

2

CUADERNOS PARA LA AUTOGESTIÓN

# Problemas del trabajo autogestionado



PROGRAMA 2002  
FACULTAD 2022  
ABIERTA 20 AÑOS



FILO:UBA SEUBE  
Facultad de Filosofía y Letras  
Universidad de Buenos Aires  
Secretaría de  
Economía Universitaria  
y Relaciones Estudiantil

CALLAO COOPERATIVA CULTURAL

**ISBN SERIE:XXXXXXXXXX**

COORDINACIÓN ACADÉMICA E INVESTIGACIÓN: Programa Facultad Abierta.

CONTACTO: centrodoc@gmail.com

COORDINACIÓN EDITORIAL: Cooperativa de Trabajo Callao Ltda.

CONTACTO: callaocooperativa@gmail.com

TEXTOS: Andrés Ruggeri, Celeste Stillitani, Rosario Canale, Javier Antivero, Emiliano Bala-guer, Javier Rodríguez, Matías Kogoi, Agustín Kammerath, Karina Luchetti y Natalia Polti. Aclaración: Los textos del “Cuaderno #7” son una adaptación del “Cuaderno #8” de la serie Cuadernos para la autogestión del programa Facultad Abierta (2012), elaborado por Valeria Mutuberria Lazarini, Facundo Ureta, Eleonora Feser y Magali Bausset.

CORRECCIÓN: Karina Luchetti.

ILUSTRACIONES: Daniela Ruggeri.

DISEÑO GRÁFICO: Daniela Ruggeri, basada en el diseño original de Hernán Cardinale para la colección.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES / FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

DECANO: Ricardo Manetti / VICEDECANA: Graciela Morgade

SECRETARIA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y BIENESTAR ESTUDIANTIL: Ivanna Petz

DIRECTOR DEL PROGRAMA FACULTAD ABIERTA: Andrés Ruggeri

Editado en el marco del proyecto “Actualización de los Cuadernos para la Autogestión: formación y capacitación para los trabajadores/as autogestionados de la economía popular”, proyecto UBA 18745, seleccionado mediante resolución SPU N°379/22 Convocatoria de Proyectos de extensión “Universidad, Cultura y Territorio 2022”, Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación de la Nación.

**PROGRAMA**  
**FACULTAD**  
**ABIERTA**  
**2022**  
**2022**  
**20 AÑOS**



**FILO:UBA**  
Facultad de Filosofía y Letras  
Universidad de Buenos Aires

**SEUBE**  
Instituto de  
Estudios Universitarios  
y Bienestar Estudiantil

**CALLAO** **COOPERATIVA**  
**CULTURAL**

## **Cuaderno #2**

# **PROBLEMAS DEL TRABAJO AUTOGESTIONADO**

*En este Cuaderno#2 desarrollamos las particularidades de la formación de cooperativas de trabajo, los problemas económicos asociados al comienzo de las actividades (capital de trabajo, instalaciones, maquinarias) y el acceso a la comercialización en el mercado o a través de compras del Estado. También los problemas derivados del marco legal, el funcionamiento interno de la organización cooperativa, sus diferentes instancias de toma de decisiones (consejo de administración y asamblea) y los desafíos para conformarlas*

Cooperativas de trabajo	<b>Pág. 6</b>
Ley de cooperativas 20.337	<b>Pág. 9</b>
Falta de legislación adecuada para las empresas recuperadas	<b>Pág. 12</b>
Capitalización y mercado	<b>Pág. 19</b>
Trabajadores asociados	<b>Pág. 28</b>
Incorporación de trabajadores	<b>Pág. 32</b>
El consejo y la asamblea	<b>Pág. 37</b>
Problemas de gestión	<b>Pág. 39</b>





Como todos los trabajadores de empresas recuperadas saben por su experiencia diaria, el hecho de ocupar un establecimiento y ponerlo a producir o formar una cooperativa de trabajo es sólo el inicio del proceso. La etapa que se abre a partir de que se instaura la gestión colectiva de los trabajadores no está exenta de problemas. Hay cuestiones sin resolver desde lo legal, en la adopción de una forma de gestión desconocida y con funciones nuevas para la mayoría, a lo que se suman la falta de capital de trabajo, trámites engorrosos, pérdida o ausencia de derechos laborales garantizados para los asalariados formales, por nombrar los principales y más frecuentes de estos problemas. Para empresas autogestionadas que no provienen de un proceso de recuperación pero comparten la base de ser un proceso colectivo de gestión del trabajo, los problemas no son menores y, en gran parte, compartidos.

Pero posiblemente todos esos problemas son parte de uno mayor: la ausencia de un modelo autogestionario que defina un camino claro hacia una empresa de trabajadores autogestionados, económicamente

viable y que logre sobrevivir a la competencia del mercado capitalista. Con esta afirmación no hablamos exclusivamente de la falta de un marco legal adecuado, sino de los problemas derivados de la contradicción entre la democratización del espacio laboral que representa la autogestión y la lógica de la competencia y la explotación que implica la economía en la que cualquier empresa autogestionada se debe insertar y sobrevivir.

