

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DOCTORADO**

**TESIS
LOS PROCESOS DE FORMALIZACIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE
TRABAJO DEL PARTIDO DE GENERAL PUEYRREDON. APORTES
DESDE LA ADMINISTRACIÓN. 2019-2023**

Alumna: Noelia Anahí Garcia

Directora de Tesis: Diana Rut Schulman

Miembros del Tribunal de Tesis: Nora Gorrochategui, Carlos Molinari, Liliana Galán

Fecha de defensa de la Tesis: 12/04/2024

A Camila y Matías

Agradecimientos

Sentada frente a la computadora, escribiendo estas últimas palabras de la tesis, que en realidad se leerán al principio, me resulta inevitable sonreír pensando en todas las personas que estuvieron acompañándome en esta aparente, sólo aparente, soledad de la escritura. A todas ellas les dejo aquí impreso mi profundo agradecimiento.

A mi mamá Mary y mi papá Eloy, que fueron mi guía, mi ejemplo, que me dieron la oportunidad de formarme en aquello que más me gustaba y donde yo elegí, y me enseñaron que todo es posible con esfuerzo, responsabilidad y perseverancia.

A mi directora, la Dra. Diana Schulman, que es mi mentora, mi segunda madre y mi amiga, todo al mismo tiempo. Que me sostuvo cuando pensé que no iba a lograr tantas cosas, que me abrió puertas y me acompañó a crecer. No sería ni una pizca de quien soy profesionalmente si no fuese por su amor y apoyo incondicionales. Gracias infinitas, que igual no alcanzan.

A mis hermanas Mariel y Iona, por las palabras de aliento y una admiración que no merezco. Y a mi hermano Nahuel, que siempre confía y tiene una sonrisa para regalar.

A mi hijo Matías, mi hija Camila y mi marido Juanjo, que soportaron con amor y paciencia cada minuto que no estuve disponible.

Al Grupo de Extensión “Economía Social y Solidaria (ESyS): otra economía posible” de la FCEyS-UNMDP por permitirme recuperar relevamientos para el desarrollo del trabajo de campo, pero principalmente por brindarme el mejor espacio de formación colectiva y territorial.

A la UBA, que fue y sigue siendo mi casa, que me otorgó el privilegio de formarme en la universidad pública, tanto en grado como en posgrado.

A las personas cooperativistas que dedicaron su tiempo y ganas de compartir experiencias, historias y sentipensares, y sobre todo por la reflexión conjunta.

Al Dr. Juan José Gilli, por confiar en mí y alentarme para dar el paso final que me llevó a poder llegar a este momento.

A mi familia llena de médicos y de la cual seré la primera Doctora.

Resumen

El cooperativismo es una modalidad de organización basada en una serie de valores y principios contrarios a la asimetría de poder y el fin de lucro que prevalecen en una empresa capitalista típica. Las cooperativas existen Argentina hace más de un centenio y han desarrollado estructuras que ha resultado ser funcionales en tiempos de crisis. Se trata de empresas, entendiendo como tales a entidades organizadas que operan en el mercado, donde la propiedad es conjunta y su gestión y control son contrapuestos al individualismo. Esto implica la necesidad de contar con pautas que permitan organizar la toma de decisiones y clarificar los derechos y obligaciones de las personas asociadas, para hacer más efectivo su funcionamiento, tratando de evitar conflictos, arbitrariedades y dilaciones en la operatoria diaria. Una herramienta para formalizar dichas pautas es el *reglamento interno*. Sin embargo, no parecen sencillos su diseño, desarrollo, implementación y seguimiento; en consecuencia, la búsqueda de antecedentes acerca de cómo identificar el momento adecuado para iniciar el proceso colectivo para establecer la formalización, resultó dificultosa.

Este trabajo consiste en una investigación acerca de la situación de las cooperativas de trabajo del Partido de General Pueyrredon, provincia de Buenos Aires, Argentina, en los años 2019-2023, respecto de su grado de formalización y su relación con situaciones de conflicto. En él se podrá observar que la cantidad de cooperativas que regularizan sus reglamentos internos frente al organismo de contralor es mínima, aunque una proporción notoriamente mayor reconoce contar con acuerdos formalizados para su funcionamiento cotidiano.

Con el fin de conocer la situación actual y la coyuntura en la que dichas organizaciones actúan, se presenta un trabajo empírico basado principalmente en la revisión de documentación, así como también en el análisis de entrevistas en profundidad, para finalmente realizar propuestas acordes a su realidad.

En ese recorrido, se pudo identificar necesidades que impulsan a estas organizaciones a formalizar su comportamiento, factores que dificultan y favorecen los procesos de construcción antes mencionados, y la relación que guardan estos instrumentos con la gestión de los conflictos. Todo ello, reconociendo las particularidades de las cooperativas de trabajo prestadoras de servicios en cada actividad a la que se dedican, estudiando su cultura, su ideología y, principalmente, analizando las propias experiencias vividas a lo largo de su historia, tomando para hacerlo una muestra de las mismas en el Partido de General Pueyrredon, provincia de Buenos Aires, Argentina.

