



Grupo 11: Producción y autogestión del trabajo en la economía social

La cooperación en la decisión en la asociatividad para el trabajo

Lic. Nicolás Dzembrowski

UBA

ndzembrowski@gmail.com

Introducción

En el presente trabajo y como parte del proceso final de redacción de mi tesis doctoral, expongo el análisis de las variables que involucran a las formas de decisión que se dan en las cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de fábricas, en otros términos, como funciona la autogestión al interior de las experiencias asociativas.

La cooperación en el trabajo, como en cualquier ámbito que reúna a diferentes personas, es primordialmente la coordinación de la acción conjunta de éstas en pos de la realización de uno o varios fines.

Esta acción conjunta organizada que es el cooperar, se encuentra a su vez, mediada por pautas que la regulan y que, en las cooperativas de trabajo disponen las formas en que el mismo se organiza.

En la construcción asociativa, los sujetos se encuentran en pos de una finalidad común y se ven “obligados” a reinventar las formas de organización y comunicación con los otros, a regenerar lazos y normas que permitan arribar a los objetivos que se han propuesto.

Podemos pensar entonces, que la cooperación es la base organizativa del trabajo colectivo y que en el caso de las cooperativas de trabajo, se desarrolla de manera más o menos consensuada debido al carácter horizontal que rige el principio de igualdad entre los socios.

En tal sentido, las cooperativas de trabajo remiten al concepto de autogestión como dinámica que califica a las relaciones sociales de cooperación basadas en la participación horizontal de sus integrantes.

Desde una dimensión económica, la autogestión es el resultado de una necesidad de gerenciamiento capaz de salvar empresas de la quiebra y evitar el desempleo en masa, según prácticas que privilegian el factor trabajo en detrimento del capital (Pires, 1992).

Como modelo organizacional, la autogestión remite a un proceso que busca generar acciones y resultados, en el que estén comprendidos todos sus miembros a través de principios y prácticas, en donde la toma de decisiones es el resultado de una construcción colectiva (Alburquerque, 2004).

La organización del proceso de trabajo implica pensar la diferenciación de funciones dentro del grupo. Según Mead (1953), los roles grupales surgen de la distribución de funciones con miras a la realización de un objetivo común. Esta distribución parte de una negociación que supone una jerarquización de posiciones y una escala de poder.

En este sentido, presento, a partir de los resultados de mi investigación, con un abordaje fundamentalmente cualitativo los principales resultados obtenidos sobre las formas de organización para el trabajo y la decisión en la cooperación, relevadas en 33 cooperativas de trabajo provenientes de fábricas recuperadas ubicadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

Modalidades de toma de decisiones en la asociatividad.

El principio de la igualdad que subyace en el funcionamiento de las cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de empresas por sus trabajadores, se cristaliza en gran parte en las formas de decisión que se implementan para establecer la cooperación en la organización del trabajo.

El principal canal de comunicación institucional de las cooperativas es la asamblea de socios. En éstas, los integrantes de las cooperativas se encuentran de manera regular para tratar los temas que hacen a la vida de la organización.

Si bien sabemos que, al mismo tiempo, éstas se complementan con reuniones informales entre grupos de trabajadores y en la misma interacción cotidiana que éstos realizan, la asamblea es el órgano institucionalmente establecido con legitimidad para la discusión y organización de las diversas cuestiones que competen a la cooperativa, al grupo y a cada uno de los trabajadores que la conforman.

La participación en las asambleas esta reservada por estatuto a los socios de las cooperativas en igualdad de derechos, esto es que se sigue el principio de un socio un voto.

Para las cooperativas estudiadas, este principio se cumple mayoritariamente. En el 85 % de los casos, las asambleas son realizadas con la presencia de todos los socios, y solamente para el 12% de las cooperativas, quienes participan son los integrantes de la comisión directiva.

Quienes participan en las asambleas y reuniones

Quienes participan	Frecuencia	Porcentaje
Socios	17	51,5
Todos los integrantes (son todos socios)	9	27,3
Comisión directiva	4	12,1
Todos los integrantes	2	6,1
No contesta	1	3,0
Total	33	100,0

Fuente datos propios



A su vez, las reuniones y asambleas que realizan las cooperativas tienen cierta periodicidad dada por el estatuto que fija la obligatoriedad de convocar a asamblea de socios.