## **COOPERATIVAS DE TRABAJO**

Formar cooperativas no es una idea surgida de la nada, es una respuesta concreta a la necesidad práctica de la falta de trabajo que permita la subsistencia de los trabajadores y trabajadoras y sus familias, tanto en los casos de empresas que cierran y se recuperan bajo la forma autogestionaria como de aquellos que, como vía de escape al desempleo o a la informalidad, forman sus cooperativas para intentar crear esos puestos de trabajo necesarios. Para eso, la herramienta que se fue conformando a través de



diversas experiencias es trabajar en la integración colectiva a un proyecto económico cooperativo, es decir, creando una empresa que es dirigida por sus propios trabajadores a través de una organización democrática de la producción o sumándose a una ya existente. En esta empresa cooperativa las tareas y las responsabilidades se distribuyen de acuerdo con las decisiones tomadas en conjunto por quienes la conforman, es decir, mediante un proceso de autogestión.

El cooperativismo puede transformarse, entonces, en una herramienta que permita la inserción laboral y la estabilidad económica de los trabajadores, puede capacitar a sus integrantes mediante la incorporación de nuevos conocimientos o el fortalecimiento de los ya adquiridos y puede también generar nuevas subjetividades mediante la conformación de grupos de pertenencia distintos a los previamente existentes.

Sin embargo, para poder formar parte de una cooperativa de trabajo hay que superar algunos obstáculos



y cumplir con ciertas condiciones. La primera es, por supuesto, saber de qué se trata, qué es una cooperativa, tema que ya hemos desarrollado en el cuaderno anterior.

Un derivado de esa cuestión es, yendo a lo concreto, cómo se forma y cuáles son las condiciones en las que deben desenvolverse las cooperativas en la Argentina. Para eso hay que saber que las cooperativas están regidas por normativas legales, con ciertas (e importantes) lagunas, pero leyes y normas al fin. Y que su constitución, mantenimiento y administración tienen trámites y regulaciones que hay que cumplir.

La tercera cuestión es que cada integrante que se suma a una cooperativa va a desarrollar una función en una organización colectiva y debe estar preparado para ejercerla. Esto implica conocer algún oficio o estar previamente capacitado para dicha función u otras y, por supuesto, estar dispuesto a hacerlo. Planteadas estas líneas generales y que atraviesan transversalmente la temática, hay que cono-



cer también las particularidades de las cooperativas de trabajo

## LA LEY DE COOPERATIVAS 20.337

La ley que regula las cooperativas en nuestro país es la Ley 20337, promulgada en 1973. Si bien esta ley tuvo el consenso de las organizaciones cooperativas de la época y fue elaborada por prestigiosos juristas, especialistas en el derecho cooperativo, no hay que olvidarse que **no fue sancionada durante los gobiernos constitucionales** que asumieron en ese año, sino que fue uno de los últimos actos legislativos de la dictadura de aquel entonces.

Se trata de una ley muy amplia, que abarca todo el accionar de las cooperativas en sus diferentes modalidades, hecha en una etapa de la historia de nuestro país en que el pleno empleo de la clase trabajadora no estaba lejos de la realidad. En consecuencia, las cooperativas de trabajo –de gran crecimiento poste-

*La ley de cooperativas no fue sancionada en democracia*



rior cuando empezó a haber un desempleo masivo como consecuencia de las políticas neoliberales—eran un débil actor en el mundo del trabajo e incluso en el propio sector cooperativo, lo que se refleja en el escaso desarrollo de ese tipo de cooperativa en el texto de la ley.

Esto tuvo consecuencias que experimentamos ahora: en la actualidad **la mayor parte de la normativa que regula la vida de las cooperativas de trabajo proviene de resoluciones del INAES antes que del cuerpo principal de la ley 20337**. El resultado es que los trabajadores cooperativistas quedan en una “zona gris”, sin tener resueltas cuestiones importantes como la seguridad social, la protección contra los riesgos del trabajo, la sindicalización y otros derechos que tienen los trabajadores asalariados y que son precarios o inexistentes para los autogestionados.

La ley de cooperativas vigente determina los distintos tipos de entidades: de provisión, de servicios públicos, de ahorro y crédito, agropecuarias, de vivienda, de consumo, de seguro y de trabajo. Sobre



las de trabajo, que es la forma que generalmente se adopta para la autogestión y las actividades que implican agrupar a trabajadores y trabajadoras, no es mucho lo que dice la ley, salvo los lineamientos básicos. En estas cooperativas sus asociados buscan generar sus propias fuentes laborales a través de la producción o brindando servicios. **En relación a otros tipos de cooperativas, la característica primordial de las de trabajo es que son sus propios asociados quienes trabajan,** mientras que en las otras categorías se puede contratar personal externo para la realización de determinadas tareas y actividades. Es por eso que decimos que la cooperativa de trabajo es la forma por excelencia de la autogestión.



## FALTA DE LEGISLACIÓN ADECUADA PARA EL TRABAJO AUTOGESTIONADO

Armar una cooperativa de trabajo es un trámite relativamente sencillo, que le brinda a los trabajadores un tipo de organización legalmente válida adaptable a las características autogestionarias. En el caso de las ERT, permite la posibilidad **de ser reconocidos como una continuidad laboral y productiva de la empresa fallida sin asumirse como continuación legal de la empresa quebrada** y, por lo tanto sin heredar –en la mayoría de los casos– las deudas dejadas por los empresarios. De acuerdo a ley de concursos y quiebras, formar la cooperativa es requisito para que los trabajadores puedan iniciar el proceso de reconocimiento de sus derechos y acreencias laborales y, si logran cumplir los pasos previstos, de la continuidad productiva. **La cooperativa también permite poder operar en forma legal en el mercado y ser beneficiarios de la eventual expropiación** por parte del Estado de las instalaciones, maquinarias y otros bienes de la antigua empresa.