Palabras clave

Cooperative Enterprises (P13). Bureaucracy (D73). Conflict (D74)

Índice general

1. Introducción	7
2. Planteamiento del tema	10
2.1. Objetivo General	11
2.2. Objetivos específicos	11
2.3. Hipótesis.....	11
3. Marco teórico	12
3.1. Estudios iniciales de formalización y conflicto en la Administración.....	12
3.2. La formalización del comportamiento	18
3.2.1. Alcances de la formalización	22
3.2.2. Factores desencadenantes y dificultades para la formalización	24
3.2.3. Procesos de formalización del comportamiento.....	27
3.3. El conflicto organizacional	30
3.3.1. Tipos de conflicto.....	32
3.3.2. Factores desencadenantes y atenuantes del conflicto.....	34
3.3.3. Administración de conflictos	38
3.4. El cooperativismo	41
3.4.1. Las organizaciones cooperativas: antecedentes y normativa en Argentina	44
3.4.2. Las cooperativas de trabajo	48
3.5. A modo de síntesis	50
4. Metodología	56
4.1. Estrategia metodológica utilizada	56
4.2. Caracterización de la población y la muestra.....	59
5. Desarrollo.....	63
5.1. Resultados del análisis documental.....	64
5.1.1. Situación general de la formalización en las organizaciones cooperativas.....	64
5.1.2. Caracterización del contenido de reglamentos en las cooperativas	67

5.2. Resultados del análisis empírico	78
5.2.1. Identificación de necesidad de formalizar.....	79
5.2.2. Impacto de la falta de formalización en la resolución de conflictos	83
5.2.3. Procesos, dificultades e incentivos para la formalización	87
5.3. A modo de síntesis	92
6. Reflexiones finales y conclusiones.....	103
6.1. Hacia atrás: sobre el cumplimiento de los objetivos y revisión de hipótesis	103
6.2. Hacia el futuro: sobre una posible propuesta para la formalización del comportamiento en las cooperativas de trabajo	107
6.3. Reflexión final.....	109
7. Referencias bibliográficas	111

1. Introducción

En ocasión de la celebración del 97° Día Internacional de las Cooperativas, organizada por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos en Argentina, el propio presidente de la Asociación Cooperativa Internacional (ACI), se refirió a la definición de estas entidades señalando que “le llevó 100 años a la Alianza Cooperativa Internacional entender que las cooperativas son empresas, empresas que en conjunto construyen un modelo económico diferente”, a lo cual agregaba que “es un modelo social, cultural y ambiental, que está constituida en todo el mundo por más de 3 millones de empresas cooperativas que, entre otras cosas, general trabajo para más de 280 millones de personas” (Guarco, 2019, p. 6).

Ese modelo trasciende los límites de un mero tipo de organización, ya que se constituye como un instrumento de transformación social y, para quienes participamos en ella, un estilo de vida en sí mismo, con relaciones y actividades atravesadas por principios y valores centrados en la reproducción ampliada de la vida (Coraggio, 2011).

Sin embargo, reiteramos, no deja de tratarse de empresas que operan en mercados hostiles y competitivos, que en general funcionan desde la lógica del modelo hegemónico capitalista, mientras ellas lo hacen desde una concepción compatible con la Economía Social y Solidaria. En estas entidades la propiedad es conjunta y su gestión y control se contraponen al individualismo, lo que implica necesariamente que se establezcan pautas claras respecto de la toma de decisiones, y los derechos y obligaciones de las personas asociadas, como mínimo. Los estatutos de las cooperativas, al menos en Argentina, incluyen esta información. No obstante, en el quehacer cotidiano las pautas allí establecidas no resultan suficientes y es por ello que surgen otras herramientas, como los reglamentos internos, que permiten formalizar el comportamiento, pero también resguardar a las entidades y a quienes las integran, haciendo más efectivo su funcionamiento, tratando de evitar los conflictos, las arbitrariedades y las dilaciones en la toma de decisiones.

En septiembre de 2023 se encuentran registradas y vigentes en el INAES 22.619 cooperativas en la Argentina. Entre las de primer nivel se destacan las de Trabajo (82%). En el Partido de General Pueyrredon esa participación aumenta notablemente (92%), observándose un crecimiento exponencial, que se refleja en el hecho de que la mitad de las cooperativas actualmente vigentes en este distrito se han constituido en los últimos tres años.

Este tipo de cooperativas cobran especial relevancia para el análisis que aquí se propone. Se trata de experiencias autogestivas que adoptan esta forma jurídica que intenta generar y/o recuperar las fuentes laborales como la que “más se ajusta a los principios de horizontalidad,

democracia y solidaridad” (Feser y otros, 2012, p. 29). Esto implica que son las que mayor participación activa requieren de las personas asociadas y esto, indefectiblemente, implica la necesidad de establecer condiciones y acuerdos para el desarrollo socio-laboral.

La investigación que se propone es exploratoria y su diseño es de carácter transversal y no experimental, y pretende responder las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el grado de formalización de acuerdos y reglamentos internos de funcionamiento en las cooperativas de trabajo del Partido de General Pueyrredon? ¿Cuáles son las situaciones que los llevaron a implementar dichos acuerdos o reglamentos? ¿Cuáles son los procesos que atravesaron para la definición y formalización de acuerdos o reglamentos internos? ¿Qué procesos de revisión posteriores ocurrieron y cuáles fueron sus disparadores? ¿Cuál es el impacto de la implementación de reglamentos internos en la prevención o resolución de conflictos?

Las hipótesis que nos guían se relacionan con las causas de la postergación de la formalización en las cooperativas de trabajo, con las dificultades para establecer un régimen disciplinario, y con el desarrollo de los procesos para la toma de decisiones colectivas. Se cree que estas organizaciones repiten las experiencias de otras similares en la mayoría de los casos sin tomar sus propias características en la mayoría de los casos.

En segundo término, se espera mostrar el impacto positivo que tiene la formalización en los niveles de conflicto de las cooperativas de trabajo del Partido de General Pueyrredon. vemos que ambas fuentes son útiles para la organización a la hora de llevar adelante sus procesos de construcción de reglamentos internos, pero es la propia experiencia e intereses, sumado a su cultura, lo que más peso tiene.

