



centro cultural  
de la cooperación  
FLOREAL GORINI



Universidad  
Nacional  
de Quilmes

SEGUNDO CONGRESO DE ECONOMÍA POLÍTICA  
Departamento de Economía Política del Centro Cultural de la  
Cooperación  
Universidad Nacional de Quilmes

## Autoorganización en cooperativismo de trabajo

### *El rol del reglamento interno*

Cortiñas, Verónica (Coop. Proyecto Factorial)

Matos, Ruben (Coop. Proyecto Factorial)

Puente, Ignacio (Coop. Proyecto Factorial)

## Autoorganización en cooperativismo de trabajo. El rol del reglamento interno

Cortiñas,Verónica<sup>1</sup>

Matos, Ruben<sup>2</sup>

Puente, Ignacio<sup>3</sup>

### Resumen

La siguiente ponencia intenta indagar en las formas de autoorganización de las cooperativas de trabajo mediante un trabajo de investigación de estudio de caso de cooperativas de trabajo de la Ciudad de Buenos Aires y provincia de Buenos Aires. Partimos de la base de que todo colectivo necesita formas propias de autoorganización que les permita garantizar el cumplimiento de las tareas y responsabilidades que cada trabajador tiene a su cargo, y nos interesa indagar cuáles son esos mecanismos en el caso de las cooperativas de trabajo. Considerando dicha autorregulación como un proceso importante a resolver al interior de cada cooperativa de trabajo, proponemos la presentación de esta ponencia para integrar el eje “Economía social y cooperativismo”, y dentro de ella, en la temática “Desafíos de la autogestión y empresas recuperadas por los trabajadores”.

---

<sup>1</sup> Cooperativa de Trabajo Proyecto Factorial Ltda. veronica@factorial.com.ar

<sup>2</sup> Cooperativa de Trabajo Proyecto Factorial Ltda. ruben@factorial.com.ar

<sup>3</sup> Cooperativa de Trabajo Proyecto Factorial Ltda. ignacio@factorial.com.ar

## *Introducción*

La sostenibilidad de las organizaciones de la Economía Social y Solidaria (ESS) no se reduce a la obtención de excedentes en el mercado, sino que supone trabajar además sobre las dimensiones políticas, sociales y culturales. El trabajo autogestionado se enfrenta cotidianamente al desafío de pensar en nuevas formas de gestión que le permitan la sostenibilidad sin perder de vista el desarrollo de prácticas democráticas y participativas tanto en la gestión técnica del puesto de trabajo, como en la gestión del proceso productivo, para la toma de decisiones institucionales o políticas de las organizaciones.

De esta manera, el recorrido de la presente ponencia intentará demostrar, a partir de estudio de casos puntuales, la verdad o falsedad de nuestra hipótesis de trabajo. Para esto, en primer lugar, haremos un breve recorrido por el estado del arte, analizando bibliografía específica sobre el tema, para luego de ello analizar la temática a través de cuatro casos puntuales de cooperativas de trabajo de la Provincia de Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Finalmente, nos gustaría mencionar que la presente ponencia surge de un trabajo de investigación que estamos llevando adelante conjuntamente con investigadores de la Universidad Nacional General Sarmiento. La misma se enmarca en las diferentes herramientas de control interno que son desarrolladas y aplicadas por cooperativas de trabajo, siendo los reglamentos internos solo una de tantas otras que sirven a este fin.

## *Marco teórico*

### *Acerca del reglamento interno*

Haciendo un relevamiento de fuentes que hayan desarrollado el tema de reglamento interno en cooperativas de trabajo como modo de resolución de conflictos, nos hemos encontrado con que la bibliografía en la temática es escasa. En este apartado haremos referencia a autores que han desarrollado contenido teórico acerca de la herramienta del

reglamento interno en cooperativas de trabajo, como así también legislaciones vigentes en nuestro país que hacen referencia también a este tema.

Para comenzar, tomamos una definición de Pablo Farrés acerca de qué es un reglamento interno: “El reglamento es el conjunto de normas jurídicas, dictadas por el consejo de administración o la asamblea, según su competencia funcional, que contemplan los procedimientos tendientes a plasmar en la práctica el contenido del estatuto, al que se subordinan en su contenido y que tienen respecto a él una relación de particular a general” (Farrés)

Por un lado, hallamos varios desarrollos respecto a la temática en autores de origen vasco. Esto nos resulta de particular importancia por la historia que tiene el cooperativismo en este país. Según un documento editado por la Agencia de Desarrollo Económico de Madrid, los reglamentos de régimen interno (RRI) son documentos internos y privados a cada cooperativa, cuyo contenido no puede ser contrario a la legislación vigente ni a los estatutos. De la misma manera, el reglamento interno no puede ser regulatorio en cuestiones que son competentes del estatuto de la cooperativa. Los reglamentos de régimen interno actúan como convenios colectivos, regulando cuestiones referentes al trabajo de la unidad autogestiva, tales como régimen y organización del trabajo, remuneración y retornos de excedentes, jornadas y horarios de trabajo, vacaciones y permisos, entre otros.