Hasta ahí las ventajas, pero la falta de una legislación que contemple las particularidades del trabajo autogestionado en general, y de las empresas recuperadas en particular se presenta como una limitación apenas empiezan las empresas a funcionar.

La primera es **la más obvia: la propiedad**. Es una discusión incluso entre los trabajadores y sus organizaciones qué tipo de propiedad tendría que utilizarse para las empresas autogestionadas, si propiedad social, estatal, de la cooperativa, mixta o cogestionada, etc. Pero el problema básico es que **para la legislación actual sólo hay dos tipos de propiedad: estatal o privada**. La propiedad a nombre de una cooperativa opera en los hechos como una propiedad privada, tenga o no un fin social. El tipo futuro de propiedad en una economía y forma de organización social no capitalista es, por el momento, un ejercicio teórico en el que no vamos a entrar, aunque es un debate que hace al proyecto futuro. Pero sí vamos a poner en discusión los problemas actuales generados por esta ausencia de resolución del tema de la propiedad, especialmente en el caso de las empresas

*La propiedad es el problema fundamental. La ley no contempla la propiedad social, sino solo la privada o estatal*



recuperadas, que es el más complejo por provenir de una empresa privada que quebró o está en proceso de quiebra.

Hasta el año 2011 la única herramienta legal con la que contaban los trabajadores de las empresas recuperadas era la ley de expropiación, generalmente provincial. Al expropiar y declarar de utilidad pública la empresa, el poder legislativo ponía a la propiedad bajo el paraguas de esta ley y permitía su uso por parte de los trabajadores. Las leyes “definitivas” que traspasaban la propiedad a la cooperativa bajo distintos procedimientos (generalmente no cumplidos por el Estado), convertía este paraguas en un traspaso propietario, siempre que se mantenga “el fin social”. Este proceso frena la quiebra, pero deja abierto el problema de quién es el propietario de la empresa, pues la quiebra no desaparece, los acreedores (en gran parte el Estado y los propios trabajadores) continúan y el conflicto por las deudas de los viejos empresarios persiste. En ocasiones, se genera un problema aún peor, el enfrentamiento





entre trabajadores, cuando una parte de estos no acepta entrar a la cooperativa y –normalmente mal aconsejados por abogados oportunistas– persisten en reclamar por sus indemnizaciones en forma individual, accionando o disputando contra la cooperativa de sus ex compañeros. Estas circunstancias suelen afectar el funcionamiento de la empresa, que al no tener más que un permiso de uso no puede disponer de los bienes como garantía, no es sujeto de crédito y otra serie de limitaciones legales para operar. Con el correr de los años, el no pago de las expropiaciones por parte del Poder Ejecutivo desata los llamados procesos de “expropiación inversa”, mediante el que los acreedores de la quiebra reclaman el pago de la deuda que la expropiación detuvo, provocando graves problemas tanto para los Estados provinciales como para las cooperativas (especialmente en la provincia de Buenos Aires).

La falta de claridad sobre la condición de la propiedad es un grave obstáculo para el desarrollo de las experiencias de recuperación de empresas por los

trabajadores, que no siempre afecta a otro tipo de empresas de autogestión.

La reforma de la ley de concursos y quiebras en el 2011 se ha presentado, en ese sentido, como la solución a estos problemas, sin embargo, eso es posible hacia adelante, no para los procesos ya abiertos. Y tiene ciertos aspectos que solo quedarán claros al ver su aplicación. En los casos que hasta la fecha se aplicó, los trabajadores debieron luchar para obligar al juez a recurrir al mecanismo previsto para la recuperación, que si bien está contemplado en la ley está lejos de ser obligatorio, sino que queda sujeto a determinados requisitos en la que la discrecionalidad del juez es un factor importante.

Para las más de 400 empresas recuperadas que están en funcionamiento, en algunos casos desde la década de los 90, la propuesta de una ley nacional de expropiación otorgaría una importante herramienta para destrabar esta situación, que debe ser discutida en los ámbitos organizativos de los trabajadores, en las organizaciones que los apoyan y, por supuesto,

*Reforma de la ley de quiebras*

*Propuesta de una ley nacional de expropiación*



en los ámbitos legislativos y ejecutivos que la debería tratar.

Lo que está claro es que el problema legal de la autogestión no se resuelve con una sola ley o herramienta legislativa, sino con **una política que reúna en forma coherente distintas herramientas que apunten a darle un marco de resolución a cada uno de los problemas.**

El otro eje importante que consideramos acá en este aspecto de la cuestión legal es **la propia figura del trabajador autogestionado.** Por las razones antes expuestas, este no está cubierto por la ley de cooperativas, que solo contempla a los trabajadores como asociados, y no especifica funcionamiento ni especificidades de las cooperativas de trabajo. Aunque no necesariamente deba ser así, la mayoría de las normas que se derivan de esto parecieran tomar al asociado no como un trabajador que forma parte de una estructura de gestión colectiva del trabajo, sino como un propietario.