En el desarrollo del trabajo de campo, el análisis documental abarca la revisión de actas de Directorio del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) entre enero de 2016 y septiembre de 2023, inclusive; el estudio de datos recopilados por el Grupo de Extensión “Economía Social y Solidaria (ESyS): otra economía posible” (GE ESyS) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata (FCEyS-UNMDP) entre los años 2019 y 2023; y, por último, del estudio de instrumentos provistos por las entidades cooperativas entrevistadas. Mientras tanto, el análisis empírico comprende el análisis de tres entrevistas y un cuestionario desarrollados entre los meses de julio a septiembre de 2023.

Resulta relevante señalar aquí la pertenencia de la autora al GE ESyS antes mencionado, siendo su directora desde el año 2016.

Esta situación, sumada al interés de cooperativas que se acercaron al GE ESyS en la búsqueda de acompañamiento en la ardua tarea de redactar sus reglamentos internos, impulsaron este trabajo.

De esta manera, el desarrollo de la tesis propone un recorrido que parte de conceptos históricos y teóricos relacionados principalmente con la formalización del comportamiento y el conflicto organizacional, para luego adentrarse en la naturaleza del cooperativismo y sus antecedentes en Argentina, y las particularidades de las cooperativas de trabajo. La síntesis del marco teórico propone visitar la normativa legal argentina relacionada con el establecimiento de reglamentos internos en las entidades cooperativas, así como también conocer trabajos de investigación y extensión que permiten conocer con mayor claridad las particularidades del sector y los conflictos que en ellos se reconocen. Todo esto, como preludeo del trabajo de campo, cuyo desarrollo se divide en dos grandes apartados: uno referido al análisis documental y otro referido al análisis de los casos específicos de cooperativas de trabajo consultadas a tal fin. Como corolario del trabajo de campo, se propone una síntesis que reúne no sólo los hallazgos del mismo, sino que, además, se ponen en diálogo con el marco conceptual antes propuesto. Por último, se presentarán las conclusiones respecto de los objetivos planteados inicialmente, así como también propuestas que puedan aportar herramientas para el desarrollo de los procesos de construcción de reglamentos internos en este tipo de organizaciones, para cerrar con una serie de reflexiones derivadas de todo el trabajo aquí presentado, formulando nuevas interrogantes y proponiendo futuras líneas de investigación.

2. Planteamiento del tema

Las cooperativas se consideran empresas ya que para desarrollar sus actividades requieren la combinación de los factores productivos: recursos, trabajo, insumos, tecnología. Al igual que las demás organizaciones empresariales, llevan sus productos al mercado y compiten con otras, para lo cual deben manejar similares parámetros de eficiencia, eficacia y competitividad. No debemos olvidar, sin embargo, que las cooperativas tienen una finalidad principal de servicio y su naturaleza es social, la propiedad colectiva y la gestión democrática.

Esta forma de funcionamiento implica que muchas voces deben ser escuchadas, muchas opiniones tenidas en cuenta, muchas realidades ser consideradas, lo cual complejiza la toma de decisiones y, por ende, la gestión y el control.

Relevamientos desarrollados desde la Universidad Nacional de Mar del Plata sobre las cooperativas del Partido de General Pueyrredon en la provincia de Buenos Aires, reflejan que, quienes integran las cooperativas, en general, reconocen la necesidad de establecer pautas internas de funcionamiento, tal como establece la Ley de Cooperativas N° 20.337 en su artículo 13°, pero sólo unas pocas cuentan con reglamentos internos escritos y aprobados por los organismos de control. Aunque se desconocen los motivos concretos que conducen a ello, resulta visible que esta situación redunde en conflictos internos y demoras en la toma de decisiones, y se observa más aún en las cooperativas de trabajo.

Pese a la importancia y utilidad que parece tener este instrumento, no resulta sencillo para este tipo de organizaciones diseñarlo e implementarlo, y la búsqueda de antecedentes respecto de cómo identificar el momento adecuado para iniciar el proceso y los pasos para establecer, desarrollar y acompañar este tipo de formalización a través de instancias colectivas, resultó dificultosa.

Es importante decir que, si bien tienen su foco principal en las personas, las cooperativas de trabajo están libres de situaciones conflictivas, sino más bien todo lo contrario, y ello ocurre principalmente debido a la diferenciación entre los intereses u objetivos que persiguen sus integrantes en sus distintos roles dentro de la organización (Estragó, 2021). Experiencias de esta índole surgen claramente en el trabajo de campo que aquí se presenta.

Por último, y volviendo al principio, se entiende que por muy diversas causas las cooperativas de trabajo deciden embarcarse en la formalización de sus acuerdos, así como también son variados los factores que las detienen.

Por todo lo antedicho, se proponen los siguientes objetivos e hipótesis para este trabajo.

2.1. Objetivo General

Realizar una investigación teórica, documental y empírica que permita comprender los procesos de formalización en las cooperativas de trabajo del Partido de General Pueyrredon, proponiendo mejoras en la prevención y la posible resolución de sus conflictos.

2.2. Objetivos específicos

1. Indagar acerca de los antecedentes de procesos de identificación de la necesidad, construcción y formalización de reglamentos o acuerdos internos en las cooperativas de trabajo del Partido de General Pueyrredon.
2. Determinar la relación entre la formalización de acuerdos y reglamentos internos y la resolución de conflictos en dichas cooperativas.
3. Identificar las dificultades e incentivos relacionados con el diseño, desarrollo y puesta en marcha de los procesos de formalización en las mencionadas cooperativas.
4. Elaborar un marco conceptual y de aplicación práctica desde la Administración, posible de ser implementado en las cooperativas de trabajo en relación con el objetivo general de esta tesis.