Dicha fuente asimismo hace referencia como un elemento importante de los reglamentos de régimen interno el cuándo y el cómo de su construcción: respecto al momento, consideran que el mejor momento para la redacción de un reglamento de régimen interno es cuando la cooperativa ya cuenta con algún tiempo de vida, en base al cual puede decirse que ha adquirido cierta experiencia, determinando asimismo ciertas pautas propias. Caso contrario, si el tema fuese abordado muy temprano, se cae en el riesgo de que las regulaciones que se adopten sean forzadas y artificiales, o, si se hace muy tarde, se corre el peligro de que en el grupo se hayan conformado previamente normas y pautas de funcionamiento tácitas, que ya se hallen cristalizadas. Por otro lado, respecto al modo de

construcción, los autores sostienen que la mejor manera de hacerlo es a través de la recopilación de acuerdos asamblearios a los que se haya llegado desde el nacimiento de la cooperativa, y que la mejor manera de llegar a ellos, si bien no es la única, es siempre tratando de que sea a través de la participación y el consenso de todo el colectivo.

Por último, nos parece importante resaltar la importancia de que el reglamento de régimen interno sea un documento vivo, esto es, susceptible de modificaciones y adaptaciones según los propios cambios que va sufriendo el colectivo de trabajadores que lo constituyen.

Por otro lado, la consultora Euskadi, proveniente del mismo país, señala en un informe varias cuestiones acerca de los reglamentos interno en cooperativas de trabajo (Euskadi; Manual de Metodología y Modelo para la realización de Reglamento de Régimen Interno para las cooperativas). En dicho informe, los autores definen a los reglamentos de régimen internos como “instrumentos de carácter interno de la cooperativa en la que ésta, con la participación activa y consensuada de sus socios, define y establece cuáles van a ser las relaciones de los socios con la cooperativa en el ámbito social, laboral y organizacional de la empresa”. Nos resulta de interés que se recomienda que los derechos socio-laborales de los trabajadores autogestionados no se distancien de los derechos socio-laborales de otras empresas de capital tradicional. Este punto nos lleva a plantearnos ciertos interrogantes acerca de los derechos socio-laborales que los trabajadores autogestionados se dan a sí mismos, y la distancia o cercanía que los mismos mantienen para con los derechos laborales de los trabajadores en relación de dependencia.

Por su parte, en nuestro país en el año 2015 ha comenzado a tener lugar un amplio debate en el sector cooperativo con el objetivo de formular una ley de Cooperativas de Trabajo. Para la realización del presente informe, hemos analizado asimismo esta cuestión, y hemos encontrado que en el texto del Anteproyecto, en su artículo 13, se hace mención a los reglamentos internos en cooperativas de trabajo: “Las cooperativas de Trabajo deberán inscribir en el Registro Nacional de Cooperativas, un reglamento interno de Prestación de Servicios y otro de Disciplina que prevea las condiciones de trabajo, incluyendo al menos

los siguientes aspectos: pautas para determinar la retribución al trabajo, duración de la jornada y tratamiento de las horas extras, trabajo nocturno, licencias ordinarias y extraordinarias, procedimiento y condiciones para la aplicación de sanciones. Estos reglamentos deberán ser presentados dentro del término de un año desde que soliciten su inscripción y autorización para funcionar. Las ya autorizadas deberán presentarlo para su aprobación e inscripción dentro de los seis meses de promulgada la ley; en caso de incumplimiento, tanto sea en su constitución o transcurridos los seis meses, se regirán por el reglamento interno tipo, que deberá dictar la autoridad de aplicación." (CNCT; 2015)

La obligatoriedad que se propone decretar para la construcción e implementación de reglamentos internos para las cooperativas de trabajo nos lleva a formularnos una serie de preguntas, con el objetivo de reflexionar cuál es la verdadera utilidad que estos documentos poseen en la cotidianeidad de las cooperativas. De la misma manera, nos preguntaremos cómo era el manejo de las cooperativas en este tema con anterioridad a que se decretara su obligatoriedad, indagando de esta manera si se pueden observar diferencias entre el antes y el después de la sanción de dicha ley.

### *La cultura del trabajo autogestionado*

A partir de la lectura y análisis del marco teórico sobre el reglamento interno, y del conocimiento de la dinámica diaria en cooperativas de trabajo, es que creemos relevante interrogarnos acerca de la manera que los trabajadores se dan a sí mismos para resolver las dificultades que se les presentan en la vida cotidiana de su cooperativa, ya sean éstas de carácter humano o productivo. Asimismo, no dejamos de considerar el contexto por el que está atravesando la cultura cooperativa en nuestro país, en lo que refiere en materia de derechos y obligaciones. Particularmente en el año 2015, en el marco del tratamiento del Proyecto de Ley de Cooperativas de Trabajo, se introduce la obligatoriedad para las cooperativas de poseer un reglamento interno. De esta manera, teniendo en cuenta que en términos formales los reglamentos internos cumplen la función de establecer pautas de convivencia y resolución de conflictos, nos preguntamos por su utilidad real, es decir, si la

obligatoriedad para las cooperativas de poseer una ayuda a dirimir los conflictos que puedan surgir en el día a día de las cooperativas de trabajo.

Con el concepto “cultura del trabajo autogestionado” queremos caracterizar al conjunto de prácticas que se desarrollan en la dinámica de las cooperativas de trabajo. Dentro de ellas ubicamos, y queremos presentar en esta ponencia, las formas que los diferentes colectivos de trabajadores encuentran para resolver sus conflictos. En este sentido, consideramos importante comenzar este apartado con una recopilación de diferentes fuentes bibliográficas que caracterizan la dinámica del trabajo diario en este tipo de empresas, la forma en que se desarrollan sus conflictos, y los mecanismos que los mismos se dan para resolverlos, según los diferentes autores.