*La solución no es una ley, sino un conjunto de herramientas legislativas y políticas*

*Ausencia de figura lega del La propia figura del trabajador autogestionado*

El trabajador de la autogestión es, ante todo, un trabajador. Si es socio de una cooperativa lo es en tanto la cooperativa (y remarcamos especialmente la forma cooperativa de trabajo y no otras) es la forma jurídica más apropiada a las características de la autogestión. Sin embargo, esto no significa que deba renunciar o carecer de los derechos laborales que tienen los trabajadores asalariados, especialmente en el periodo más precario del comienzo de las cooperativas y empresas recuperadas. **En el proceso de recuperación de una empresa por los trabajadores se pierden derechos laborales que no siempre pueden ser reconquistados al formar una cooperativa de trabajo**, básicamente los derechos a la **seguridad social** (ver Cuaderno#8) y la **antigüedad laboral**, además del derecho a la **sindicalización** (con respecto a este último punto podemos citar como excepción a la Federación Gráfica Bonaerense y a la Unión Obrera Metalúrgica que, a través de una modificación en sus estatutos, permitieron a los trabajadores de las empresas recuperadas mantener sus derechos sindicales).

*Derechos laborales perdidos al cooperativizarse: seguridad social; antigüedad; sindicalización*



En este marco se plantea el debate por una ley o estatuto del trabajador autogestionado (y aquí entra el resto de las expresiones de la economía autogestionada) y la de una ley que regule especialmente a las cooperativas de trabajo, tomando la doble condición de asociados y trabajadores. También se pone en discusión **cuál es el aporte y el papel del Estado, que es garante de la protección de los derechos de los trabajadores en las demás instancias de empleo, pero aparece ausente en el caso de las cooperativas.**

## CAPITALIZACIÓN Y MERCADO

En toda empresa autogestionada el acceso a la capitalización necesaria para comenzar las actividades es otro de los problemas que debe resolverse para el funcionamiento de la cooperativa. **En la empresa capitalista, el capital se forma a partir de la explotación del trabajo** y es de esta fuente de donde salen los recursos para las inversiones que aparecen después como privativas del empresario.

*El capital se forma explotando el trabajo*





Pero en el caso de las empresas recuperadas, donde frecuentemente el empresario abandona el establecimiento dejando a los trabajadores librados a su suerte, sin recursos, generalmente sin acceso a las instalaciones (que deben ser ocupadas), sin insumos y muchas veces también con la cadena productiva quebrada y los lazos con el mercado destrozado por incumplimientos y estafas, ¿de dónde sale el capital para producir? La respuesta, como saben todos los trabajadores, es la misma que en cualquier otro caso: del trabajo. Pero con el inconveniente de que ese trabajo en un principio de destinarse exclusivamente (o casi) a generar ese capital desaparecido o fugado y básico para que la empresa pueda volver a la producción.

Es decir, sigue saliendo del esfuerzo de los trabajadores. Es por eso que algunos teóricos hablan de la autoexplotación. Sin embargo, es una idea que debe ser cuestionada, pues la explotación tiene como fin beneficiar a un externo (al explotador), no a uno mismo o al colectivo del que se forma parte. En todo caso, lo que aquí tenemos es la formación de capital

de trabajo mediante un esfuerzo no retribuido a los trabajadores en forma inmediata, pero que lo será (o lo tendría que ser) cuando la nueva empresa autogestionada esté funcionando a pleno.

Aquí es donde surge la pregunta de cómo facilitar ese proceso y que no siga requiriendo el trabajo en condiciones penosas y con un futuro incierto para los trabajadores. Aparece entonces el papel del Estado que podría tener un rol tal como lo hace con frecuencia con los empresarios privados. Por eso esta cuestión está claramente encadenada con las cuestiones legales del punto anterior, pues todos los capitalistas, sin excepción, recurren al crédito y en muchísimas ocasiones a subsidios, facilidades impositivas o exenciones por parte del Estado. Las empresas recuperadas en cambio, no acceden ni a la mínima parte de estos beneficios, ni tampoco otras empresas autogestionadas.

Los subsidios, créditos y beneficios destinados a las PYMES (pequeñas y medianas empresas) generalmente no llegan a las empresas recuperadas. Esto se



debe tanto a que no están destinados a ellas como a que no reúnen, en muchos casos, los requisitos legales exigidos. **Mucho menos tienen el acceso a los créditos otorgados a las grandes empresas.**

*Faltan subsidios y créditos para la autogestión*

Por lo general, los subsidios que reciben suelen ser montos que a veces casi están al nivel de las microfinanzas. Por otra parte, al ser consideradas como parte de la Economía Social o de la Economía Popular, el Estado no tiene como objeto impulsar y apoyar los procesos de autogestión sino solucionar el problema de la falta de trabajo o a sostenerlas en tanto cooperativas en niveles cercanos a la subsistencia. Esto continúa siendo una deficiencia grave de la política pública destinada al sector. La excepción fue, en los años 2021-22, el programa Redeco del entonces ministerio de Desarrollo Productivo, aunque con una efímera duración.