2.3. Hipótesis

- Existe una postergación sistemática de la formalización de acuerdos y reglamentos internos de funcionamiento en las cooperativas de trabajo, como consecuencia de la dificultad de establecer sanciones para las personas asociadas, y por la multiplicidad de voces intervinientes en la toma de decisiones.
- La definición e implementación de acuerdos y reglamentos internos en las cooperativas de trabajo del Partido de General Pueyrredon se desarrolla a partir de seguir ejemplos de otras organizaciones similares más que de la reflexión respecto de la propia realidad organizacional.
- Los niveles de conflicto en las cooperativas de trabajo del Partido de General Pueyrredon disminuyen notoriamente con la formalización de acuerdos y reglamentos internos.

Sobre esta base se comienza por un desarrollo conceptual, para luego presentar y analizar el trabajo de campo, y cerrar con las conclusiones y las reflexiones sobre los hallazgos.

3. Marco teórico

3.1. Estudios iniciales de formalización y conflicto en la Administración

En los inicios de lo que se conoce como las Teorías o Escuelas de la Administración a comienzos del siglo XX, Frederick Taylor en Estados Unidos y Henri Fayol en Francia, casi al mismo tiempo, desarrollaron y publicaron estudios y teorías respecto de la organización del trabajo que pueden ser entendidos como el preludio del tema que aquí nos convoca. Sin embargo, no necesariamente fueron los primeros en estudiar cuestiones relacionadas con la Administración, ya que en el marco de la Segunda Revolución Industrial, que tuvo su cuna principalmente en Estados Unidos ya avanzada la segunda mitad del siglo XIX, se instaló la tradición de documentar los avances y hallazgos que surgían de la práctica industrial, por parte principalmente de grupos o asociaciones de ingenieros, en la búsqueda de extender esos conocimientos a las actividades comerciales o de negocios. De hecho, la Revista *Transaction of the American society of Mechanical Engineers*, de acuerdo a la investigación bibliográfica realizada por Barba Álvarez (2010), publicó entre 1886 y 1908 dieciséis artículos relacionados con la administración industrial, entre cuyos autores se encuentran el propio Taylor, Henry Gantt, Henry Towne, James Dodge, entre otros, cuyo foco estaba en los problemas de organización y la búsqueda de eficiencia en la producción.

Como evolución de estos primeros estudios, Taylor publicó su libro “Principios de Administración Científica” en el año 1911. En él, basándose en su experiencia en organizaciones industriales con fines de lucro como obrero primero e ingeniero y administrador luego, proponía eliminar los tiempos improductivos en las fábricas, en la búsqueda de prosperidad en función de lograr eficiencia y maximizar la productividad de cada tarea. Para ello, su foco estuvo en el análisis de tiempos, movimientos, distribución logística del espacio en la fábrica, el uso de herramientas, entre otros. Es decir, que su atención estuvo centrada en la organización del trabajo obrero. Su teoría apunta a eliminar “una de las causas fundamentales de nuestras [de Estados Unidos e Inglaterra] dificultades sociales: la falta de empleo y la pobreza” (Taylor & Fayol, 1979, p. 15), señalando el impacto que un aumento en la productividad de los obreros puede tener no sólo en el costo de producción, mejorando los salarios y las condiciones de vida y de trabajo, sino en la economía del país por el impacto en la prosperidad de los establecimientos industriales. En esta línea, señala que “La rebaja del precio de cualquier artículo de uso común, casi inmediatamente trae como resultado un aumento de la demanda de dicho artículo” (Taylor & Fayol, 1979, p. 16), y cita ejemplos de ello,

cuestionando el accionar de los obreros y postura de los sindicatos respecto de trabajar “diariamente con deliberada lentitud, de manera de restringir la producción” (Taylor & Fayol, 1979, p. 16). Así, propone la eliminación de lo que llama la “simulación de trabajo”, a la cual relaciona con términos tales como holgazanería (diferenciándola entre innata y sistemática), causada por la búsqueda de comodidad de los trabajadores, y también la eliminación de movimientos innecesarios, lentos e ineficientes, sustituyéndolos por otros rápidos y basados en métodos científicos. Por último, señala que debe existir una “cooperación personal estrecha e íntima entre la dirección y los obreros” (Taylor & Fayol, 1979, p. 23), reemplazando el uso de la fuerza por parte de los capataces por una ayuda y cooperación más cordial.

Henri Fayol, por su parte, centró su atención en la estructura organizativa, poniendo foco en la mirada de quienes administran, y no tanto en los trabajadores. En su libro “Administración industrial y general”, que se publica por primera vez en el año 1916, propone un ordenamiento respecto de la administración, desde su planteo de que debe enseñarse en todos los niveles educativos. Compartía en parte la disciplina de Taylor, era ingeniero de minas, y también compartía el interés de lograr una mayor productividad en el trabajo. Su enfoque, que se planteaba de arriba hacia abajo, entendía a las personas como individuos no pensantes con una motivación económica, a quienes se les dice lo que tienen que hacer y lo hacen. En esta mirada de la organización piramidal, distingue las operaciones administrativas del gobierno en sí, que dice que corresponde a los altos mandos.

