Consejo de Administración otorga facultades a las gerencias, que transmiten instrucciones a los mandos medios (capataces, jefes de sección, encargados, etc.), quienes tienen además la misión de supervisar el trabajo de los diferentes equipos de la cooperativa.

Una de las causas de la complejidad en la gestión de las cooperativas de trabajo es que la autoridad máxima (Asamblea) está integrada por los asociados que participan en todo el proceso productivo. El desafío que se presenta podría sintetizarse poniendo como ejemplo al trabajador que en la Asamblea debate y decide sobre cuestiones trascendentales de la cooperativa y que en su trabajo cotidiano se encuentra bajo la supervisión de una cadena de mando constituida por capataces, gerentes y Consejo Directivo que fueron instruidos por la Asamblea. La complejidad aumenta cuando los gerentes son empleados de la cooperativa. Esto se presenta como una diferencia sustancial con la empresa capitalista, en la cual está claramente disociado quienes toman las decisiones estratégicas y los trabajadores que ejecutan las decisiones operativas.

Cuando predomina la estructura “asambleísta¹¹” puede ser que las decisiones no se tomen de manera eficaz. En tanto si predomina la autoridad gerencial y administrativa puede ser que la participación real de los socios se reduzca. El desafío al que se enfrentan los socios es

asumir un modelo de gestión que combine la democracia interna con la eficiencia empresarial.

La adopción de tal o cual modelo de gestión dependerá de muchos factores: el tamaño de la cooperativa, el tipo y la complejidad de sus actividades, la formación de sus cooperativistas, su situación económica y financiera, etc. Nuestra hipótesis es que las soluciones que se adoptan y la forma de gestión que asume la cooperativa van a estar estrechamente ligadas a su matriz de surgimiento.

5. ANÁLISIS DE CASOS POR MATRICES DE SURGIMIENTO Y DIMENSIONES

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, se buscó realizar un análisis comparativo que diera cuenta de la manera como se presentan estas dimensiones en cada una de las matrices propuestas. A continuación se analizan la organización de la gestión, la participación de los socios en la gestión y la evaluación y las perspectivas.

5.1. Organización de la gestión

5.1.1. Estructura formal a nivel institucional

A nivel formal institucional se observa una clara estructura organizacional en donde todas las instancias funcionan de manera normal, existe claridad respecto de los roles y funciones de cada una.

“La asamblea se reúne una vez al año. Y reuniones de consejo si no hay nada apurado, cada 20 días o un mes; y cuando hay un tema puntual el consejo va a cualquier lugar de la fábrica, se para el proceso, y se hace la reunión con parte de las personas y si a la noche entran otros vienen el presidente y el vicepresidente y explican la situación, la gente siempre está informada” (socio, Cooperativa Argentina Textil¹²)

Resulta importante resaltar el valor que se le otorga a la participación democrática. Situación que en las **empresas recuperadas** podría estar determinada por la dinámica de “recuperación” vinculada a una fuerte tradición sindical, lo que muchas veces se traduce en “asambleísmos”.¹³

“En la asamblea los últimos años, después de broncas y movimientos internos, y yo diría que estamos en un 100% [de participación], la gente se interesa, participa y pregunta; lógicamente esas asambleas no son para decir me robaron el zapato, se trata sobre el orden del día” (socio, Cooperativa Argentina Textil)

El estudio comparativo de las cooperativas surgidas por **impulso autónomo** constató que a nivel de la estructura formal institucional en todos los casos se evidencia un claro funcionamiento de las instancias

y órganos internos de administración y decisión. Existe un respeto y preocupación evidente de la legalidad que regula su funcionamiento. En sus opiniones se constata una autopercepción positiva frente a lo descrito y los entrevistados en los distintos niveles conocen la estructura formal.

“Bueno, el de consejo de administración, o sea el grupo que trabaja con la parte administrativa que somos cuatro nos reunimos todos los sábados... Claro eso de acuerdo a la ley...” (gerente, Cooperativa educacional Paine, Chile)

En el caso de las cooperativas que tienen su origen en el *impulso de organizaciones privadas* observamos que las mismas responden a los objetivos o necesidades de la organización que las crea. En los tres casos podríamos decir que a nivel de la estructura formal institucional se cumple con el marco reglamentario y legal pues así las organizaciones impulsoras se lo propusieron. Los socios más bien apoyan estas iniciativas pues representan una alternativa real de trabajo y empleo.

“Es obligación que participemos todos, mismo Gervasio, el aspirante, aunque no tenga voto participa, sino se sanciona” (socio, cooperativa COCLAM, Uruguay)

En los casos comparados en los tres países las experiencias cooperativas *promovidas por el Estado* nacen a partir de planes o programas destinados a la creación de empleos o al fortalecimiento de emprendimientos individuales incipientes. En el caso de Uruguay surge por la acción del Municipio; en Argentina por la implementación de un Programa provincial y en Chile a partir de un Servicio Público destinado al fomento productivo y fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa.