Esta situación lleva con frecuencia a la aparición de lo que se denomina **trabajo “a façon”, en el cual la empresa trabaja para un tercero** que aporta la materia prima o el capital necesario para iniciar la pro-

*Trabajo a façon*



ducción y se lleva el producto terminado para su comercialización. Si bien constituye una forma de solución para comenzar a producir, el problema que presenta este tipo de producción es que las decisiones estratégicas se toman fuera de la fábrica: cuándo, qué y cómo producir, dónde comercializar y cómo administrar y qué hacer con los excedentes.

Cómo suplir la ausencia de capital, además de reclamar al Estado un trato preferencial (o por lo menos comparable al recibido por otros sectores), es un debate que el sector de la autogestión en la Argentina aún se debe como colectivo.

Al abordar la capitalización, es importante poder distinguir los bienes de capital (es decir, la infraestructura y la maquinaria para comenzar el proceso de trabajo) del llamado “capital de trabajo” o “capital de giro” necesario para comenzar las operaciones y el “giro” que permita la continuidad de la producción.

## CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es el necesario para poder llevar adelante la producción, el dinero indispensable para comprar insumos y pagar otras cosas que posibiliten la actividad económica. Sin capital de trabajo no se puede iniciar “la rueda” productiva, que genera excedentes que forman el capital y financian la actividad, pagan los salarios, etc.

De acuerdo al tipo de trabajo, cambian costos, espacios y condiciones. No todo esto implica el desembolso de dinero propio de la cooperativa: los espacios pueden conseguirse por cesiones o acuerdos con otras instituciones, la maquinaria y las herramientas por proyectos y subsidios de diferentes áreas del Estado, etc. Pero en algún momento, si esto se logró, la cooperativa deberá capitalizarse para poder mantener en funcionamiento instalaciones y equipos, hacer su mantenimiento, mejorarlos y renovarlos. A partir de ahí, hay que ponerse el objetivo de, con los excedentes generados, ir incrementando gradual-



mente los niveles de compra hasta llegar a cubrir la capacidad instalada o, incluso, ir ampliándola. Lo importante, aquí, es tener la previsión de no reparir de más, de lograr preservar el excedente para la reinversión en lugar de distribuir todo (a pesar de las necesidades que siempre hacen difícil esa capacidad de ahorro).

En este punto es importante, para acceder a subsidios, microcréditos o distintos fondos públicos accesibles para cooperativas, estar informados sobre el lanzamiento y los requisitos solicitados para obtenerlos, como así también estar capacitados para la presentación de proyectos. En estos casos se puede pedir el acompañamiento de asistentes técnicos u organizaciones especializadas en cuestiones técnicas y de gestión de cooperativas.

También es prioritario para sostener económicamente al proyecto cooperativo, identificar, seleccionar y acceder a las distintas redes de comercialización que existen en la actividad que se haya encarado. Esta selección depende tanto del producto





o servicio ofrecido por la cooperativa como de sus niveles de producción. La inserción en el mercado no es tarea fácil. Se podrían identificar circuitos de comercialización dentro de la llamada economía popular mediante acuerdos para implementar la compra subsidiada por el Estado (por lo menos en períodos políticos favorables a este tipo de política pública), o bien ingresar en el mercado abierto en el que se entraría en competencia con empresas privadas del mismo sector de actividad.



**Lograr venderle al Estado es una de las posibilidades**, mediante acuerdos de provisión de determinados bienes que el Estado suele adquirir en grandes cantidades (uniformes, delantales, viandas, determinados equipamientos, etc.), pero hay que tener en cuenta que convertirse en proveedor del Estado tiene requisitos particulares (entre ellos, inscribirse como proveedor en la plataforma Comprar, participar de licitaciones, firma de convenios, etc.). Por otra parte, los tiempos de pago son largos, con procesos administrativos bastante trabajosos, lo cual puede implicar riesgos para la sostenibilidad en momentos de volatilidad económica (que en nuestro país son frecuentes. Por último, si las políticas públicas se modifican abruptamente debido a cambios de gestión, la pérdida repentina de ingresos puede complicar seriamente a la cooperativa.

En cambio, operar en el mercado suele ser más complejo para las cooperativas que se inician de cero debido a la incertidumbre acerca del éxito, a las fluctuaciones del mercado y a la necesidad de tener conocimientos mínimos de comercialización. No



resulta necesariamente más fácil para las empresas recuperadas, a pesar de su preexistencia, debido, entre otras cosas, a la ruptura de las cadenas de proveedores y cartera de clientes por la patronal vaciadora o, simplemente, por el paso del tiempo que ocupa normalmente el proceso de recuperación y la puesta en marcha como colectivo autogestionado. La diferencia (y su potencialidad en el mediano y largo plazo) es que la venta para el consumo directo a la población, en mercados tradicionales o alternativos, puede ser sostenible para la cooperativa en el tiempo y, especialmente, en momentos de gestiones políticas adversas al cooperativismo.



## TRABAJADORES ASOCIADOS

La gran diferencia entre una empresa cooperativa autogestionada y una empresa privada radica en que la primera es una asociación de personas, no de capitales. Una empresa privada conformada como sociedad anónima puede tener muchos propietarios asociados (en las grandes empresas, accionistas),

pero el peso de cada uno en las decisiones y el porcentaje que se llevan de las ganancias generadas por la empresa está determinado por el capital aportado.