Retomamos la teoría organizativa de Perrow (Perrow, 1970, en Orellano Zambrano y Rueda Armengot, 2004), en la cual se afirma que en las organizaciones de carácter orgánico se lleva a cabo un control apoyado en políticas y formas de dirección que facilitan la socialización del trabajador y su convergencia con los objetivos de la empresa, de modo que el control tiene un carácter interno, es decir, del propio trabajador sobre su trabajo. Por su parte, los autores citan asimismo a Ouchi (1980), quien plantea que en el caso de las empresas autogestionadas se hace necesario un grado suficiente de socialización que permita el autocontrol o control interno. Dicho grado de socialización corresponde a la forma organizativa que el autor denomina *clan*.

Orellano Zambrano y Rueda Armengot llegan en su trabajo a la conclusión de que, en comparación a otras clases de empresas, las cooperativas de trabajo se encuentran favorecidas en lo que respecta a temas como capacidad de control, luego de analizar la estructura interna de las cooperativas de trabajo, y el control que la asamblea de asociados ejerce sobre el consejo de administración, órgano que sintetiza muchas de las decisiones operativas que se toman adelante en las cooperativas. A su vez, los autores también resaltan otros aspectos de este tipo de empresas, como son la cohesión ideológica de sus asociados, y los principios cooperativos en los cuales se supone se sostienen.

Por su parte, Orellana Zambrano, en otra de sus obras (Orellana Zambrano, 2002) plantea que en las empresas autogestionadas por sus trabajadores se pueden reconocer dos clases de conflictos principales: uno de ellos son los conflictos que surgen entre los socios-trabajadores que ejercen tareas directivas y aquéllos que no las ejercen. Dicho tipo de conflictos se sintetizan en la diferencia de retribuciones que puede llegar a darse entre estos diferentes tipos de socios-trabajadores. Esto sin duda nos retrotrae a las relaciones que se entablan en las empresas bajo patrón, entre éste y sus empleados, ya que el autor considera como punto de conflicto las diferencias que pueden existir en el manejo de los recursos, sea de información en un caso o de tipo económicos en el otro. Por otro lado, reconoce otro tipo de conflictos que tienen que ver con la diferencia que puede surgir entre los socios-fundadores y otros socios sumados con posterioridad a la cooperativa, y la diferencia de saberes que puede notarse entre ambos grupos.

El autor advierte dos posibles caminos para dirimir los conflictos al interior de una empresa cooperativa: el diseño y puesta en marcha de mecanismos eficientes de control, y el desarrollo y fortalecimiento de mecanismos provistos por la ley como órganos de gobierno, siendo éstos la asamblea de asociados y el consejo de administración. Señala a este último como el mecanismo de control y gobierno fundamental, debido a la delegación por parte de los socios de la mayor parte de la toma de decisiones en la cooperativa, dándole mayor énfasis en su obra a la labor que puede llevar a cabo el Consejo de Administración como herramienta para la resolución de conflictos. Nosotros discutimos con esta idea, creyendo fervientemente que las herramientas diseñadas por el colectivo de trabajadores tendrá mayor eficiencia en la resolución de conflictos, a causa del origen colectivo de su construcción. Sin embargo, saldremos al campo a verificarlo.

Siguiendo a Cecilia Calloway (2016), en las experiencias de fábricas recuperadas por sus trabajadores podemos situar tres momentos que caracterizan diferentes modalidades en la resolución de conflictos, a través de la construcción de diferentes tipos de procedimientos de autoregulación.

En un primer momento, en las empresas recuperadas por sus trabajadores, las decisiones son tomadas en situación en la medida en que resulta necesario. De esta manera, la autora habla de que en las cooperativas de trabajo se vive en una situación de “*estar asambleario*”, en el cual el colectivo funciona, se organiza y dirige situaciones en una modalidad asamblearia permanente

El segundo momento de la recuperación de empresas está marcado, según la autora, por el momento en el cual obtienen la figura legal de cooperativa de trabajo. Conjuntamente con ella, sus trabajadores poseen la obligación de organizarse internamente, debiendo de esta manera elegir de entre los compañeros a aquellos dispuestos a ocupar el Consejo de Administración. Se podría decir que en este momento se habilitan, al interior de la cooperativa, los espacios más jerárquicos y verticales, propios de la estructura legal de la cooperativa. Sin embargo, rescata la autora que muchas cuestiones al interior de la cooperativa continúan operando de manera horizontal, asamblearia y autogestiva. Es el momento en algunos casos en el cual tiene lugar las primeras discusiones sobre normas de convivencia, o incipientes formas de reglamentos internos.

Por último, Calloway caracteriza un tercer momento, caracterizado por una fase de afianzamiento económico y productivo de la cooperativa, pero también de complejización de los vínculos a su interior. En muchos casos, nuevos asociados se incorporan en la cooperativa, y comienzan a vivirse roces entre diferentes grados de compromiso de unos y otros compañeros para con el proyecto. En estos momentos es importante que la cooperativa comience a darse diferentes formas de comunicación interna, para lo cual generalmente es de utilidad comenzar a hacer uso de los órganos previstos, como son la Asamblea de Asociados y el Consejo de Administración. Estos espacios pueden constituir canales de comunicación interna muy efectivos, sobre todo en las cooperativas más grandes, de mayor cantidad de asociados. También en este momento tiene lugar un espacio más formal que el anterior con respecto a la conformación de estatutos y reglamentos internos.