En los casos de Uruguay y Argentina, a pesar de la intención de respetar la estructura formal de la organización, existe muy poco conocimiento por parte de los socios de la misma, la preocupación más bien es asegurar una buena gestión. Los socios han asumido determinados roles de acuerdo a las instancias que se requieren en la estructura operativa; esto seguramente está íntimamente relacionado con el número reducido de socios. Esta característica parece ser un factor determinante en este tipo de matriz de surgimiento y se relaciona con la forma en que fueron reclutados los integrantes de las cooperativas para su fundación. Este reclutamiento no se da de manera natural sino más bien que, ante la eventualidad del apoyo existente, terminan asociándose un grupo de personas sin un proyecto compartido, por lo tanto la motivación está dada en conseguir el apoyo estatal.

“...con mi hijo salimos a buscar personas... pero nosotros para poder conseguir una ayuda del municipio en ese momento teníamos que formar una cooperativa. Entonces juntamos 10 personas y formamos la cooperativa,

armamos un proyecto y lo presentamos en la Municipalidad y consiguieron un "Plan País" que subsidiaba la compra de máquinas..." (Cooperativa de trabajo textil Crecer Ltda., Argentina)

La constante en todos los casos es que aquella persona que está más capacitada asume el liderazgo del grupo y los demás se suman sin problemas. También se observa la necesidad latente de capacitación y asistencia técnica a los socios para poder asegurar el éxito de sus iniciativas.

"De los socios yo soy el secretario, todos tienen como un cargo, juntándonos a todos vieron quién tiene más capacidad pa' una cosa o pa' otra" (socio, cooperativa Millaray, Chile)

5.1.2. Estructura formal a nivel operativo.

A nivel de la estructura operativa en el caso de las *empresas recuperadas*, éstas presentan coincidencias respecto de la manera como se organizan para gestionar su proceso operativo. Al inicio de la vida de la cooperativa, existe una marcada influencia del modelo de gestión operativa de la empresa madre, siendo en ambos casos de carácter capitalista.

En el caso uruguayo la modalidad de organización del trabajo acusa recibo de la matriz organizacional de la empresa madre que poseía una forma tradicional, de inspiración taylorista. Se mantiene una división entre quienes planifican y quienes ejecutan, de tal magnitud que se entendió necesario incorporar mandos medios externos a la cooperativa dada la dificultad para visualizar, en este rol, a quienes en la empresa madre se desempeñaban en un rol subordinado. A pesar de la necesidad de incorporación de estas figuras externas, las mismas generan hostilidad, entre otras cosas por la remuneración diferencial que perciben. No existe ni se observa un trabajo tendiente a una reorganización a nivel operativo de esta nueva estructura.

"La organización del trabajo se hace en el Consejo Directivo y además estamos en pleno contacto con quien es coordinador general de la producción de los distintos sectores de la cooperativa..." (presidente, Cooperativa NIBOPLAST, Uruguay)

Al analizar la Cooperativa Argentina Textil Ltda. se constata que, luego de muchos años de funcionamiento, se produjo un cambio en la gestión operativa de la empresa. Esto se tradujo en mejoras en el ambiente laboral, en la relación entre los socios y la participación de éstos en niveles operativos (procesos productivos, cambios tecnológicos).

"... cuando tuvimos que decidir el cambio de rumbo con respecto a los fierros [máquinas] se le consultó a la gente y después lógicamente se le consultó a la gente idónea. Se le consulta a la persona que maneja una máquina cuando se va a cambiar, ante algún problema porque es quien conoce la maquinaria, el

proceso. El operario se puede expresar y dar su opinión, a favor o en contra...”
(socio, Cooperativa Argentina Textil)

Lo anterior podría llevarnos a formular la hipótesis que el proceso de empoderamiento de los socios de su nueva empresa no es a corto plazo pero que en el mediano plazo su carácter democrático a nivel estructural e institucional se traslada al nivel operativo como una necesidad sentida.

En el caso de las cooperativas de *impulso autónomo* existe una clara descripción de los cargos a nivel operativo. En las empresas con menor número de socios las funciones operativas se distribuyen y realizan con bastante participación de quienes las ejecutan. Estas figuras muchas veces se repiten a nivel institucional.

“Nosotros nos manejamos hoy con mandos medios tanto a nivel operativo como administrativo, hay determinadas personas que van organizando tareas y delegando...” (presidente, cooperativa EMMI, Uruguay)

La cooperativa uruguaya que presta de servicios de emergencia médica móvil, presenta una situación organizacional compleja dada la situación del mercado laboral en el sector de actividad en que se desempeña.

Para el caso de las cooperativas *promovidas por organizaciones no estatales*, a nivel operativo, es evidente el traslado desde la organización privada a la cooperativa. Encontramos también un modelo de organización por funciones con coordinaciones por vía jerárquica, de inspiración tradicional.

Podemos además afirmar que los proyectos cooperativos creados por organizaciones privadas no estatales son funcionales a la institución que las crea y en dos de los casos se debe más bien a una tercerización de los servicios. En el caso de Chile la empresa Telefónica S.A. decide apoyar el surgimiento de la cooperativa con los trabajadores exonerados de esta empresa liderada por un ex ejecutivo de la misma quien instaura a nivel operativo un funcionamiento de corte capitalista. Esta cooperativa termina siendo una empresa contratista de la Telefónica.