En cambio, las cooperativas son asociaciones de personas que tienen voz y voto individuales, sin importar el capital que hayan aportado. En las cooperativas de trabajo, eso está muy claro: las personas asociadas son las que trabajan y cada una tiene un solo voto. Si alguien puso más capital, este debe ser devuelto en proporción, pero no afecta su poder relativo en la toma de decisiones.

Para eso, la cooperativa tiene que lograr desarrollarse bien económicamente, sin apartarse de estos principios y de las normas acordadas para el funcionamiento democrático de la empresa.

Una vez conformado el colectivo inicial, puede darse la necesidad de la incorporación de nuevos asociados. En ocasiones, esto surge a partir de la demanda de trabajo recibida. En otras, puede tratarse de otras cuestiones, como la voluntad de dar trabajo a más





personas por relaciones de confianza, familiares, pedidos, etc., sin que sea tan clara la capacidad de la cooperativa de poder sostener esos puestos de trabajo. Esto debe ser debidamente evaluado. Si la actividad económica de la cooperativa no produce los ingresos para pagar esos salarios (o “retiros”, en la terminología cooperativa), el riesgo de poner en dificultades económicas a la organización es grande. El resultado puede ser que, en lugar de generar nuevos puestos de trabajo que se sostengan a sí mismos, el colectivo deba bajar los propios sueldos para poder repartir entre los integrantes viejos y nuevos. O generar una situación de desigualdad interna que, en algún momento, puede derivar en un conflicto, dado que, en una cooperativa de trabajo, los asociados tienen iguales derechos y obligaciones. Y los votos de los “nuevos” en una asamblea valen lo mismo que los de los “viejos”. Por lo tanto, para crecer y dar trabajo, lo que constituye el objetivo último de la cooperativa, hay que generar la base productiva necesaria y firme que lo permita.

## ¿SALARIOS O RETIROS?

En la terminología cooperativa se habla de *retiros* en lugar de *salarios* y es frecuente escuchar esta distinción, junto con la aclaración de que en la cooperativa “no hay salarios”. El retiro es, en realidad, el pago a cuenta de los excedentes generados por la actividad económica de la cooperativa, que debe ser repartido entre asociados/as, a menos que la asamblea decida otra cosa o no los hubiera. Este retiro a cuenta, en realidad, reemplaza al salario, ya que por la normativa cooperativa, los excedentes y su reparto deben ser computados al final del ejercicio, cuando se hace el balance. Si no existieran los retiros a cuenta, sería impracticable ser trabajadores cooperativistas, ya que habría que esperar para cobrar un año hasta que se repartan las utilidades. Pero más allá del tecnicismo, no hay diferencia entre un retiro y un salario: si no se pagara, la fuerza de trabajo no podría reproducirse y el trabajador no percibiría nada a cambio de su trabajo (esa es la función del salario), lo que incluso sería contradictorio con el objetivo de una cooperativa de trabajo (asociarse para trabajar), además de con el más elemental sentido común.

# INCORPORACION DE TRABAJADORES

El segundo aspecto relacionado con la incorporación de trabajadores es que quienes ingresan asuman un nivel de compromiso con la organización y puedan adaptarse tanto al colectivo como a la lógica de funcionamiento de la cooperativa. A diferencia de la empresa privada cuya razón de existencia es la maximización de los beneficios de sus propietarios, **la empresa autogestionada funciona para satisfacer las necesidades de todos sus asociados** y esa lógica es, en ocasiones, difícil de comprender e internalizar para quienes no tienen experiencia previa de trabajo colectivo. Es lo más difícil de conseguir, porque trabajar en forma democrática es una experiencia ajena al trabajo en el capitalismo.

Las cooperativas de trabajo sólo pueden emplear como trabajadores a sus propios socios con plenos derechos y obligaciones. Para que una ERT conformada como cooperativa de trabajo pueda incorporar trabajadores (según una disposición del INAES)



debe integrarlos a prueba por un periodo de 6 meses y luego asociarlo o despedirlo. Esta situación coloca a la cooperativa en una disyuntiva de hierro, pues la empresa autogestionada que decide incorporar trabajadores debe estar muy segura de que va a mantener el nivel de actividad que le permita pagar sus salarios. Esa disyuntiva no es tal para el empresario capitalista, que intenta cortar el riesgo por lo más débil, expulsando mano de obra. **Para empresas colectivas surgidas para preservar el trabajo y no para destruirlo, el despido es, salvo casos graves faltas e irresponsabilidad, una contradicción y un hecho indeseable.** Pero la incorporación de nuevos asociados, incluso en el caso de sustentabilidad económica, también genera temores. La cuestión de la capacidad de decisión de los nuevos trabajadores genera la incertidumbre acerca de cómo van a incidir estos últimos en posibles cambios en la gestión interna. Las respuestas a este problema (que a veces no es más que un temor infundado, y en otros tuvo incidencia en el mediano plazo) son variadas y complejas, y merecen un debate serio que vaya más allá del individualismo y tome en serio la cuestión de la

*La empresa autogestionada que nació para proteger el trabajo, no puede despedir trabajadores como un empresario*



responsabilidad colectiva y la formación de los nuevos trabajadores.