### *Estudio de caso: ¿Con quiénes, por qué y cómo trabajamos?*

Para el estudio de mecanismos de autoorganización en cooperativas de trabajo seleccionamos cuatro cooperativas de trabajo de la Ciudad de Buenos Aires, siendo dos de ellas de producción, y dos de servicios. Hacemos la distinción entre estos dos tipos de producción ya que tenemos ciertos indicios que nos hacen pensar que requieren y utilizan mecanismos de control diferentes, que es importante relevar para poder comprender cómo se generan e implementan y además cómo esto influye en la construcción de la cultura del trabajo autogestionado. En primer lugar, en las cooperativas de trabajo que en su labor diaria se ve implicada una cadena de producción la modalidad de trabajo es totalmente diferente a las cooperativas prestadoras de servicios. Mientras que en las primeras el proceso productivo implica la participación de todos y cada uno de los compañeros que ejecutan diferentes roles en una misma cadena de producción, se podría decir que en las cooperativas que brindan servicios la tarea a ejecutar puede desarrollarse de manera individual, sin depender en gran medida de otros compañeros. De esta manera, si bien en la generalidad de las cooperativas de trabajo las tareas se ejecutan de manera colectiva, vemos que en las de producción este factor aparece como fundamental. Asimismo, el espacio físico en donde se desarrollan las tareas de las cooperativas varían mucho según éstas sean de producción o de servicios. Mientras que en las primeras se convive y trabaja en un escenario de características fabriles, en las otras el ambiente adquiere características más propias de oficina. Asimismo, consideramos que al momento de seleccionar los casos a estudiar nos resultará importante distinguir el proceso de surgimiento de cada experiencia ya que una empresa recuperada por sus trabajadores suele tener características bastante diferentes a una cooperativa de trabajo surgida directamente como proyecto de trabajo autogestionado. Por último, consideramos importante también la “edad” de la cooperativa, a la hora de tener en cuenta el momento de su historia en el cual haremos la recopilación de los datos, ya que, retomando a Calloway, la mayor o menor consolidación del colectivo de trabajadores es también un elemento importante a tener en cuenta a la hora de nuestro análisis.

De esta manera, las cooperativas con las que trabajaremos son, por el lado de las de producción, Cooperativa de Trabajo Gráfica Talleres Argentinos Ltda. (COGTAL) (dentro del ámbito de empresas recuperadas) y Cooperativa de Trabajo Contex Ltda., como representante del grupo de cooperativas “de origen”. Por el lado de las cooperativas de servicios, trabajaremos con Cooperativa de Trabajo Amazonas Urbanas Ltda.(recuperada) y Cooperativa de Trabajo Tava Ltda. (de origen). La selección de estas cooperativas se basa en, por un lado, su conformidad a prestar su colaboración para el presente proyecto aunque también, más importante aún, consideramos interesante sus respectivas historias, ya sea por la forma bajo la cual se gestaron, o la trayectoria que poseen. En este sentido, también hemos seleccionado estos casos de estudio, y no otros, tratando de contar de esta manera con una muestra representativa del universo de cooperativas de trabajo en nuestro país.

A dichas cooperativas nos acercamos en calidad de investigadores y trabajadores provenientes de una cooperativa de trabajo (Proyecto Factorial), solicitando charlar con algunos de los asociados respecto a la manera como ellos suelen resolver los diferentes problemas que se les van presentando. Asimismo, mencionamos que nuestro objetivo con dichas visitas, que se piensa idealmente en una entrevista a uno o más de los asociados, no es solamente generar conocimiento en términos académicos, sino también poder contribuir con este conocimiento al desarrollo de la propia cooperativa, discutiendo conjuntamente con los propios trabajadores líneas de acción que puedan ayudarlos a imaginar herramientas de autoorganización.

En las entrevistas a los asociados a las cooperativas mencionadas, profundizaremos en los siguientes ejes:

- *Surgimiento y forma de constitución.* Analizaremos en este punto cuáles fueron los motivos por los cuales las cooperativas se han dado a sí mismas reglamentos internos, cómo así también cómo ha sido el proceso de su constitución, y cuántos asociados, y quiénes de ellos, han participado en su construcción.

- *Cumplimiento.* ¿Cuáles son los efectos reales de la aplicación de dichos consensos en el día a día? ¿Surgen dificultades respecto a su cumplimiento?
- *Temáticas y modificaciones.* Nos interesa saber también qué temas se regulan en los reglamentos internos de cada una de las cooperativas analizadas, como así también indagar si se han realizado modificaciones y a qué causas responden.
- *Forma legal.* Por último, queremos conocer si los reglamentos confeccionados han sido presentados ante el Inaes, indagando de esta manera también si su confección resulta de un requerimiento legal o de necesidades internas a la propia cooperativa.

### *Las cooperativas y los orígenes de sus reglamentos*

Luego de haber recorrido las diferentes cooperativas mencionadas, haremos en esta sección un breve racconto de los principales temas abordados en las entrevistas, según los ejes de interés que mencionáramos líneas arriba. Sin embargo, como en todo trabajo de investigación, una vez que salimos a conocer las experiencias de las diferentes cooperativas y charlar con los asociados al respecto surgen datos interesantes que no eran tenidos en cuenta a priori. En este sentido, el diálogo con el sujeto de estudio nos enriquece en tanto investigadores.