Si bien Taylor y Fayol no desarrollan explícitamente en sus teorías el concepto de conflicto que es nuestro interés aquí, sí reconocen la existencia de dificultades entre la clase obrera y los patrones. Taylor expresa su convicción respecto a las ventajas a nivel global que traería aparejada la implementación de los principios de la administración científica que propone, entendiendo que lo que era bueno para la empresa, era bueno para los trabajadores. Fayol, por su parte, hace referencia a la importancia de lograr la armonía entre los integrantes de la organización, con su principio de unión del personal, pero no tanto por el conflicto en sí sino más bien para dar respuesta unificada a las pautas establecidas por los jefes. Es decir, que en ninguno de los dos casos consideraban aspectos de conducta ni de comportamiento de las personas más allá de aquellos más bien físicos, que podían afectar en forma directa al funcionamiento maquinal de la fábrica. De esta manera, y aunque no utilizan el término, la formalización del comportamiento destinada a lograr la estandarización del trabajo y la producción, fue uno de los pilares de la administración científica propuesta por Taylor y Fayol (Chiavenato, 2009).

Sin embargo, esta visión del obrero como un ser holgazán a quien hay que seleccionar por sus aptitudes físicas y moldear hasta convertirlo en una parte de la gran máquina que es la fábrica (de allí la conocida concepción de “hombre máquina” cuya única motivación era el salario), generó en los trabajadores trastornos psicológicos que fueron cuestionados por corrientes posteriores, y fortaleció el protagonismo de los sindicatos en defensa de los trabajadores. Aun así, los métodos que estos autores plantearon para la división del trabajo y la medición de tiempos se aplicaron y aplican en el mundo incluso desde antes de la Primera Guerra Mundial y hasta el día de hoy, no sólo en organizaciones de los más diversos rubros sino también en otros ámbitos como el deportivo y, si bien su intención no era la deshumanización de los obreros sino la mejora de su calidad de vida y la disminución del desempleo, la puesta en práctica generó diversos resultados. La implementación de estas teorías en Japón es un claro ejemplo de cómo el taylorismo fue adoptado y adaptado en función de las características del contexto y de la propia fuerza de trabajo, y llevada a niveles de aplicación minuciosa que generó una impresionante velocidad para la incorporación de nuevas tecnologías (Barba Álvarez, 2010, pp. 23-26). Otro claro ejemplo es el Fordismo, que implementó la estandarización del trabajo y el control de tiempos de una manera tan extrema que le permitió producir un gran número de automóviles en tiempos muy reducidos, a partir de una línea de montaje, buscando permanentemente la automatización de las tareas. En este último caso, el propósito de aumentar los salarios estaba más relacionado con hacer crecer el consumo que con la productividad, planteada en el enfoque de Taylor, pero los efectos sobre las personas fueron los mismos, e incluso se intensificaron.

Hacia la década de 1920, entraron en escena los estudios de Elton Mayo, un sociólogo y psicólogo, profesor de lógica, filosofía y psicología, que buscaron conocer las causas de la fatiga, el ausentismo y los accidentes de trabajo, siempre dentro del mismo enfoque mecanicista que habían planteado los autores anteriores. En sus estudios, realizados en organizaciones fabriles que habían implementado el control de tiempos y la estandarización del trabajo antes mencionados, introdujo descansos y otros cambios con el propósito de aumentar la productividad, mejorar el estado de ánimo de los obreros y disminuir la fatiga y la monotonía. A lo largo de los años, junto con sus colaboradores fueron profundizando sus estudios e incluso llegó a desarrollar un trabajo de intercambio con obreros para identificar qué cuestiones afectaban el rendimiento. Así, proponía cambios en las condiciones de trabajo, que eran previamente acordadas y aceptadas por dichos obreros, y se notaba mejoras aún antes de implementarlos. Los estudios de Mayo y sus colaboradores fueron los primeros que comenzaron a analizar el impacto del comportamiento de los trabajadores y los factores sociales

en los resultados de la organización. Es decir, que reconocieron que los obreros no trabajan de manera aislada, sino que se apoyan en el grupo al que pertenecen, que los condiciona con sus normas sociales, donde, a partir de una mejor comunicación y la posibilidad de tomar decisiones sobre la propia tarea, aparece la solidaridad y aumenta la confianza en la relación con la dirección, lo que lleva a mejoras en el rendimiento. La mirada, entonces, empieza a estar en las personas, diferenciándolas explícitamente de las máquinas, aunque el propósito sigue siendo aumentar la productividad.

En los años en que Mayo iniciaba sus estudios en distintas empresas fabriles, Max Weber llegaba al final de su vida. Sin embargo, gran parte de su obra y sus aportes vieron la luz y fueron reconocidos como parte de la bibliografía relevante para la Administración años más tarde. De profesión sociólogo, pero con el corazón más concentrado en la historia, Weber describió el funcionamiento de las grandes organizaciones en las sociedades industriales modernas enfocándose en la administración burocrática, que vino a complementar el modelo de administración científica descrito hasta aquí. Su enfoque fue histórico, analizó las burocracias que se desarrollaron en Alemania durante el siglo XIX, considerándolas eficientes y racionales (Weber, 1977). A partir de ello, sus principales aportes a la Administración se centraron en el modo en que debía funcionar una burocracia respecto de la división del trabajo y la regulación del comportamiento, así como también se enfocó en la autoridad. Siguiendo la línea de los pensadores clásicos de la Administración, pero no refiriéndose a las actividades más fabriles sino más bien a las administrativas, planteó que el trabajo debía descomponerse en pequeñas partes, distribuidas de manera ordenada en distintas áreas o partes de la organización (estructuración). Sin embargo, no dejaba esas tareas libradas a la decisión de quien las realizaba sino que proponía un estricto sistema de reglas precisas, claras y sencillas que todo empleado debe seguir, y que además estaba sujeto al control y supervisión de su superior, en la búsqueda de dar uniformidad a la tarea a lo largo de toda la organización para el logro eficiente de sus objetivos. Respecto de la autoridad, que consideraba legítimamente ejercida por niveles jerárquicamente superiores, igualmente reconoce la autoridad carismática, más basada en la confianza y el respeto que en la tradición o la legalidad del cargo. En su propuesta, trató de suprimir el conflicto con normas, pero generó otros problemas mayores, ya que descartaba la influencia de razones emocionales o personales en el trabajo.