Sabemos que dicha disposición puede ser solo formal y no coincidir con las necesidades de discusión sobre cuestiones que surgen en el día a día del trabajo y, en tal sentido, me interesó indagar a cerca de cual es la periodicidad con la que se juntan a evaluar la marcha de la cooperativa.

Un integrante de la cooperativa Astilleros navales unidos ltda. nos relata la forma en la cual se organizan las reuniones, esta dinámica se da en gran parte de las cooperativas estudiadas:

“La comisión directiva hace una reunión previa y lleva los temas a la asamblea, nos reunimos nosotros primero, planteamos las cosas y lo entregamos a la asamblea y hay veces que algún socio propone una moción de algo mejor y se trata, ahí tratamos todos los temas. Nos reunimos generalmente cuando hay que tratar alguna cosa importante o algún socio tiene alguna inquietud, ponelo que una vez por semana nos juntamos”

Generalmente al inicio de las experiencias las reuniones eran muy frecuentes, la cantidad de temas a resolver y decisiones por consensuar llevaba a que las cooperativas se encuentren en un estado de deliberación constante.

Por otro lado en los comienzos las exigencias de producción no eran prioritarias ya que los pedidos fueron aumentando con el tiempo.

Según los datos obtenidos, las reuniones para evaluar la marcha de las cooperativas se realizan mayoritariamente en forma semanal y mensual en el 33,3% y 24,2% de los casos respectivamente; el 18,8% realiza reuniones quincenalmente, el 9,1% de forma diaria y el 9,1% cuando es necesario.



Frecuencia de reuniones

Frecuencias de las reuniones	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	3	9,1
Semanal	11	33,3
Quincenal	6	18,2
Mensual	8	24,2
Cuando es necesario	3	9,1
No realizan	1	3,0
No contesta	1	3,0
Total	33	100,0

Fuente datos propios

Los espacios de reunión para tratar los temas referidos a la marcha de la cooperativa, se presentan como una nueva instancia de interacción entre los trabajadores asociados.

Anteriormente, cuando la organización estaba al mando de sus dueños originales, este espacio estaba reservado a la gerencia de la fábrica y los trabajadores se limitaban a cumplir sus funciones específicas referidas al puesto de trabajo, siguiendo la lógica taylorista de separación entre concepción y ejecución del trabajo.

La autogestión implica que los trabajadores asuman nuevas responsabilidades referidas a la toma de decisiones que exceden la realización de las tareas de ejecución. De esta manera, la autogestión que se da en las organizaciones asociativas implica la diferenciación de una característica central con respecto a la empresa capitalista moderna clásica.



En esta última, la concepción y la ejecución del trabajo se encuentran escindidas y personificadas por diferentes actores (la oficina de métodos de un lado y el trabajador manual del otro).

Por el contrario, en las formas asociativas las decisiones, tanto técnicas como sociales de trabajo son realizadas por el trabajador. La decisión sobre el puesto de trabajo es llevada a cabo por quien lo ocupa o en última instancia es consensuada por el colectivo de trabajo.

Para Laville: “Si la empresa queda gobernada por la necesidad de la rentabilidad del capital invertido, y si la administración pública aplica una legislación definida en el cuadro de la democracia representativa, *la asociación no tiene en principio, otra razón de existencia que las preocupaciones que comparten sus miembros, en otras palabras, las reglas de juego que determinan la repartición de poderes y la toma de decisiones dentro de las asociaciones no están establecidas como en las empresas o en las administraciones.*”¹ (Laville y Sainsaulieu, 1997)

De esta manera, para la gestión de las cooperativas, se torna necesario establecer éstos espacios de interacción en los que se piensan las problemáticas del trabajo y del grupo, que terminan definiendo la forma de organización, cooperación y gestión.

Los temas que se abordan en las reuniones de trabajadores son diversos y, en última instancia se relacionan con las principales problemáticas que deben afrontar las cooperativas para cumplir con sus objetivos, referidos a la realización de la producción y el mantenimiento del trabajo de sus asociados.