En el caso de Uruguay la creación de la cooperativa da solución a un problema que posee la Intendencia en el tema de recolección de residuos. El contrato que mantiene la Intendencia se realiza con la ONG San Vicente y no con la cooperativa. Es de destacar en esta cooperativa el evidente proceso de formación recibido por la organización promotora; esto guarda relación con la naturaleza e inspiración de la misma.

En el caso de Argentina se trata de una cooperativa de producción que tiene como socios a los niños mayores de 18 años que egresan del Hogar M.A.M.A. (Mis Alumnos Más Amigos). El funcionamiento de la

cooperativa es funcional a éste, dado que en caso de necesidad el personal de la Fundación colabora en las tareas propias de la cooperativa. En los casos argentino y chileno no podemos afirmar que a nivel operativo se cuente con una gestión cooperativa.

A nivel operativo, se observa en las cooperativas surgidas de la *promoción estatal* que no existe una buena descripción de cargos adoptada de manera consensuada. Existe un líder que guía la gestión y el funcionamiento operativo de la cooperativa.

Eso lo decide Chiquita que es la que prepara el trabajo, ella es la que más sabe porque estuvo de encargada en la fábrica, ella es la que distribuye el trabajo a cada máquina, a cada chica. (secretaria, Cooperativa las Flores, Argentina)

El fenómeno señalado no se observa en el caso uruguayo, en el que la estructura operativa es adecuada a los requerimientos del trabajo y generada a partir del análisis de la práctica laboral cotidiana por parte de todos los actores de la cooperativa. La implementación de los procedimientos, al igual que en el nivel institucional ya analizado, da cuenta del proceso formativo reciente.

¿Cómo se hacen los controles de la producción? En las boletas está todo: entré a tal hora, salí a tal hora. Esas boletas están todas archivadas. [...] Como soy el tesorero tomo todos los días las liquidaciones, nunca me quedó una liquidación para atrás. Todos los días recibo la liquidación del día anterior, nadie se queda sin hacer la liquidación" (tesorero, Cooperativa de Taxímetro "Los Maitenes")

5.2. Participación de los socios en la gestión

Al analizar la participación de los asociados en la gestión de las *empresas recuperadas* debemos recordar que nos encontramos frente a casos que se encuentran en diferentes etapas de sus ciclos de vida.

En la cooperativa uruguayo, que tiene menos trayectoria, observamos una participación muy heterogénea. Durante la primera etapa, las asambleas eran muy frecuentes; luego, éstas se espaciaron. Actualmente (2005) encontramos, por una parte un sector de trabajadores que participaron activamente en la recuperación y que formaban parte activa del sindicato, y por otro, trabajadores que encontraron en la cooperativa la fuente de trabajo que corrían el riesgo de perder. Esto se traduce en un fuerte liderazgo de la Comisión Directiva y el desconocimiento de los asociados de las grandes decisiones.

"En realidad básicamente las decisiones son de todo el Consejo Directivo, es quien administra, quien orienta, en fin todo aquello que haya que atender en el contexto de lo interno y en lo externo de la Cooperativa" (presidente, Cooperativa Niboplast, Uruguay)

¿Ha participado en alguna instancia donde se discutan los objetivos, las propuestas de negocios? ¿Quién toma las decisiones de inversión? ¿Siempre el Consejo? Eso lo hacen ellos [el Consejo Directivo] a no ser ahí en la Asamblea General. A veces cuando es una inversión grande como la máquina, fue con una resolución de la Asamblea General” (socia, Cooperativa Niboplast, Uruguay)

En el caso de la cooperativa Argentina, que tiene casi cuarenta años de historia, existe una fuerte cohesión. A partir de lo manifestado en las entrevistas observamos que hay conciencia de lo que implica trabajar en una cooperativa y tratan de transmitirlo a los asociados. El nivel de participación es alto, existe fluidez en la comunicación y el control es ejercido a través de la coordinación mutua. Todo esto se manifiesta en las reuniones periódicas que realiza el Consejo de Administración para comunicar las decisiones tomadas y en la obligatoriedad que existe, según estatuto, de asistir a las asambleas. Los conflictos que surgen se relacionan con la responsabilidad asumida por cada asociado: inasistencias sin aviso, llegadas tarde, rotura de máquinas por falta de cuidado, etc. y aparecen sobre todo en momentos de crisis económicas. Éstos se resuelven dialogando y en última instancia se aplican sanciones.

Respecto a la participación en las cooperativas surgidas de *impulso autónomo* existen, en los casos observados, dificultades para integrar nuevos socios. En los casos argentino y chileno esto podría estar relacionado con querer mantenerse fiel al proyecto original ideológico que dio vida a las cooperativas. En un grupo de larga trayectoria, genera incertidumbre la integración de nuevos asociados que no necesariamente conocen y comparten el proyecto. En cambio, en Uruguay este hecho se vincula con la necesidad de garantizar un mínimo aceptable de horas de trabajo para los cooperativistas; además, la necesidad de respetar el sistema de guardias propio del sector de actividad, constituye un obstáculo para la cooperativización de los empleados.