Posteriormente, autores tales como Robert Merton, Philip Selznick y Alvin Gouldner, cada quien desde su enfoque, durante las décadas de 1950-1960, incorporan el conflicto al modelo burocrático, pero de una manera limitada. Por un lado, lo reconocen como inherente a todo grupo humano, pero por otro buscan acotarlo con modelos de control social. En tal sentido,

Merton (1964) diferencia las funciones manifiestas de las latentes, donde las primeras son aquellas que afloran, que pueden ser estudiadas y observadas ya las cuales resulta aplicable el modelo de Weber; mientras que las latentes subyacen en el comportamiento de las personas e inciden en otros actores de manera no-manifiesta, es decir, que generan dificultades para alcanzar los objetivos fijados. A estas últimas las asocia al concepto de conflicto. Selznick y Gouldner, por su parte, analizan las disfunciones que provoca el modelo burocrático de Weber señalando que las reglas burocráticas generan funciones deseadas y no deseadas. Sobre las primeras, que definen lo que se espera de cada empleado, indica que posibilitan el control a distancia y brindan seguridad a quienes siguen dichas reglas. En cuando las funciones no deseadas, Gouldner (1955) las considera disfunciones, ya que entiende que las reglas burocráticas obligan al empleado a trabajar con apatía al mismo tiempo que habilitan el camino para cumplir únicamente lo que se le pide y no haga nada adicional.

También sobre la base de los postulados de Weber, otros autores desarrollaron lo que dio en llamarse “Teoría Estructuralista”, que reconoce a Amitai Etzioni como uno de sus principales impulsores, e incorpora aspectos sociológicos y psicológicos para hacerlo aplicable. También sociólogo, Etzioni (1965) empieza a tener una mirada más abierta de la organización en su relación e interdependencia con el entorno y otras organizaciones, así como también planteó que existían múltiples interrelaciones dentro de la organización y que esas relaciones sociales, sumadas a los fines organizacionales, determinaban la estructura. En este sentido, introduce el concepto de conflicto como un termómetro de las condiciones y contradicciones sociales dentro de la organización. Al respecto, entendiendo que el conflicto es un producto social, resultado del choque entre la fuerza laboral y los dueños del capital, desarrolla propuestas para minimizarlo. Resulta interesante resaltar aquí que, si bien Etzioni comienza a analizar, al igual que March y Simon, las teorías clásicas hacia mediados del siglo XX, su obra se extiende casi hasta la actualidad y ha generado grandes aportes al desarrollo del comportamiento y el análisis del conflicto en la teoría de la Administración.

James March y Herbert Simon, con la colaboración de Harold Guetzkow, desarrollaron durante la década de 1950 estudios relacionados con psicología social aplicada a las organizaciones, publicándose en 1961 la primera edición en español de su libro “Teoría de la organización”, apoyado económicamente por la Fundación Ford. En él, argumentan que no existe un desarrollo completo ni adecuado de todos los conceptos organizacionales en la bibliografía disponible hasta el momento, haciendo principal mención a libros de psicología y sociología, disciplinas de las cuales provienen, aunque reconocen el análisis de la burocracia de Weber y algunos otros sociólogos. De hecho, resulta interesante que comienzan su libro

buscando responder la pregunta “¿por qué son importantes las organizaciones?” (March & Simon, 1961, p. 2), y en su respuesta, más allá del reconocimiento de la gran cantidad de tiempo que las personas pasan en ellas, se centran en el estudio del comportamiento humano, entendiendo la influencia del ambiente en los individuos y cómo responden a ella, identificando a los procedimientos de influencia en las organizaciones como específicos, no difusos. En su recorrido, estos autores analizan los problemas más importantes de las teorías clásicas de la organización. Por un lado, consideran a la propuesta de Taylor como una “teoría de la organización fisiológica” (no realmente científica), reconociendo la gran cantidad de estudios que dicha teoría impulsó en diversas disciplinas, pero señalando sus limitaciones respecto de trabajos en los cuales se requiere solucionar problemas, que no caben dentro de la rutina y repetición e implican problemas mentales más complejos. Asimismo, señalan que Taylor no propone “principios para organizar eficientemente el trabajo, sino un conjunto de procedimientos operatorios que podían emplearse en cada situación concreta para descubrir los métodos que serían eficientes en esa situación y asegurar su aplicación” (March & Simon, 1961, p. 21). Por otra parte, analizan la “teoría de la departamentalización” de Gurlick, Urwick y otros, cuestionando el enfoque basándose en que “el comportamiento en la organización no se determina por adelantado y una vez para siempre mediante plano detallado y programa” (March & Simon, 1961, p. 29). En tal sentido, y con el propósito de ya trascender en este escrito las teorías clásicas, los March y Simon (1961) mencionan cinco limitaciones básicas de las mismas, como se transcriben a continuación:

En cuanto a las limitaciones, hemos mencionado las cinco básicas:

- 1) Las suposiciones de motivación en que se basan las teorías son incompletas y, por lo tanto, inexactas.
- 2) Hay poca apreciación del papel del conflicto de intereses internos en la organización al definir los límites del comportamiento en la organización.
- 3) Las restricciones del ser humano son debidas a sus limitaciones como un sistema complejo de aprovechamiento de la información, son poco tenidas en cuenta.
- 4) Se presta poca atención al papel del conocimiento en la identificación del trabajo y su clasificación, así como en la decisión.
- 5) El fenómeno de elaboración del programa se hace resaltar poco. (p. 36)

Respecto del conflicto, son estos autores los primeros en trabajar la cuestión de manera explícita y diferenciada del resto de los temas en su teoría de la organización. De hecho, en este primer libro sobre la teoría de la organización, dedican un capítulo entero a desarrollar el tema de conflicto en las organizaciones, al que describen como “una ruptura en los mecanismos

standard de la toma de decisiones, por la cual un individuo o grupo experimenta dificultades al elegir una acción alternativa” (March & Simon, 1961, p. 123).