Es importante a la hora de incorporar un nuevo trabajador llevar adelante un proceso de inducción, mediante el cual podemos facilitar su integración en la empresa. Este consiste básicamente en realizar un recorrido por las instalaciones, presentar a cada uno de sus compañeros de trabajo, contar la historia de la empresa recuperada, el funcionamiento de la cooperativa, los canales de comunicación, la dinámica laboral, las funciones, tareas y responsabilidades correspondientes a su puesto de trabajo, además de brindarle al nuevo trabajador toda aquella información que consideremos relevante.



Pues así como en algunos casos la relación entre “viejos” y “nuevos” se parece a la formación de castas con diferentes derechos y obligaciones, emplear trabajadores en forma indiscriminada puede contribuir a la emergencia de los conflictos internos

de las ERT cuando las cosas no van como se lo planificó oportunamente. El resultado es que muchas cooperativas incorporan trabajadores como contratados sin asociarlos a la cooperativa, inclusive después de cumplido el periodo marcado por la ley. Un problema de difícil solución pero que, de mantenerse, estaría marcando una señal peligrosa, donde la autogestión valdría sólo para algunos. Es importante tener en cuenta que el proceso de convertir a la empresa autogestionada en una patronal colectiva es muy difícil de revertir una vez iniciado. Es, además, el que ha transformado a gran parte del movimiento cooperativo internacional en una cáscara burocrática que oculta empresas patronales bajo formas asociativas.



## El problema de la igualdad

Se ha constituido en un lugar común la idea de que en la autogestión la igualdad entre integrantes de cualquier organización productiva se logra a través del principio de que “todos ganamos lo mismo”. En las empresas recuperadas este principio fue implementado, en algún momento del proceso, por casi todas las experiencias, especialmente aquellas que atravesaron por conflictos agudos en los que había poco para repartir. Sin embargo, y aunque muchas ERT lo sostienen, esa modalidad ha sido cuestionada. Los argumentos giran alrededor de las diferentes responsabilidades, grados de compromiso y formación o antigüedad entre trabajadores. En varios casos, la igualdad salarial se establece a partir de la unidad “hora trabajada”, para evitar injusticias y desigualdades a partir del mayor o menor tiempo de trabajo de las personas. También aparece la cuestión del compromiso, no es lo mismo quien hace una tarea sencilla a desgano y llena de tiempos muertos, que aquel que encara con responsabilidad una función compleja y de vital importancia para la organización. En ciertos casos, con la base del convenio sindical se han establecido categorías. El fundamento de las diferencias suele ser no solo el compromiso o la responsabilidad de cada uno, sino la necesidad de incentivar la formación y el buen desempeño, en lugar de generar una igualdad salarial que puede no corresponder con lo que efectivamente se trabaja.



## EL CONSEJO Y LA ASAMBLEA

En la ley de cooperativas se especifica que **el consejo de administración y la asamblea de asociados son los órganos que intervienen en la conducción de una cooperativa.**

El consejo de administración es el órgano encargado de la gestión y de convocar a las asambleas, que pueden ser de carácter ordinario o extraordinario (por ley hay obligación de convocar una asamblea al año). A su vez, la asamblea de asociados es el órgano de máxima autoridad, porque en ella participan todos los socios con voz y voto y tiene preponderancia sobre el consejo. En las asambleas ordinarias se aprueba (o se rechaza) la memoria y el balance anual, se hace la elección de las autoridades del consejo de administración y, entre otras cuestiones, se puede convocar para la modificación del estatuto, la distribución de excedentes y otras decisiones importantes. La asamblea anual es obligatoria y debe ser registrada ante el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (Inaes), al igual que toda asamblea extraor-



dinaria. Sin embargo, es importante señalar que es positivo para lo que denominamos la “dinámica” de la autogestión, que estas asambleas, aunque no sean registradas en los organismos de control público, se realicen con toda la frecuencia necesaria para garantizar el gobierno democrático de la cooperativa.

En las cooperativas de trabajo la participación es clave debido a que cada trabajador asociado tiene voz y voto en la asamblea, heredando así la lógica de funcionamiento de las asambleas de trabajadores típicas del movimiento obrero. Las asambleas (ordinarias, extraordinarias, informales) representan una acción de democracia directa que debería dirimir los conflictos, asegurar la participación y definir las orientaciones estratégicas de la política de la cooperativa que, después, debe operativizar el consejo de administración.

*Cada trabajador tiene voz y voto en la asamblea*



# PROBLEMAS DE GESTIÓN

Todo sistema económico tiene su forma de organización, de gestión y hasta su maquinaria y tecnología adaptada y pensada para su lógica. En el capitalismo, está claro que estas formas no son las de la autogestión. Por lo tanto, es lógico, dado el contexto de formación de una ERT, que los trabajadores no consigan hacer más que pequeños cambios en ese sistema. Esos cambios están generalmente motivados y obligados por las carencias y el rudimentario estado de la planta, la ausencia de partes enteras de la línea de producción o fallas en la maquinaria. Porque si bien es lógico pensar que la producción bajo formas autogestionarias implique modificaciones en la organización del proceso de trabajo, **hay un cambio importante que es obligatorio: suplir la ausencia de capataces y jefes.** La necesidad de superar esta situación empuja a los trabajadores a buscar llenar los huecos en el proceso productivo y en la gestión empresarial, lo que incluye algunas modificaciones en el proceso de trabajo. La primera es **la reasignación de tareas y la multiplicación de funcio-**