Entre los principales temas que se tratan en las reuniones y asambleas figuran aquellos vinculados a cuestiones de producción, como la cantidad y la calidad de la misma, temas de comercialización, división de las tareas, cuestiones en torno a las necesidades de inversión

¹ El subrayado es de los autores, la traducción es mía.



y financiamiento, remuneraciones de los socios y no socios, la temática de la cooperación y el grupo; así como las relaciones interpersonales entre los trabajadores.

Principales temas que abordan en las reuniones
(respuesta múltiple)

Principales temas	Respuestas		Porcentaje de casos	
	Nº	Porcentaje	Nº	
Temas que abordan en las reuniones	Producción	25	32,1%	80,6%
	División de las tareas	10	12,8%	32,3%
	Comercialización y mercado	17	21,8%	54,8%
	Inversión y financiamiento	9	11,5%	29,0%
	Remuneraciones	4	5,1%	12,9%
	Condiciones y medio ambiente de trabajo	1	1,3%	3,2%
	Relaciones interpersonales	3	3,8%	9,7%
	La cooperación y el grupo	5	6,4%	16,1%
	Otros	4	5,1%	12,9%
Total	78	100,0%	251,6%	

Fuente datos propios

Del cuadro, se desprende que las temáticas más comunes que se abordan en las reuniones están referidas a cuestiones propias del funcionamiento productivo de las cooperativas.

Así observamos que el 80,6% de los casos tratan la realización de la producción como principal tema de reunión. La preocupación por la colocación de esa producción, es decir la forma de comercialización y la búsqueda de clientes es otro de los temas más frecuentes

para el 54,8% de las cooperativas, seguido por la división de las tareas (32,3%). La cuestión de la inversión y el financiamiento de la cooperativa también son abordadas prioritariamente en el 29% de los casos.

Por otro lado, encontramos que, si bien los temas referidos a cuestiones de producción, o dicho de otra forma a todo aquello que se relaciona con la realización del trabajo, del proceso productivo y su organización, ocupan mayor presencia en las reuniones, en las mismas también se tratan temas referidos al grupo de trabajo y la cooperación (16,1%), y a las relaciones interpersonales entre los trabajadores (9,7%).

La decisión en la producción

Este análisis de los datos obtenidos refiere a ese ámbito anteriormente presentado como instancia de socialización de las inquietudes, problemáticas y necesidades de las cooperativas que son las asambleas y reuniones conjuntas de los trabajadores.

Pero en el día a día, en la cotidianeidad de la organización es necesario tomar decisiones sin pasar por la dinámica de la asamblea de todos. El trabajo impone sus propios ritmos que requieren que los trabajadores se dediquen a lo productivo. La lógica democrática se complementa con la delegación de funciones en los diferentes compañeros.

En tal sentido, me interesó indagar sobre quien decide en lo inmediato respecto a cuestiones referidas a la producción.

En este punto las cooperativas muestran la existencia de un reconocimiento a la jerarquía sobre las formas de producción por sobre la opinión de todos los integrantes.

El siguiente testimonio del presidente de la cooperativa de trabajo ANCLA Ltda., presenta la dinámica de las decisiones que se toman al momento de plantear la organización de la producción:



“La organización del trabajo la organizamos nosotros, en este caso la organizo yo y en asamblea se trata y se corrigen cosas que por ahí yo no ví, mejor dicho todo se trata en asamblea y se busca el consenso de la mayoría... La realidad es que hay un coordinador que es el que día a día da las órdenes de trabajo, después el coordinador trabaja al lado mío, y después se anota toda la producción en la cantidad de horas que se realizó para tener un control de lo que se hizo y en cuantas horas para ver también el costo de la mercadería. En eso después en la reunión se debate, estuvimos flojos en esto, estuvimos bien en esto, hay que mejorar en esto.”

En otra entrevista con trabajadores de la cooperativa de trabajo Citrus Ltda. el tema se vuelve a presentar:

“ La asamblea es la que decide si es necesario tomar una decisión respecto a una determinación que tenga que hacer la cooperativa en general. Pero en la organización adentro, ya hay trabajos establecidos, hay alguien que se encarga de la parte de producción, de todo lo que es producir. Hay alguien que esta encargado de ventas...

- ¿Esos encargados vienen de la empresa previa?