En todos los casos la participación es activa y muy unida al tipo de actividad que realizan. Tal como veíamos al analizar las dimensiones internas anteriores, las funciones operativas y estructurales están bien definidas. La participación en ambas es buena, producto del número pequeño de socios.

“Aquí nadie puede tomar decisiones de manera autónoma porque supuestamente todos estamos poniendo el hombro y no cabría...” (gerente, Cooperativa educacional Paine, Chile)

En el caso uruguayo, por su estructura organizacional compleja y un área de actividad que no propicia la activa participación de los socios, la asistencia a las asambleas no supera el 50% del padrón social. Según los

entrevistados, una de las razones que explican este hecho es el tipo de actividad desarrollada, que no puede ser interrumpida.

En todos los casos para la resolución de conflictos, si bien existen sanciones a nivel de estatutos o reglamentos, destacan la práctica de la conversación y el análisis de los diferentes puntos de vista antes de proceder a la aplicación de los mismos.

En el caso las cooperativas *promovidas por organizaciones privadas*, éstas no presentan una óptima participación de los socios debido a la falta de autonomía en relación a las organizaciones que les dieron surgimiento. Las decisiones son tomadas sin mediar mucha participación. Ésta se da en los momentos exigidos en los estatutos como una forma de cumplir con la legalidad, a excepción de la cooperativa uruguaya de recicladores en la que se observa una gestión participativa.

La falta de autonomía se presenta con mucha claridad en el caso argentino. La entrevista, luego de muchos intentos, es realizada a una empleada del Hogar M.A.M.A. Desde el inicio de la cooperativa la cara visible fue la del presidente del Hogar que cumplía el rol de representante de la misma. Las decisiones de inversión son tomadas generalmente por los jóvenes cooperativistas, quienes plantean las necesidades. Una vez establecidas, las mismas se consultan con la administración del Hogar que los asesora. Se observa que no existe prácticamente separación entre lo que es la vida de la cooperativa y la del Hogar. De hecho, a partir de la entrevista se manifiesta que cuando se necesitan algunos empleados, es el personal del Hogar que colabora en las actividades de administración de la cooperativa.

En cambio para el caso uruguayo existe una preocupación por parte de la ONG por generar autonomía y participación de los asociados. Sin embargo la dependencia es de tipo económica ya que la actividad principal es la venta, a partir de un convenio firmado entre la ONG y la IMM, de un servicio de recolección de residuos sólidos urbanos de grandes generadores. El proceso de logro y consolidación de la autonomía de la cooperativa se encontraba al momento de hacer la entrevista (2005) relativizado por el convenio mantenido junto a la IMM y la ONG San Vicente.

“...debilidades no veo, de repente sí, incertidumbre. Porque nosotros terminamos el contrato en mayo y supuestamente renovamos pero escrito no hay nada. [...] de palabra nos han dicho que sigue [...] dependemos de eso...”
(socio, Cooperativa COCLAM, Uruguay)

En las *cooperativas promovidas por el Estado*, la participación de los socios es adecuada dado el reducido número del grupo. Tal como se explicara en las dimensiones anteriores, existe un líder bien definido que ejerce influencia; por lo tanto, se da una adhesión del resto del grupo

frente a las decisiones tanto operativas como institucionales tomadas por éste. Existe un liderazgo reconocido, por capacidad y conocimiento. Se da al mismo tiempo una buena regulación de conflictos por la buena comunicación existente.

Para el caso uruguayo, la cooperativa de taxis constituye un grupo primario, por lo que las dinámicas propias del mismo prevalecen, verificándose una participación espontánea y activa de los cooperativistas, aunque no la asunción de responsabilidades de conducción. Las asambleas son encuentros esporádicos e informales.

“No soy el que firma. El secretario y el presidente son los que firman pero yo soy el que manejo la plata. Soy la cara visible de la cooperativa” (tesorero, Cooperativa de taxímetros Los Maitenes, Uruguay)

La participación de los socios en el caso chileno se genera de manera autónoma por los mismos, dado que el apoyo estatal procura el fortalecimiento institucional y jurídico y no en términos de gestión, evitando de esta manera lazos de dependencia.

5.3. Evaluación de las fortalezas, las debilidades y las perspectivas

Los diferentes entrevistados manifiestan como común denominador sobre las **fortalezas** de la cooperativa: el capital humano y el conocimiento de la actividad que desarrolla. Referido al primero, se consideran aspectos como la responsabilidad de los asociados, la voluntad y las ganas de trabajar, la fidelidad con el proyecto, el trabajo en conjunto. Todo esto surge ante el objetivo de superar las dificultades y no fracasar, llevando a la creación de lazos fuertes de confianza entre los asociados y al crecimiento personal.