En primer lugar, al indagar sobre la forma de constitución de los reglamentos internos en las diferentes cooperativas estudiadas, nos hemos encontrado con situaciones diversas. Por un lado, los compañeros de Cogtal (Cooperativa Obrera Gráfica Talleres Argentinos Ltda., recuperada por sus trabajadores en el año 1955), nos relatan que el reglamento interno de la cooperativa se constituyó en el año 1958, año en el cual es otorgada la matrícula por el INAC (ex INAES). En el momento de constitución de la cooperativa, el INAC les otorgó a los asociados de Cogtal un modelo de reglamento interno, conjuntamente al modelo de estatuto. Este fue el reglamento que los compañeros comenzaron a utilizar y con el cual comenzaron a construir sus primeros códigos de convivencia, así como también

pautas organizacionales de producción. Sin embargo, como desarrollaremos más adelante, a lo largo de la historia de Cogtal el mismo ha sido reformado en reiteradas oportunidades.

De esta manera, en el caso de Cogtal, observamos que los motivos de construcción de reglamento interno han respondido a cuestiones formales, respondiendo a requerimientos legales del organismo de control. Es interesante notar que a pesar de esto, el reglamento tiene un rol muy importante en la cooperativa, utilizándose con mucha frecuencia y marcando las pautas de convivencia, obligaciones y derechos de los asociados.

En Tava, en cambio, el proceso de construcción del reglamento interno tiene un origen totalmente diferente. Tava es una cooperativa de trabajo de once asociados, todos ellos arquitectos, que brindan servicios profesionales en esta área, trabajando desde pre-proyectos, hasta direcciones de obra. La cooperativa esta funcionando hace aproximadamente seis años, aunque la matrícula les fue otorgada por el INAES recién en el año 2015. Cuando les consultamos a los compañeros de Tava acerca de cómo surge en la cooperativa la necesidad de contar con un reglamento interno, nos cuentan que ha sido a partir de necesidades internas de sus propios asociados, que comenzaron a visibilizarse en las diferentes reuniones de trabajo (reuniones de áreas, de Consejo de Administración o Asambleas), en las cuales los compañeros comienzan a indagarse sobre determinados temas puntuales. En este contexto es que deciden darle cuerpo, volcando en un documento aquellos principios generales que hacen a su organización. El reglamento interno constituye, para los asociados de Tava, un compendio de principios generales, que salen de situaciones particulares, y se van consolidando en el tiempo.

En el caso de la Cooperativa de Trabajo Contex, uno de sus asociados nos relata que el reglamento interno surge como necesidad para comenzar a reglamentar sus actividades desde el inicio mismo de la cooperativa, en el año 1998. En ese momento, en la Ciudad de Las Flores, Provincia de Buenos Aires, había dos grandes textiles funcionando, pero sus actividades comienzan a decaer. Es aquí cuando surge la idea entre algunos de sus, aún actuales, asociados de conformar una cooperativa.

La necesidad de poseer un reglamento interno comienza desde los inicios de la conformación de la cooperativa, al notar sus asociados que era necesario tener ciertas reglas que midieran la forma bajo la cual trabajar. Nos comenta nuestro entrevistado que en los inicios fueron doce compañeros que comenzaron a imaginar y empezar a darle forma a dicho reglamento. Sin embargo, dicho proceso fue prolongado, de aproximadamente tres meses, con lo cual al finalizar este período algunos de los compañeros se fueron alejando y quedaron solamente seis. Estos seis compañeros serían entonces los socios fundadores de la Cooperativa de Trabajo Contex.

Sus asociados notaron en este momento una de las distancias que los separaban de las empresas de capital concentrado: la inexistencia de un código de convivencia interno que plasmara las formas de trabajo, derechos y obligaciones de los asociados que se daban en la cooperativa. Desde el comienzo, los trabajadores de Contex se dieron cuenta que la cooperativa era una empresa como cualquier otra, en la que solamente difería la forma de gobierno y la modalidad de toma de decisiones. En este sentido, es que, como les hubiese sucedido en otro lugar de trabajo, sintieron la necesidad de tener un reglamento interno que estableciera pautas mínimas a la hora de regular tanto el trabajo como la convivencia dentro de la cooperativa. Es interesante notar que, a la hora de dar forma y discutir los contenidos de su reglamento, los asociados a Contex se han nutrido de otros reglamentos internos de otras cooperativas, como así también han tenido en cuenta los usos y costumbres de la ciudad de Las Flores. De esta manera, los trabajadores, a la hora de ingresar a trabajar en la cooperativa, no encuentran demasiados conflictos en el aprehendimiento de dichas normas.

A la hora de entrevistar a las compañeras de Amazonas Urbanas (cooperativa de trabajo de peluqueros, situada en pleno barrio de Flores), nos cuentan que la cooperativa surge como propuesta de su antiguo dueño, quien, allá por el año 2009, comienza a verse imposibilitado de seguir pagando los sueldos y cargas sociales de sus empleados y les propone conformarse como cooperativa de trabajo. En ese momento, el ex dueño de la peluquería se reúne con algunos de sus empleados de mayor confianza y comienzan a discutir esta nueva modalidad de trabajo, seleccionándose asimismo de entre este grupo

de compañeros las nuevas autoridades de la cooperativa, que conformarían el Consejo de Administración. La propuesta del ex dueño de la SRL consistía en la renuncia de los empleados a la antigua empresa y, posteriormente, la asociación de los mismos trabajadores a la nueva cooperativa. En un lapso de aproximadamente tres meses, los trabajadores comienzan a asesorarse con un abogado acerca de esta situación, que comienzan a sentir irregular. Dicho proceso terminó con la salida del ex dueño de la SRL de la nueva cooperativa, a raíz de presiones ejercidas por los asociados de Amazonas Urbanas con el acompañamiento de su abogado, y la conformación y consolidación del colectivo de trabajadores bajo la nueva forma legal de cooperativa de trabajo. Actualmente la cooperativa está conformada por cuarenta y un asociados.