*Nuevas tareas  
y funciones*

nes, mecanismo que permite que trabajadores que jamás se habían apartado de su puesto específico suplan la ausencia del personal que no resistió el conflicto, no acompañó la recuperación o logró conseguir otro empleo frente al cierre de la empresa. Generalmente esto ocurre con los administrativos, vendedores y profesionales, por lo que los obreros de planta deben asumir esas funciones en base a su sentido común. El déficit operativo que representa esto en un comienzo puede convertirse a la larga en una ventaja relativa, pues estos trabajadores muchas veces participan en varias etapas del organigrama de trabajo, pudiendo ocupar diferentes puestos y reemplazar a sus compañeros en caso de ser necesario. Habiendo adoptado la casi totalidad de las ERT la forma de cooperativa de trabajo, deben tener en cuenta la existencia de mecanismos normativos formales que regulan el funcionamiento de la cooperativa, básicamente en cuanto a la toma de decisiones, un tema esencial para cualquier proceso de autogestión.



La cooperativa reconoce dos organismos básicos de gestión: el consejo de administración y la asamblea de socios. En las cooperativas tradicionales, el consejo de administración es quien lleva la gestión y las asambleas sólo se llaman en oportunidades extraordinarias: balances anuales y elección de autoridades. Todo lo demás es tarea del consejo. Pero tanto o más importante que la frecuencia de las asambleas es qué tipo de decisiones se toman en ellas. La relación entre los organismos regulares de la gestión cooperativa –consejo de administración y asamblea de socios– adquiere formas particulares en las recuperadas, más acorde con su origen en la lucha obrera por su fuente de trabajo que en la vocación cooperativista. Las huellas de este origen y de su extracción de clase aparecen claramente en la inversión de los roles entre el consejo y la asamblea que, si bien atraviesa por numerosas variantes y gradaciones, **tiende a imponer el peso del cuerpo colectivo de democracia directa por sobre el representativo.**

*Estructura de la cooperativa:  
Consejo de Administración y Asamblea*



Esta diferencia entre consejo y asamblea se reduce casi a cero cuando los socios son pocos y por razones

lógicas de funcionamiento se vuelve mayor cuanto más grande es la empresa. Pero en las ERT, ante la frecuente ausencia del sindicato (con pocas y honorables excepciones) y como requisito indispensable para los difíciles momentos del cierre de la fábrica, **la asamblea de trabajadores es esencial como factor de unidad y de debate frente a una situación incierta que exige no equivocarse en los momentos claves y contar con el apoyo de todo el conjunto.** La asamblea es, por lo tanto, un importante elemento organizativo del movimiento obrero, que se prolonga en las tomas de las empresas recuperadas, como ratificación de la identidad de las ERT. Y esta impronta se continúa en su organización posterior. En este sentido, la asamblea como instancia máxima de decisión ni es una novedad, ni tampoco está relacionada necesariamente con la adopción de la normativa cooperativa. Esto último es importante para que la formación de la cooperativa de trabajo sea asumida con facilidad por los trabajadores, al reproducir prácticas ya conocidas por éstos. **Pero, a su vez, indica que no es la ERT la que se adapta al cooperativismo, sino al revés.**

*La asamblea es la unidad de los trabajadores*





Esto que sucede en las ERT también pasa en cooperativas con otro origen, con las particularidades que corresponden a cada colectivo. Pero es importante tener en cuenta que las normas del cooperativismo no aseguran la democracia interna, si se reducen a su mínima expresión de una asamblea anual para aprobar balances. En esos casos, los socios se ven reducidos a una participación meramente formal y, con frecuencia, los trabajadores de estas cooperativas no tienen la mínima conciencia de su papel como asociados. Por eso, los emprendimientos autogestionados deben superar estas limitaciones formales, de acuerdo a sus propias decisiones, para llevar adelante la autogestión real. Y, por último, es necesario saber que es la asamblea de socios (que en la cooperativa de trabajo deberían ser todos los trabajadores) la que tiene en última instancia el poder máximo de decisión.

Esto que sucede en las ERT también pasa en cooperativas con otro origen, con las particularidades que corresponden a cada colectivo. Pero es importante tener en cuenta que **las normas del cooperativismo**

no aseguran la democracia interna, si se reducen a su mínima expresión de una asamblea anual para aprobar balances. En esos casos, los socios se ven reducidos a una participación meramente formal y, con frecuencia, los trabajadores de estas cooperativas no tienen la mínima conciencia de su papel como asociados. Por eso, los emprendimientos autogestionados deben superar estas limitaciones formales, de acuerdo a sus propias decisiones, para llevar adelante la autogestión real. Y, por último, es necesario saber que es la asamblea de socios (que en la cooperativa de trabajo deberían ser todos los trabajadores) la que tiene en última instancia el poder máximo de decisión

*El poder está en la asamblea*





PROGRAMA  
FACULTAD  
ABIERTA

2002  
2022  
20 AÑOS



**FILO:UBA**  
Facultad de Filosofía y Letras  
Universidad de Buenos Aires

**SEUBE**  
Secretaría de  
Educación Universitaria  
y Becas de Ingreso

**CALLAO** COOPERATIVA  
CULTURAL