“...La fortaleza es que se tiene un capital humano extraordinario; ésta y cualquier cooperativa bien constituida y bien manejada no hay nadie que la puede voltear...” (pro-tesorero, Cooperativa Argentina Textil)

En cuanto al conocimiento del oficio, más allá de la matriz de surgimiento, en la mayoría de los casos se agrupan personas con conocimiento previo sobre la tarea a desarrollar en la cooperativa. Aunque esto también puede plantear algunos conflictos, dado que cuando el trabajo es artesanal pueden surgir divergencias acerca de cómo realizarlo.

“...No es una profesión que se estudie, ya son habilidades, se han ido aprendiendo de generación en generación, entonces son como un poco celosos de transmitir sus conocimientos...” (secretario, Cooperativa de Mueblistas Millaray, Chile).

En tanto, como **debilidad** común a las cooperativas entrevistadas se plantean algunos problemas compartidos con otros tipos de empresa,

como el acceso al capital de trabajo. Como específico a las cooperativas, aparece la falta de capacitación tanto en cooperativismo como en gestión empresarial. Donde menos se manifiesta la falta de capacitación cooperativa es en las surgidas por impulso autónomo, aunque esto aparece como debilidad al momento de la incorporación de nuevos asociados.

También en algunos casos se plantea como debilidad el número reducido de asociados, dado que genera sobrecarga en éstos y puede provocar deficiencias de control en distintos ámbitos.

“...en una estructura tan chica hemos perdido la capacidad de control,...ya que el que es supervisor de producción aparte copia planchas, realiza otras tareas...” (socio-administrador, Cooperativa Ferrograf, Argentina)

Respecto a las **perspectivas**, se observa la idea de seguir funcionando con la mirada puesta en el crecimiento, lo cual se manifiesta en los planes de inversión que poseen las cooperativas, pensando siempre en fortalecer la fuente laboral y mejorar las condiciones de trabajo. Para esto se plantean la creación de nuevos productos, la generación de nuevos canales de comercialización, la búsqueda de otros mercados, el mejoramiento en la calidad de los productos; dependiendo estas actividades muchas veces de la matriz de surgimiento y del ciclo de vida en que se encuentre la cooperativa.

“Uno siempre piensa en mejorar, en ampliar los servicios, en recoger la estabilidad, que los que vengan atrás no se tengan que matar como nosotros, ganar algo acorde a lo que trabajas” (Cooperativa Argentina Textil)

Mientras en las empresas más antiguas se planean objetivos tendientes a mejorar la calidad y la elaboración de nuevos productos; en las de reciente creación éstos se relacionan más con la supervivencia, por ejemplo: la búsqueda de clientes.

“... si dependemos del convenio, o sea pienso que si no buscaremos algo con la cooperativa, ya que tenemos el estatuto armado vamos a buscar otra cosa...” (socio, Cooperativa COCLAM, Uruguay)

Las debilidades de las **empresas recuperadas** se refieren a distintas situaciones en función de su ciclo vital. En la más reciente, Niboplast de Uruguay, el mayor problema está dado por las dificultades organizativas, heredadas de la empresa madre y, relacionado con esto, la resistencia a que compañeros de similar categoría en la empresa madre asuman cargos de responsabilidad en la cooperativa. En tanto para la más antigua, la Cooperativa Argentina Textil, aparece la falta de consideración con sus interlocutores en el mercado por ser una cooperativa.

“[las debilidades son] no ser escuchado, el ser mirado de costado por ser una cooperativa, a veces en reuniones vemos que nos miran como negros laborantes

[trabajadores], que es la verdad no nos engrupimos [engañamos]" (directivo, Cooperativa Argentina Textil)

En las cooperativas de **impulso autónomo** se destacan como fortalezas: compartir ideales, la fidelidad con el proyecto ideológico que les dio vida y la vocación por lo que realizan. Para el caso uruguayo, en el que la vocación ideológica está relacionada con la filiación política de los cooperativistas, existen debilidades como el logro de consensos dada la heterogeneidad del grupo, dificultad para tomar decisiones con rapidez, dificultades en la convivencia por el tipo de actividad que realizan.

"Uno siempre piensa en mejorar, en ampliar los servicios, en recoger la estabilidad, que los que vengan atrás no se tengan que matar como nosotros, ganar algo acorde a lo que trabajas" (Cooperativa Argentina Textil)

En las cooperativas que surgen por **impulso autónomo** se lograron altos niveles de calidad en el servicio y/o producto, objetivo que sigue siendo prioridad hacia el futuro.

"...nosotras tenemos muy buen puntaje en el SIMCE [sistema de medición de calidad en la educación aplicado periódicamente a todos los establecimientos educacionales del país]" (socio, Cooperativa Paine, Chile)

Las **cooperativas impulsadas por organizaciones no estatales** poseen debilidades vinculadas al hecho de ser funcionales al programa u organización que les da origen, por ejemplo:

- En Uruguay la cooperativa creada por la Municipalidad depende del convenio con ésta para seguir funcionando. A esto, se le suma como problema, además de la inseguridad laboral, que los cooperativistas se sienten empleados, proyectan en el coordinador la figura patronal.
- En Chile la cooperativa que surge a partir de una empresa privada, depende del contrato con la misma, ya que es su único cliente.
- En Argentina la cooperativa que surge de una ONG, no depende de un solo cliente como en los casos anteriores, pero su actividad se ve fuertemente influenciada por la misma.