Llegado este punto, podemos decir que, si bien los autores clásicos no hablan explícitamente del tema, se puede soslayar que consideran al conflicto como algo negativo, algo que se debe eliminar porque altera la rutina mecánica, funcional o burocrática de la organización, resolviendo con pequeñas acciones, principalmente relacionadas con la formalización del comportamiento, sus principales causas, asociadas a la mala comunicación, la falta de confianza y la distancia entre los niveles superiores e inferiores de la organización. Sin embargo, así como March y Simon son los primeros autores que consideran al conflicto como un resultado natural e inevitable de cualquier grupo y resaltan que no necesariamente es negativo, autores como Merton, Selznick y Gouldner y, con mayor profundidad Etzioni, rescatan los beneficios de la formalización del comportamiento y comienzan a generar relaciones entre ambas temáticas que son superadoras de la búsqueda de productividad de la empresa.

Este apartado resulta breve y acotado ya que tiene la intención de resultar introductorio a los próximos dos, que refieren más específicamente a la caracterización actual, clasificaciones, factores desencadenantes y que entorpecen la aparición de conflictos, así como también la formalización del comportamiento en el seno de las organizaciones, que incluyen enfoques más actuales.

3.2. La formalización del comportamiento

El término ‘formalizar’, en sus distintas definiciones, se relaciona con “dar estructura formal a una proposición o a un discurso” (Real Academia Española, s.f., definición 1), “dar carácter de seriedad a lo que no la tenía” (Real Academia Española, s.f., definición 4), o un “representar algo, como ideas, informaciones o conocimientos, con los recursos formales de un sistema” (Real Academia Española, s.f., definición 5).

En Administración, se habla de la formalización como una técnica organizacional de prescribir cómo, cuándo, con qué elementos, quién y en cuánto tiempo debe realizar las tareas. Las normas, instructivos, reglas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización son parte de la llamada formalización. Así, el comportamiento de los individuos se verá pautado y directamente afectado por la intensidad o grado de dicha formalización, que limita su discrecionalidad y libre albedrío. Así lo señala Mintzberg en su libro “Diseño de organizaciones eficientes”, publicado en su idioma original por primera vez

en el año 1983, cuando indica que la formalización “representa la manera de la organización de proscribir la libertad de sus miembros, esencialmente de estandarizar sus procesos de trabajo” (Mintzberg, 2001, p. 43). Años más tarde, en una revisión de su modelo, amplía esta descripción señalando que se hace realidad “mediante la imposición de instrumentos de operación, descripción de puestos, reglas, reglamentos, etc.” (Mintzberg y otros, 1997, p. 163).

Como vimos anteriormente, ya desde las propuestas de la Administración Científica a comienzos del siglo XIX, continuadas, criticadas y ampliadas por otros autores a lo largo del mismo siglo, se ha planteado la formalización del comportamiento dentro de las organizaciones como una forma para estandarizar los procesos de trabajo, de buscar conductas regulares (Etkin, 1978). Con el tiempo, numerosos autores han desarrollado material sobre esta temática, con distintos grados de preocupación respecto de los efectos que puede tener sobre las personas.

Sin duda, el precursor del desarrollo de la temática fue Max Weber, que se centró en la administración burocrática, llevándola a extremos similares a los que significó la administración científica para los obreros, ya que, al igual que ésta, no tenía en cuenta cuestiones relacionadas con el bienestar emocional o personal de los trabajadores. Por esto, sus escritos, que fueron publicados por su esposa alrededor de veinte años después de su muerte, fueron duramente criticados por otros autores, aunque también constituyeron la base indiscutida de lo que hoy llamamos formalización del comportamiento.

En su propuesta, se destacan seis características o dimensiones que definen al modelo burocrático (Weber, 1977):

- 1) División del trabajo en tareas especializadas.
- 2) Relaciones de autoridad y responsabilidad claramente definidas de manera jerárquica y respetando la unidad de mando.
- 3) Existencia de reglas y reglamentos que regulan el comportamiento de las personas a la hora de realizar sus tareas.
- 4) Formalización de las comunicaciones mediante documentación escrita.
- 5) Selección, evaluación y ascenso de las personas en función de su competencia técnica y méritos profesionales.
- 6) Organización basada en los puestos y no en las personas, lo que permite establecer rutinas y procedimientos.

Entre los autores que profundizaron y también criticaron este modelo burocrático propuesto por Weber, se destacan la atención a las disfunciones relacionadas con la propia inclusión de personas en las organizaciones, con sus respectivos grados de impredecibilidad y lo que eso implica para el cumplimiento de las normas, entre las que se reconocen:

- interiorización de las normas y exagerado apego a los reglamentos;
- exceso de formalismo y papeleo;
- resistencia al cambio;
- despersonalización de las relaciones;
- jerarquización como base del proceso de decisión;
- superconformidad con rutinas y procedimientos;
- exhibición de señales de autoridad;
- dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público.

En suma, la principal crítica que recibe este modelo burocrático tiene que ver con las incongruencias entre lo real y lo previsto. Entendiendo que las mismas vienen dadas por la imposibilidad de predecir de manera completa y certera el comportamiento humano en el contexto del ambiente en el cual se desarrolla la organización.