Cuando Amazonas se conforma como cooperativa, se encuentra con la situación de que contaban con un reglamento previo, proveniente de los tiempos en que la empresa asumía la forma de SRL. Nuestra entrevistada nos comenta que no tenía conocimiento, o al menos no recuerda, haberlo conocido en esos años. Una vez conformados como cooperativa de trabajo, los compañeros de Amazonas toman este antiguo reglamento como insumo y, de manera colectiva, comienzan a discutir algunos de sus puntos, dando de esta manera nacimiento al nuevo reglamento interno de la cooperativa.

### *Tiempo de reformas...*

Una vez que los asociados de las cooperativas entrevistadas nos comentaron acerca del origen de su cooperativa y de las razones y las formas bajo las cuales surgen sus respectivos reglamentos, comenzamos a preguntarles acerca de las modificaciones que los mismos han sufrido desde sus orígenes hasta la actualidad. En el caso de Cogtal, las reformas implementadas han respondido a necesidades puntuales que fueron surgiendo en la cooperativa, o porque algunos de los puntos que toca el reglamento fueron quedando “fuera de moda”. Esto se entiende de manera clara si analizamos la trayectoria de la cooperativa, que ronda los sesenta años. Por su parte, la modalidad por la cual dichas reformas se ejecutan son a través de la asamblea de asociados, y las propuestas de las

reformas son llevadas a la Asamblea o bien por el Consejo de Administración, o bien por los mismos asociados.

La cooperativa Contex nos relata que sus asociados intentan no realizar modificaciones de base al reglamento, por las complicaciones que esto implica en términos legales, es decir, convocar a Asamblea Extraordinaria, llevar la documentación correspondiente al Inaes, y esperar que el mismo la apruebe. Ante las diferentes necesidades que van surgiendo en la cooperativa de hacer modificaciones en el reglamento, lo que intentan sus asociados es que las mismas no sean radicales, es decir, que el corazón del reglamento se mantenga intacta. La salida que la cooperativa encuentra en este sentido para incorporar determinadas pautas es hacerlo de manera informal, esto es, a través de reuniones que implican a todos los asociados, pero sin necesidad de hacer un llamado a Asamblea Extraordinaria en términos formales. De esta manera, muchas de estas pequeñas modificaciones o incorporaciones al reglamento suelen resolverse, en términos legales-administrativos, a través de actas de Consejo de Administración.

Los asociados de Tava, en cambio, ejercen modificaciones a su reglamento interno con frecuencia. Lo que ellos se proponen es hacerlo con una regularidad de seis meses, en los momentos en que se reúnen en plenarios generales. Para esto, se toman un tiempo especial para hacerlo, generalmente un fin de semana entero, y el objetivo es llegar a dicho espacio con cuestiones muy preparadas, debido a que el plenario es el momento en el cual se tomarán definiciones importantes que marcarán el rumbo de la cooperativa para el próximo semestre. A diferencia de Cogtal y Contex, el reglamento interno de Tava no está aprobado por el Inaes, lo cual explica en cierta forma la facilidad que los asociados tienen a la hora de ir ajustando determinadas cuestiones, y poder tomarse los espacios necesarios para hacerlo. Por otro lado, nos parece interesante mencionar que las incorporaciones de temáticas que aborda el reglamento fueron agregadas a partir de necesidades puntuales de algunos de los asociados, como por ejemplo, en el caso de licencia por maternidad y paternidad.

Amazonas Urbanas, por su parte, nos relata que algunas de las reformas que fueron haciendo sobre el reglamento surgen como consecuencia de efectos no deseados de las mismas aplicaciones del reglamento. Por ejemplo, cuando se dieron cuenta de que la suspensión de un compañero (por una falta injustificada) produce que el mismo no pueda ir a trabajar, y en consecuencia, la cooperativa se ve afectada de manera íntegra. Asimismo, los asociados se fueron dando cuenta que la suspensión de un día de trabajo era “bien recibida” por los compañeros sancionados, en el sentido que solamente les afectaba no poder facturar un día. Al no funcionar el mecanismo de control para corregir el problema que intentaba solucionar, la cooperativa decidió dar de baja del reglamento el tema de la suspensión por falta injustificada.

#### *¿Sobre qué temas se reglamentan las cooperativas?*

En el caso de Cogtal, algunos de los temas que toca el reglamento interno son: estructura interna de la cooperativa, atribuciones y obligaciones de los miembros del Consejo de Administración, de los encargados de sección y de los asociados en general; organigrama productivo; sanciones; participación en los resultados económicos y retiros de los asociados.

En Amazonas Urbanas, el problema más importante que se detecta entre los compañeros son las ausencias injustificadas y las llegadas tarde. Otros de los temas que se contemplan en su reglamento son: organización interna de la cooperativa, ingreso de nuevos asociados, retiros, derechos y obligaciones de los asociados, suspensiones y expulsiones. Por otro lado, nos comentan que algunos de los puntos que necesitan incluir en el mismo son códigos de convivencia interna, que el presente reglamento no contempla.