"...tenemos incertidumbre porque nosotros terminamos el contrato en mayo y supuestamente renovamos, pero escrito no hay nada..." (socio, Coop. Coclam, Uruguay).

Esto se refleja también en que sus perspectivas son sólo a nivel de aumentar nuevos clientes, abrir nuevos mercados. No se observan proyectos en relación al mejoramiento de la estructura a nivel de las instancias de toma de decisiones. Esto se relaciona, seguramente con la falta de autonomía y la influencia ejercida desde las organizaciones que les dieron vida.

En las cooperativas de **promoción estatal**, las fortalezas, al igual que en casos anteriores, están relacionadas con el trabajo en equipo que se

da entre los socios. Las debilidades se detectan en la forma en que se implementa el programa estatal, porque su accionar se limita a la constitución de la cooperativa sin el correspondiente estudio de factibilidad y posterior seguimiento del proyecto.

El problema mayor fue el desconocimiento del sistema cooperativo [...] Se hizo al revés el proceso: primero tuviste el trabajo y después te empezaste a capacitar. [...] sin capacitación se puede arrancar pero puede que la vida de esa cooperativa fracase en el corto plazo. Algunos compañeros comprendieron la necesidad de capacitación pero la gran mayoría no llegó a entenderlo” (dirigente, Cooperativas del Taxímetro, Uruguay)

Relacionado con esto es que los entrevistados consideran como fortaleza la sola existencia de la cooperativa, el hecho de que funcione, así como la unión de los cooperativistas cuando hay que enfrentar un problema.

CONCLUSIONES

En las cooperativas de trabajo, la coexistencia entre las dos dimensiones económica (técnico-productivo) y social (grupalo-organizacional) genera formas de participación, toma de decisión y trabajo distintas a las de una empresa capitalista. Es por ello que coincidimos con Davis (1999) respecto de lo necesario que es considerar en la gestión la cultura basada en los principios y valores cooperativos. Todo esto en el marco de una toma de decisiones racionales en la búsqueda de la eficiencia de la empresa.

A partir del análisis de las entrevistas realizadas y de la información documental obtenida, podemos esbozar las siguientes apreciaciones:

1. Para el caso de la matriz de **empresas recuperadas**, es necesario aclarar que en Chile no existen ejemplos de este tipo de surgimiento, además los casos analizados se encuentran en diferentes etapas del ciclo de vida lo que en principio dificultó la comparación de los mismos.

La marcada diferencia de antigüedad nos permitió, por un lado, observar la viabilidad de este tipo de surgimiento y su afianzamiento con el correr de los años; por otro lado, se visualizan claramente objetivos de distinta índole. Mientras que en la etapa inicial éstos se relacionan con la supervivencia y la adopción de la cultura cooperativa, en la madurez se vinculan a aspectos relacionados con la inversión y el desarrollo de nuevos productos y el fortalecimiento de la cultura organizacional adquirida.

Se observa una clara estructura organizacional manifestada en el respeto de los roles y funciones de cada uno de los órganos de la cooperativa; destacándose el valor que se le otorga a la participación democrática, situación determinada por la dinámica de “recuperación” caracterizada por una fuerte tradición sindical.

A nivel operativo se observa que en la etapa inicial estas cooperativas copian los procesos de la empresa capitalista que recuperan, pero con el

transcurso del tiempo éstos se modifican a medida que se adopta la idiosincrasia cooperativa, trasladándose el carácter democrático a la organización del trabajo.

2. En las cooperativas que surgen por **iniciativa autónoma**, se manifiesta cierta dificultad al momento de la incorporación de nuevos socios, esto encuentra su explicación en el cuidado del proyecto y la filosofía que dio origen a la cooperativa en la mayoría de los casos.

Otra característica común a los casos analizados es la constante preocupación por ser eficientes como empresa, procurando siempre altos niveles de calidad; todo esto en el marco de una gestión acorde a los valores y principios cooperativos.

Además poseen una imagen positiva en la sociedad en la que desarrollan su actividad y en todos los casos entrevistados mantienen fuertes lazos con otras organizaciones cooperativas, lo que se refleja en la participación en entidades de segundo grado.

Están bien definidos los roles tanto a nivel institucional como operativos, observándose una clara diferenciación entre quienes toman las decisiones estratégicas (Asamblea y/o Consejo de Administración) y las vinculadas al trabajo diario (encargados de áreas).

3. En las cooperativas promovidas por terceros no estatales, se observa el orden propio de un proyecto originado en otra institución, lo cual se manifiesta en el cumplimiento de los requisitos legales.

El proyecto de la cooperativa es funcional a la organización que la crea, esto se evidencia en que todas ellas cumplen el objetivo planteado al momento de la constitución. En todas existe algún tipo de restricción a su accionar autónomo, determinado por su origen, ya sea por depender de un convenio o contrato suscripto con un único cliente, o por factores internos, como una relación paternalista con su impulsora. La autonomía ha sido mayor cuando el impulso para la creación se ha acompañado con una adecuada capacitación y formación cooperativa.