No, nosotros...con el conocimiento que tenemos...nosotros en el momento que pertenecíamos a la empresa nosotros ya de ser oficial calificado ya tenes la experiencia para ser encargado, todos pueden ser encargados porque tienen la experiencia de estar en todos los lugares de producción se movían, entonces puede ser encargado cualquiera, en este caso se decidió uno.”

Analizando la palabra de los entrevistados, se advierte que si bien la intención es generar espacios de discusión sobre la forma en la que se organiza la producción, en definitiva existen ciertos integrantes que terminan teniendo mayor peso en la decisión por su conocimiento o iniciativa.

Si bien el 39,4 % de los casos responde que la decisión se realiza entre todos, el 33,3% afirma que la decisión en lo inmediato corresponde a las autoridades, un 12,1% al grupo de los trabajadores calificados y un 6,1 % al encargado o supervisor del sector.



Modalidad de toma de decisiones respecto a cuestiones de producción

Modalidad de toma de decisiones en producción	Frecuencia	Porcentaje
Entre todos	13	39,4
Autoridades	11	33,3
Grupo originario	1	3,0
Grupo de calificados	4	12,1
Encargado o supervisor	2	6,1
Otros	2	6,1
Total	33	100,0

Fuente datos propios

Las remuneraciones, entre la igualdad y el involucramiento

Siguiendo con la toma de decisiones que el proceso autogestivo implica, un punto central refiere a la cuestión de las remuneraciones, es decir como se definen, quienes y en base a que criterios lo hacen.

La remuneración por la realización de un trabajo en las empresas convencionales adopta generalmente la forma de salario, el cual puede estar fijado en función de las horas trabajadas o de la cantidad de productos realizados.

En las cooperativas el principio es distinto, no existe la forma de remuneración salario, sino que, al ser socios realizan retiros mensuales en función de criterios adoptados por el colectivo.



Esta diferencia es una novedad para los trabajadores, que asumen la administración y la decisión de los retiros y repartos periódicos, bajo una lógica distinta a la que rige la relación entre capital y trabajo en el resto de las empresas.

En primer lugar, observamos la forma que tienen las cooperativas en fijar las remuneraciones, es decir cual es la referencia para establecer los retiros mensuales de los trabajadores socios.

Más del 80% de las cooperativas afirman que lo hacen según criterios internos propios. Solamente el 9% de los casos relevados declaran que toman al convenio de la actividad como referencia para establecer las remuneraciones, una sola cooperativa (3%) lo establece según el convenio y finalmente, el 6% lo hace de acuerdo a los ingresos obtenidos por la cooperativa.

Formas de establecer las remuneraciones

Formas de establecer remuneraciones	Frecuencia	Porcentaje
Criterios internos	27	81,8
Toman al convenio como referencia	3	9,1
Otros (de acuerdo a ingresos)	2	6,1
Según convenio	1	3,0
Total	33	100,0

Fuente datos propios

En cuanto a quienes son los que definen las remuneraciones, la mayor parte de las cooperativas lo hace a través de la asamblea de socios (72,7%), siguiendo el principio de la



participación de todos y buscando el consenso del colectivo para definir el monto de los retiros.

Otra forma de definir las remuneraciones que se da en las cooperativas, es a partir de la decisión de algunos trabajadores que, por diferentes cuestiones que los distinguen del resto, tienen la legitimidad para establecer los montos de los retiros.

Así se observa que en el 27,3% de las cooperativas las remuneraciones las definen cierto grupo de trabajadores (las autoridades para el 15,2% y los socios fundadores para el 12,1%).

En este sentido, la cuestión de las remuneraciones, como la de la organización del trabajo, si bien pasa por la asamblea de socios y se busca el acuerdo de la mayoría, encontramos que los asociados aceptan la decisión de quienes tienen mayor conocimiento sobre la marcha comercial de las cooperativas, y delegan en ellos la decisión sobre el nivel de las mismas:

“Yo te explico, si nosotros vamos a una asamblea, seguramente va a salir ganar \$10000 por hora, la verdad es que tenemos que ser concientes que no podemos ganar más de lo que generamos, primero hay que generarlo y despues ganarlo. Alguien tiene que parar la pelota y ese es un dificil trabajo que me toca a mi, porque tengo que hacer entender, cuando nosotos empezamos, empezamos con un sueldo muy muy bajo semanal, después fuimos mejorandolo siempre semanal, pero nunca lo bajamos, si yo aumento de golpe y después no lo puedo cumplir lamentablemente la gente se va a decaer, se va desganado. Nosotos lo que tenemos que tatar de hacer es generar nuestro sueldo, defenderlo y después tenemos nuestro gastos mensuales que son fijos, los servicios que son fijos y nuestra materia prima que de eso tenemos que producir asi que no podemos dar el sueldo grande...si respetamos nuestro aguinaldo y respetamos nuestro sueldo a rajatabla, eso es sagrado pero no podemos subir asi y tirar plata para arriba.” (Presidente de la cooperativa de trabajo ANCLA Ltda.)



Quien define las remuneraciones

Quien define	Frecuencia	Porcentaje
Asamblea	24	72,7
Autoridades	5	15,2
Grupo fundador	4	12,1
Total	33	100,0

Fuente datos propios

Por último, en relación a las remuneraciones, indagué a cerca del criterio para su distribución.

Esto es, conocer si existen diferencias en los montos que retiran los socios en función de las diferentes calificaciones, horas trabajadas y tareas que realizan.

La mayor parte de las cooperativas (88%) no distinguen diferencias entre las tareas, las calificaciones y las horas trabajadas para la distribución de las remuneraciones, pagando un monto igual para todos los socios.

Solamente el 6% distingue las calificaciones de los trabajadores socios para la distribución de las remuneraciones y, el 6% restante contempla la cantidad de horas trabajadas (3% por horas y 3% por horas y según tareas realizadas).



Criterio para la distribución de las remuneraciones

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Igual para todos	29	87,9
Calificaciones	2	6,1
Horas trabajadas	1	3,0
Horas trabajadas y según las tareas	1	3,0
Total	33	100,0

Fuente datos propios

Que la forma de distribución de las remuneraciones sea mayoritariamente un monto igual para todos, responde principalmente a que el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas, tiene como principio esta manera de establecer un marco de igualdad para los integrantes de cada cooperativa².

En la práctica esto tiene algunos matices ya que las horas extras se pagan en casi todas las cooperativas. En definitiva, en el discurso los trabajadores plantean la preeminencia de igualdad, en el sentido que no establecen diferencias por tareas disímiles, pero el tiempo de trabajo es tenido en cuenta a la hora de asignar los retiros para cada asociado.

También se observa que en ciertas cooperativas, esta forma de remuneración igualitaria está en constante tensión respecto a las responsabilidades e involucramiento de cada miembro de la cooperativa:

“La diferencia es que acá somos todos iguales, no hay cargos directivos, y tendríamos que tener cada uno mas responsabilidad en el trabajo. Desde el punto de vista personal, yo con

² Así lo exponía el presidente del MNFR Dr. Luis Caro en una entrevista: “Nosotros... Si ustedes me permiten, yo tomé, digamos, todas las posibilidades de fracaso de las cooperativas, por eso es que uno es muy rígido en determinadas cosas, con el tema de la asamblea, de la revocatoria, del reparto igualitario, es muy importante, hay otros casos que conozco que han hecho el reparto jerarquizado y después el trabajador que está en la base, no cobra, cobra la mitad del otro”.



la otra empresa no tuvo ninguna clase de problemas, trabajaba y tengo muchas mas responsabilidades ahora y menos sueldo ahora que antes. Pero en general el tema es que la diferencia esta que la gente de producción gana más y tiene que ser mas responsable en el trabajo porque no tienen un gerente, no tienen un capataz, alguien que los mande. Y por eso mismo como te dije yo en varias preguntas, el problema humano es el mas dificil, porque hay mucha gente que no asume la responsabilidad de ser ahora independiente y no tener un jefe que los mande. Entonces ahi surge el problema, porque hay mucha gente que sigue trabajando con el interes de venir y cobrar e irse, y no viven esto como una cosa propia.

Es como que son todos caciques, son todos iguales asi, pero en realidad no es así. Las responsabilidades son distintas, la gente es distinta. Esta el que se involucra el que quiere progresar y esta el que lo unico que le interesa es llevarse la plata en el bolsillo y nada más, no puedo cambiar su mentalidad en el tema del manejo del trabajo.” (Presidente de la Cooperativa de trabajo La nueva esperanza Ltda.)