En el caso del reglamento interno de Tava, los principales temas que aborda son: los diferentes tipos de reuniones de asociados de carácter obligatorio; derechos y obligaciones de los asociados; formas de incorporación de los nuevos asociados; áreas de trabajo, tanto en términos productivos como de espacios políticos y de formación;

compromiso con el cumplimiento del trabajo; retiros; licencias y horarios de trabajos; y criterios técnico políticos.

En el caso de Contex, su reglamento abarca muchos tópicos, comenzando por la misión de la cooperativa en particular, y los valores que fundan al cooperativismo en general, organigrama productivo de la cooperativa y comisiones de trabajo; derechos y obligaciones de sus asociados; normas de disciplina interna, horarios de trabajo y licencias; retiros formación política de sus asociados, entre otros.

### *¿Cómo se aplica el reglamento en el día a día?*

En Cogtal, si bien las reformas que se han hecho al reglamento interno se han realizado por medios de Asambleas, esto no impide que existan conflictos a la hora que aplicar dichos consensos. En este sentido, los compañeros a los que hemos entrevistado nos relatan que notan una gran dificultad a la hora de tener que aplicar el reglamento sobre todo en los compañeros más jóvenes. De esta manera, se nota que en el caso de la experiencia de Cogtal, el factor generacional aparece como clave. La cooperativa sin embargo ha ideado ciertas herramientas para poder hacer frente a esta cuestión, como por ejemplo, cursos o charlas que se brindan a los nuevos asociados acerca del funcionamiento interno de la cooperativa. Aún así los asociados entrevistados relatan que las dificultades en la aplicación cotidiana del reglamento persisten, y atribuyen responsabilidad en este tema a los asociados más jóvenes, para quienes sería difícil hacer entender el tema del cooperativismo.

En el caso de Tava, sus asociados no se ven ante la necesidad cotidiana de tener que acudir al reglamento interno para recordarse cuáles son los límites de la organización. Según nos dicen, esto es porque las resoluciones tomadas y plasmadas en el reglamento se han hecho de manera colectiva y asamblearia, de manera que todos sus asociados las tienen internalizadas. Sin embargo, nos cuentan que se ha presentado una situación puntual de aparente desconocimiento de alguno de los contenidos del reglamento, en el caso de un

asociado que se estaba incorporando a la cooperativa. Es en esta instancia que deciden comenzar a implementar los cursos de formación para ingresantes, que consisten en talleres en los cuales se transmiten los lineamientos generales de la cooperativa, como así también pautas que incluye su reglamento interno. Los asociados de Tava han encontrado así la manera de resguardarse ante posibles discusiones acerca del conocimiento o no conocimiento de las pautas, aludiendo al conocimiento que los nuevos asociados deben tener acerca del reglamento interno.

En Contex ocurre de manera similar: a la hora de incorporar un nuevo compañero, se le propone un período de prueba de tres meses, al cabo del cual, si el nuevo compañero se siente a gusto y de acuerdo en formar parte de la cooperativa, debe presentar una solicitud de asociación por escrito. En este momento, la cooperativa hace entrega al nuevo asociado del estatuto, el reglamento interno, y un pequeño libro que sintetiza las bases y valores del cooperativismo, lo cual va acompañado de una pequeña capacitación al nuevo asociado de estos contenidos. Este rol está a cargo de compañeros que se encargan del área de administración, la cual está encargada de de la relación interna con los asociados.

Contex nos relata que en su experiencia no se presentan cotidianamente demasiados conflictos, con lo cual no se ven en la obligación de tener que acudir al reglamento. En su historia solo ha habido una expulsión de un compañero, y respondió a errores de producción que afectaron en gran medida a la cooperativa. Sin embargo, aunque no existen cotidianamente conflictos en base a los cuales tener que aplicar sanciones éstas están contempladas en su reglamento interno, a través de un sistema de sucesivos apercibimientos. Los mismos son acumulativos, según el tipo de infracción por el cual fueran causados.

En el caso de Amazonas Urbanas, ha habido casos de apercibimiento a dos compañeros ante peleas dentro de la cooperativa y que también se desarrollaron frente a los clientes, abandonando luego de eso su puesto de trabajo. En este caso, se advirtió a los compañeros que ante la próxima situación similar se los expulsaría directamente de la cooperativa. El apercibimiento en este caso surtió efecto. Sin embargo, nuestra

entrevistada nos relata que, en términos generales, aún no han encontrado un mecanismo totalmente eficaz para los mayores problemas dentro de la cooperativa, que se perciben como el incumplimiento de horarios laborales.

### *Aspectos legales*

Hemos querido analizar también cuál es la situación legal de los reglamentos de cada una de las cooperativas, es decir, si los mismos han sido presentado ante el INAES, o si han sido conformado por cuestiones internas.

En el caso de Cogtal, su reglamento interno, como hemos mencionado líneas arriba, surge al momento de constitución de la cooperativa, tomando incluso como insumo el reglamento modelo proporcionado con Inaes. De manera similar, Contex conformó su reglamento interno en los momentos fundacionales de la cooperativa, el mismo ha sido presentado al Inaes. Para los asociados a Contex este hecho implica una dificultad a la hora de realizar modificaciones al reglamento, aunque han encontrado diversas estrategias para poder hacer frente a esta dificultad.