4. Las creadas a partir de un **programa estatal** presentan falta de capacitación tanto en gestión empresarial como cooperativa lo que se traduce en un manejo poco eficiente de la empresa. Sin embargo, muchas veces, esta situación se ve enmendada por el nivel de conocimiento de la actividad que desarrollan a través de la cooperativa.

Para el caso de Argentina y Uruguay se observa una actitud pasiva, esperando siempre que la solución provenga de terceros, ya sea desde el Estado o de profesionales. Esto se vincula con aspectos como la conservación de la cultura asalariada lo que se refleja en la escasa capacidad emprendedora, o en otros casos por la dependencia de un programa del Estado con el que se encuentran satisfechos o que les deja poco margen de acción.

Además se caracterizan por ser cooperativas con pocos asociados y escasos recursos económicos lo que limita su visión empresarial y por lo tanto una planificación estratégica, planteando objetivos a largo plazo más ligados a un sueño que a la realidad.

Existe un marcado liderazgo de aquellos asociados que impulsaron la creación de la cooperativa, basado en la experiencia y conocimiento que poseen y potenciado por la actitud pasiva de los demás asociados.

Los objetivos con los que se crean estas cooperativas pueden ir desde los más honorables, como un compromiso político con la opción cooperativa, hasta otros más espurios como las prácticas clientelísticas y la manipulación de los indicadores de ocupación. En este último caso la generación masiva de este tipo de empresas, desvirtúa la figura cooperativa y la desprestigia, lo que puede repercutir en el normal funcionamiento de estas cooperativas.

Como conclusiones del estudio podemos afirmar que la matriz de surgimiento influye en la implementación del modelo de gestión cooperativa en los siguientes términos:

- Para las que surgen a través de la *recuperación de empresas*, la instalación del modelo cooperativo es más difícil porque los asociados deben cambiar la mentalidad asalariada que tienen, producto de haber sido trabajadores dependientes y este cambio lo afrontan ante una situación límite (es eso o la pérdida de trabajo). No obstante, es tal la magnitud de esta variable que da lugar a empresas viables y con específicas fortalezas sociales (compromiso con el trabajo, perseverancia, solidaridad).
- Las cooperativas que surgen por *impulso autónomo* incorporan desde el inicio los principios cooperativos, pero encuentran dificultades al momento de incorporar nuevos asociados. Esto dificulta la renovación en tanto no exista una política de reclutamiento e inversión en la educación de los aspirantes a socios.
- En tanto que las cooperativas que surgen por *impulso de organizaciones privadas* tienen como obstáculo la falta de autonomía, puesto que responden y son funcionales a la organización que las promueve, que no siempre tiene por objetivo el desarrollo cooperativo.
- Las que surgen por la implementación de *programas estatales* ven obstaculizado el desarrollo de una cultura cooperativa por diversos factores vinculados a la formación. En primer término la manera como se recluta a los miembros, a la que se vincula la pasividad de los asociados. En segundo lugar la carencia de formación cooperativa y herramientas de gestión en general. Por último la dependencia que existe de las instancias estatales en caso que no se promueva y prepare expresamente para la autonomía.

Finalmente, y respecto a la hipótesis planteada originalmente podemos concluir que no existe un modelo de gestión específico para cada matriz de surgimiento. Sí existen especificidades a la hora de organizar la gestión, directamente relacionadas con los desafíos planteados en el momento de la creación. A partir de la comparación entre matrices y entre países reafirmamos nuestro convencimiento en la necesidad de desarrollar un modelo para todas las cooperativas, el cual debería encontrarse íntimamente ligado al cumplimiento de los principios y valores cooperativos. Pero la adopción de un modelo y el posterior desarrollo de una cultura organizacional se verán fuertemente influenciados por diversos factores. El tipo de surgimiento es uno de ellos y su consi-

deración puede contribuir decididamente al desarrollo de una gestión eficiente y democrática. Se deben considerar también otros factores como la cantidad de asociados, la etapa del ciclo de vida en que se encuentre la cooperativa y la actividad que desarrolla, e íntimamente ligado a este último factor, los principios de organización del trabajo que prevalecen.