Esta respuesta marca claramente las distorsiones que genera la modalidad de pago igualitario. En todo grupo de trabajo existen diferentes funciones y responsabilidades, asi como capacidades y esfuerzos que hacen al correcto funcionamiento del proceso de trabajo. No tener esto en cuenta puede ir en contra de los objetivos de las cooperativas, sobre todo en aquellos casos en que las diferentes funciones implican marcadas diferencias de esfuerzos y/o responsabilidades.

Al preguntarle sobre la cuestión de la solidaridad en el grupo a partir de su caracter asociativo, la anterior entrevistada vuelve a reforzar la idea de las diferencias de esfuerzos y responsabilidades que se evidencian en el funcionamiento del grupo:

“Antiguamente no había mucha solidaridad, pero ahora la solidaridad esta dada en que somos todos iguales, que la gente piensa que somos todos iguales y cobramos iguales, pero eso es como una cosa más teórica que práctica no?, en la realidad no es asi, no somos todos iguales, no trabajamos todos iguales, no tenemos todos la misma responsabilidad.”.



Sin embargo, la heterogeneidad y dualidad de las experiencias cooperativas analizadas presenta pensamientos opuestos ante la misma problemática:

“Yo pienso que el de compartir valores (vínculo que los mantiene unidos), porque los que son mas flojitos, como en todas las cooperativas, uno trata de incentivarlos, porque hay gente que no entiende la situación y es lógico, le parece mucho más facil todo, pero son algunos ¿como compras habiendo poco dinero? cuesta hacerles entender.” (Socio de la cooperativa de trabajo Cintoplom Ltda.)

En otro caso analizado, esta diferencia es contemplada por el colectivo de trabajo, planteando un reconocimiento mayor para aquellas tareas más pesadas.

“Nosotros pagamos la hora trabajada y según la tarea, hay distintas máquinas, no es lo mismo la persona que trabajo 8 horas haciendo fuerza en una maquina que el que esta barriendo el patio. El esfuerzo físico se reconoce.” (Socio de la cooperativa de trabajo CIDEDEC Ltda.).

Otro referente de la cooperativa de trabajo Copacinox Ltda., explica que si bien el monto es igual para todos, existen algunas diferencias a la hora del pago a los socios, según la calificación, y principalmente de acuerdo a las horas de trabajo efectivo:

“En asamblea, el monto es igual para todos. Hay mínimas diferencias por la calificación del trabajo. Hay descuentos por falta de horas de trabajo, si vos tenes 43 horas cobras 43, si tenes 45 horas, 45.” (Presidente de la cooperativa de trabajo Copacinox Ltda.)

La toma de decisiones en las diferentes instancias de la cooperación

Desde que son cooperativa los trabajadores deben decidir sobre un conjunto de cuestiones que exceden a la realización de las tareas propias del lugar que ocupan en el proceso productivo. Así se encuentran, entre otras actividades, con que tienen que planificar, organizar e interceder en distintas áreas que son propias de la realización del trabajo pero

no ya solamente desde la ejecución sino también desde la concepción y regulación del mismo.

Como he presentado más arriba las cuestiones de producción representan una dimensión destacable en términos del análisis sobre las formas de decisión que implementan los integrantes de las cooperativas. Sin embargo, existen otros aspectos en el funcionamiento de las experiencias asociativas que también deben ser resueltos por los mismos integrantes.

Los problemas en el trabajo, los problemas interpersonales, las remuneraciones y las cuestiones de condiciones y medio ambiente de trabajo (Cymat) son decididos en la mayor parte de las cooperativas entre todos (52%, 55%, 55% y 58% respectivamente).

También se observa que en las cuestiones de indisciplina o los problemas interpersonales de los trabajadores, existe mayor importancia de las autoridades o el grupo originario, mostrando que para las cuestiones más rípidas del grupo humano de trabajo, es la autoridad aquella que tiene preponderancia por sobre la mayoría.