En el caso de Tava y Amazonas Urbanas, en cambio, sus reglamentos no han sido presentados al Inaes para su aprobación. Sin embargo, esto se plantea como una necesidad en ambas cooperativas, y se encuentran en etapa de aprovechar este momento previo a la presentación formal para realizar las modificaciones que consideran necesarias antes de su presentación formal.

### *Conclusiones*

Luego de haber analizado los reglamentos internos de las cooperativas de trabajo en términos teóricos generales, y de ver su aplicación en términos prácticos en cuatro cooperativas de trabajo, observamos que para todas ellas el reglamento interno constituye una herramienta de gran importancia para la cooperativa. El caso en que esto es menos

palpable es en Amazonas Urbanas, y nos animamos a afirmar que esto se debe al origen de la cooperativa en tanto tal, ya que no ha sido por una decisión voluntaria de todos sus asociados, sino una salida forzosa a la que se vieron empujados por iniciativa de su ex dueño. Asimismo, al día de hoy, la formación en materia cooperativa de sus asociados es diversa, y surgen dificultades al interior de la cooperativa para transmitir las bases de la economía social y del cooperativismo. De igual manera, las tareas productivas desarrolladas por los asociados de la cooperativa son de naturaleza más individual que lo que se puede observar en otras cooperativas; de la misma manera lo son la organización del trabajo y cobro de retiros.

En Cogtal observamos que, a causa de que el reglamento interno es un instrumento que surge conjuntamente con el inicio de la cooperativa, en su momento fundacional, junto al estatuto, se confunde con éste. En varios fragmentos de la entrevista se nota una confusión entre ambas herramientas, no existiendo límites claros, aplicaciones y funciones entre una y otra. Asimismo, en esta cooperativa el reglamento interno es un instrumento de mucha importancia para sus asociados y el cual es aplicado con frecuencia. Indicios de esto son los espacios de formación que se brindan a los nuevos asociados a la hora de ingresar en la cooperativa, como así también el hecho de que se han llegado a expulsar a muchos de sus asociados por incumplimiento del mismo.

En Tava, en cambio, se observa al reglamento como un instrumento al cual se alude principalmente para formar a los nuevos asociados acerca de las formas de trabajo interno que están consensuadas en la cooperativa. Sin embargo, como nos relata uno de sus asociados, el reglamento interno constituye para los asociados de cooperativa un límite que no puede cruzarse. Tava es una cooperativa chica, de once asociados, y posee una consolidación interna bastante fuerte en términos ideológicos. Existen en la cooperativa muchos espacios de formación que contribuyen a este objetivo. Por este motivo, nos cuentan sus asociados que en la trayectoria de la cooperativa nunca se han visto en la obligación de aplicar el reglamento ante ninguna situación.

Según los asociados de Tava, la oportunidad de conocer otros reglamentos de otras cooperativas es una herramienta muy importante que ayuda a, por un lado, conocer otras cooperativas, y por otro, aportar ideas que puedan contribuir a la construcción del reglamento propio. En este sentido, consideran de mucha utilidad poder conocer los reglamentos de otras cooperativas que compartan el área productiva, es decir, la prestación de servicios profesionales.

Para los trabajadores de Contex, el reglamento es fundamental a la hora de organizar una empresa. Identifican a los mayores problemas que han tenido en la cooperativa por la falta de sistematización de saberes y organización hacia adentro de la cooperativa. De esta manera, reconocen que para la cooperativa el reglamento interno cumple una función elemental en la organización de la producción y de sus trabajadores.

En síntesis, a través del estudio en la temática y del trabajo de campo, nos gustaría concluir que en muchas cooperativas de trabajo el reglamento interno aparece como un herramienta bastante fundamental para organizar el trabajo productivo y las relaciones humanas hacia su interior. En algunos casos, como en Cogtal, se ve la trascendencia del instrumento, al haber hecho uso de él en muchas ocasiones. En Tava y Contex, no surge como necesario a la hora de dirimir cuestiones cotidianas, pero sin embargo aparece como un instrumento clave a la hora de transmitir el espíritu, valores y objetivos de la cooperativa, como así también sus límites infranqueables.

#### *Bibliografía consultada*

- Billelabeitía, Joseba; *Manual de Metodología y Modelo de Realización de Reglamento Interno para las Cooperativas*, EraginkorConsulting.
- Calloway, Cecilia (2016); *Autoregulación de colectivos autogestivos de trabajadores/as*, Revista Idelcoop nro. 218.
- Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (2015); *Anteproyecto de Ley de Cooperativas de Trabajo*.

- Farrés, Pablo; *Cooperativas de Trabajo. Aspectos cooperativos, laborales, previsionales e impositivos*, Ediciones Jurídicas Cuyo
- Orellana Zambrano, Waldo (2002); *El control en las empresas de trabajo asociado. Revisión crítica, desde una perspectiva de agencia, de los principales mecanismos de control, y análisis de sus repercusiones organizativas*, CIREC España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nro. 42.
- Orellana Zambrano, W. E. y Rueda Armengot, C. (2004); *“Influencia de la forma institucional y de los diferentes tipos de trabajo en el problema del control en las empresas de trabajo asociado”*, en CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 48
- UCMTA Cooperativas de Trabajo Madrid, *Las cooperativas de Trabajo más cerca*, Agencia de Desarrollo Económico de Madrid.