NOTAS

1. Instituto de Estudios Cooperativos, Universidad de La Plata, Argentina
2. Programa Interdisciplinario de Estudios Asociativos, Universidad de Chile, Chile
3. Unidad de Estudios Cooperativos, Universidad de la República, Uruguay
4. Para el año 2003 la desocupación abierta alcanzaba el 19,5% en Argentina, el 9,4% Chile y el 14% Uruguay
5. Consideramos el "ciclo vital" de las cooperativas seleccionando casos que se encuentran en la misma etapa. Para ello se buscó que los casos estudiados no se encuentren en la etapa inicial de su vida, sino que la cooperativa lleve unos años de conformada, habiendo ocurrido al menos una rotación del Consejo Directivo.
6. Como criterio cuantitativo se acordó tomar en cuenta solamente cooperativas que cuenten con más de 9 integrantes. En los casos de cooperativas pequeñas es probable que la estructura informal, que existe en cualquier organización, llegue a ser la predominante.
7. Las cooperativas de trabajo se proponen obtener fuentes de ocupación adecuadas para sus asociados, sin embargo es necesario la admisión de excepciones en casos determinados: para tareas esporádicas, de carácter excepcional o de naturaleza transitoria y/o los períodos de prueba de duración limitada. La legislación Argentina refleja estas situaciones especiales en la Resolución N° 360/75 del I.N.A.C. (Instituto Nacional de Acción Cooperativa), hoy I.N.A.E.S. (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social).
8. En Uruguay se permite tener hasta el 20 % del total de trabajadores. Como excepción se admite contratación de trabajadores por encima del tope, cuando lo justifica la cobertura de necesidades cíclicas de temporada (Ley N° 17794/04).
9. Los contratados eventualmente por las cooperativas de trabajo perciben el mismo ingreso que los asociados. Respecto del tratamiento de los excedentes ver artículo 42 del decreto-ley N° 20337/73.
10. En base a ideas y reformulaciones del trabajo de Milnitsky.
11. Estado en el que todas las decisiones deben ser tomadas por el colectivo de los trabajadores.
12. Las entrevistas a los socios se realizaron entre los meses de diciembre de 2004 y abril de 2005.
13. Para profundizar en el análisis de las empresas recuperadas ver al respecto Martí et al. (2004 y 2005) y Guerra et al. (2005).

BIBLIOGRAFÍA

- BATTAGLIA, Filippo (2004). *"L'organizzazione nelle cooperative"*, Roma, Edizioni Pirego.
- BERTULLO, Jorge et al. (2004). "El cooperativismo en el Uruguay", *Documento de Trabajo del Rectorado N° 22*, Universidad de la República, Uruguay.

- BOYER, Robert (1995). “*Une lecture régulationniste de la croissance et de la crise*”, en Pascal Combemale et Jean-Paul Piriou (dir.), *Nouveau manuel. Sciences économiques et sociales*, La Découverte, Paris, chapitre XVIII.
- BOYER, Robert (1997). “Del fordismo canónico a una variedad de modos de desarrollo”, en R. Boyer e Y. Saillard (eds.), *Teoría de la regulación: el estado de los conocimientos*, Volumen III, Buenos Aires, EUDEBA/Asociación de Trabajo y Sociedad (1ª edición en francés 1995).
- DAVIS, Peter (1999). *La administración de la diferencia cooperativa*, Ginebra, OIT-COOPNET.
- DIERCKXSENS, Wim (1998). *Los límites de un capitalismo sin ciudadanía: por una mundialización sin neoliberalismo*, San José, DEL.
- GUERRA, Pablo et al. (eds.) (2005). *Empresas recuperadas: entre la reflexión y la práctica*, Montevideo, Nordan-Instituto Goethe-Red UITA.
- HOUTART, François (dir.) (1995). “Emploi, croissance et précarité: une même logique au sud comme au nord”, en *Alternatives du Sud*, vol. II 1, 5-15, Centre Tricontinental Louvain-la-Neuve – L’Harmattan.
- INAC-Instituto Nacional de Acción Cooperativa (1975). Resolución 360/75, <<http://www.inaes.gov.ar/normativas.htm>>.
- INAES-Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. <http://www.inaes.gov.ar>.
- LIPIETZ, Alain (1995). “El mundo del posfordismo”, en *Utopías*, Madrid, N° 166, octubre–noviembre.
- MARTÍ, Juan Pablo et al. (2004). “Empresas recuperadas mediante la modalidad de cooperativas de trabajo. Viabilidad de una alternativa”, en *Revista UNIRCOOP*, Volumen 2 número 1, 80-105.
- MARTÍ, Juan Pablo et al. (2005). “Elementos de la gestión y procesos subjetivos de los trabajadores en las empresas recuperadas en forma cooperativa”, en *Estudios Cooperativos*, N° 1 Año 10, Montevideo, Universidad de la República.
- MILNITSKY, Sergio (s/f). *Problemas de gestión en las cooperativas de producción*, Cuadernos de Educación Cooperativa, Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay.
- MOIRANO, Armando A. (1995). *La cooperativa de trabajo. Manual para asociados y profesionales*, Editor Nicolás Ghersi.
- REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY (2004). *Ley 17.794 – Constitución y funcionamiento de las cooperativas de producción o trabajo asociado*. <<http://www.presidencia.gub.uy/ley/2004072201.htm>>.
- STIGLITZ, Joseph (2002). *El malestar en la globalización*, Buenos Aires, Edición Taurus.
- TERRA, Juan Pablo (1984). *Proceso y significado del cooperativismo uruguayo*, CEPAL.
- VANEK, Jaroslav (1985). *Imprese senza padrone nelle economie di mercato*, Roma, Edizioni Lavoro.
- VANEK, Jaroslav (1993). “Una nueva estrategia para la autogestión en América Latina”, en Antonio Colomer, *Sociedad solidaria y desarrollo alternativo*, Madrid, Fondo de cultura económica, 257-278.