Quienes toman las decisiones

	Cymat	Remunera ciones	Problemas interpersonales	Problemas en el trabajo	Indisciplina
Entre todos	58%	55%	55%	52%	46%
Autoridades	21%	24%	27%	12%	27%
Grupo originario	15%	9%	9%	6%	9%
Grupo de calificados	-	-	-	6%	-
Encargado supervisor	6%	-	-	9%	6%
Otros	-	12%	9%	15%	12%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente de los datos propios

De esta manera, podemos observar que si bien la idea de la decisión conjunta en asamblea, como forma de gobierno de las cooperativas, se presenta mayoritariamente en las distintas dimensiones de la organización del trabajo, esta se da, en última instancia, para confirmar o convalidar decisiones y acciones que en muchos casos de la vida cotidiana de las cooperativas se deben tomar con un grado de inmediatez que hace que ciertos miembros tengan la autoridad para decidir.

A modo de conclusión

La decisión en la cooperación es una dimensión central de la lógica de trabajo cooperativo, la misma pone en juego constantemente al grupo frente a las diferentes instancias de organización de la actividad productiva.

Decidir conjuntamente implica una negociación constante en la cual intervienen cuestiones de poder, diferentes capacidades de mando, actitudes de liderazgo y conocimientos sobre la realización del trabajo.

En las cooperativas de trabajo provenientes de fábricas recuperadas, al igual que en toda cooperativa de trabajo, existe una dualidad entre la horizontalidad de sus miembros y el peso diferencial que tienen cada uno de ellos al interior del grupo. Este peso termina perfilando el lugar que ciertos socios ocupan en la toma de decisiones que terminan afectando a la totalidad del grupo.

En algunos casos el trabajo y el grupo aceptan armónicamente éstas diferencias, otorgando mayor poder a quienes muestran estar más capacitados, y en otros, las diferencias de involucramiento generan tensiones y conflictos propios de todo grupo de trabajo humano.

Sin embargo para todas las cooperativas, la asamblea de socios representa la instancia de convalidación por parte de todo el grupo, de las decisiones que adquieren mayor trascendencia en la vida cooperativa.

El principio de la igualdad de todos los socios funciona en la formalidad del carácter democrático y autogestivo del colectivo, pero se ve relegado a la necesidad de la práctica laboral cotidiana.

Esto último resulta más marcado en las cuestiones de producción y organización del trabajo, en las cuales se ve la existencia de lo que llamo un “taylorismo consensuado” como acuerdo tácito de los asociados para mantener al grupo en funcionamiento.

Este consenso en la delegación refuerza liderazgos, pero también expone las dificultades de la aplicación del ideal democrático de la participación de todos en la decisión, reforzando el carácter dual de las cooperativas de trabajo.

Bibliografía

- Albuquerque, Paulo Peixoto de (2004 b), “Autogestión”, en Cattani, D (Organizador), La otra economía, Altamira, Buenos Aires.
- Dzembrowski, Nicolás; Maldovan, Johanna.; (2010) “La asociatividad para el trabajo como productora de lazos sociales: un análisis de sus dimensiones a partir de dos tipos asociativos en la Argentina actual”, en C, Cross y M, Berger (Comp) “La producción del trabajo asociativo. Condiciones, experiencias y prácticas en la economía social”, Ceil-piette, Ed Ciccus, Buenos Aires.
- Laville, Jean-Louis y Sainsaulieu, Renaud (1997) Sociologie de l’association. Des organisations à l’épreuve du changement social, Desclée de Brouwer, Paris.
- Maldovan, Johanna, Dzembrowski, Nicolás (2009), “Asociatividad para el trabajo: una conceptualización de sus dimensiones”, en Revista MARGEN Edición N°55-Setiembre 2009.
- Mead, George (1953) Espíritu, persona y sociedad. Traducción de Floreal Macía, Paidós, Buenos Aires.
- Michelsen, Johannes, “Las lógicas de las organizaciones cooperativas. Algunas sugerencias desde la realidad escandinava”. CESOT, Doc. N° 2, Agosto de 1997, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas
- Pires, M.L.S (1999), “Cooperativismo: entre os ideais utópicos e as exigências da competitividade do mercado. Um estudo de caso da uma cooperativa frutícola no Vale de Sao Francisco”, en Perspectiva Económica, Vol. 34, N° 108, Serie Cooperativismo, N° 46.