Esto no significa de ninguna manera que las normas, pautas, procedimientos (la formalización del comportamiento) no sea útil ni importante para las organizaciones. En lo que coinciden los autores a lo largo del tiempo, y más en la actualidad, es en la posibilidad de brindar flexibilidad, en crear normas adaptables y con revisiones periódicas. Y, entre sus múltiples beneficios, se destacan:

- Acelera los procesos de toma de decisiones más habituales y de aquellas que pudieran generar daños a la organización o quienes la integran.
- Genera claridad en la comunicación del comportamiento que la organización espera de quienes la integran.
- Beneficia la relación superior-subordinado, porque sustituye la repetición de órdenes y control estrecho, disminuyendo el sentimiento de inferioridad del personal.
- Legitima y despersonaliza las consecuencias ante el incumplimiento de las normas, generando sensación de igualdad.
- Especifica pautas o niveles mínimos de desempeño aceptable.
- Modera la incertidumbre, promoviendo el orden interno, brindando uniformidad a la producción, al trato con los clientes y a otros procesos organizacionales.

A esta altura, resulta evidente que para cada uno de estos beneficios puede plantearse un ‘pero’, y es completamente válido. Sin embargo, la búsqueda del correcto equilibrio para cada organización en cuanto a la cantidad y variedad de formalización del comportamiento, es lo que minimiza esos cuestionamientos y resalta sus beneficios. Ya en la década de 1950,

Gouldner señalaba que el funcionamiento de la burocracia puede generar consecuencias imprevistas en el modelo, que generan actitudes o comportamientos por parte del personal primero y de los superiores luego (en respuesta), generando un ciclo inestable conocido como ‘proceso burocrático’, que lleva a la organización a moverse entre un continuo de tipos o niveles de burocracia en la búsqueda del equilibrio. El mismo autor, señalaba que la excesiva formulación de normas burocráticas funciona como un símbolo de desconfianza en las personas y en sus intenciones, pues ellas representan un intento de conseguir las cosas sin las personas (Gouldner, *Patterns of industrial bureaucracy*, 1955).

En definitiva, compartimos aquí la postura de Gilli, que señala que “las reglas pueden variar desde altamente exigentes hasta extremadamente laxas” pero resalta que “las herramientas utilizadas para formalizar la estructura pueden resultar de utilidad en muchas instituciones como explicitación del proceso de conformación interna; pero deben someterse a una constante revisión a fin de adecuarlas a la dinámica de la organización y de su contexto”, y agrega que “el grado de formalización influye sobre el individuo” (2000, pp. 120-121).

En suma, y retomando el concepto inicial, podemos decir que “la formalización, en un sentido estricto, significa la representación explícita (reglas escritas) de las normas para el ordenamiento de las posiciones y funciones y de los medios que permitan el cumplimiento de las mismas” (Etkin, 1978, p. 48). Esto es con el propósito de lograr conductas regulares donde las relaciones se vuelvan previsibles y permitan “la distribución racional de recursos en función de objetivos, teniendo en cuenta las respuestas requeridas por el medio externo y la superación de disfunciones internas” (Gilli, 2000, p. 124).

Para Robbins y Coulter (2018), aun cuando las organizaciones en la actualidad buscan cada vez más desarrollar nuevos modelos estructurales, más eficientes, pero a la vez flexibles, que permitan a las personas cumplir con sus responsabilidades al mismo tiempo que les den respaldo, la formalización continúa siendo uno de los seis elementos del diseño organizacional, junto con la especialización, la departamentalización, la cadena de mando, el tramo de control y la díada centralización-descentralización.

Para profundizar sobre lo que implica la enunciación de acuerdos, normas, reglas, especialmente en comunidades y colectivos de personas, se destaca el aporte de Elinor Ostrom, quien recibió Premio Nobel en Ciencias Económicas en el año 2009 por su trabajo respecto del gobierno de los bienes comunes. En sus reflexiones, la autora se pregunta cómo determinados grupos pueden organizarse y gobernarse a sí mismos a pesar de que las personas se ven tentadas a eludir responsabilidades o actuar de manera oportunista. Y, luego, propone revisar los modelos utilizados históricamente para establecer soluciones (y políticas públicas) a problemas

comunes. Ante las hipótesis relacionadas con las dificultades para establecer acuerdos internos, su análisis de la gramática de los enunciados institucionales merece especial atención para el desarrollo de esta tesis, ya que “aborda las reglas que los seres humanos emplean como herramientas para modelar las situaciones de acción en las que se ven repetidamente inmersos” (Ostrom, 2013, p. 190) y lo hace enfocándose en grupos de personas que persiguen objetivos comunes de manera colectiva.

Si bien la autora no realiza una relación explícita con el concepto de formalización desde la perspectiva de la Administración, en su desarrollo hace referencia a los enunciados institucionales como aquellos que “describen oportunidades y limitaciones que crean expectativas en el comportamiento de los demás actores”, y agrega que “abarca un amplio conjunto de limitaciones y oportunidades lingüísticas compartidas que prescriben, permiten o recomiendan acciones o resultados a los participantes en una situación acción” (Ostrom, 2013, p. 196). Asimismo, diferencia entre las reglas formales y las que se encuentran en uso, enfocando su análisis en estas últimas. Retomaremos este enfoque más adelante en este trabajo.

3.2.1. Alcances de la formalización

En general, la formalización del comportamiento en las organizaciones es bastante sencilla de detectar, ya que generalmente se observa en forma de estatuto, de organigrama, de manuales (de funciones, de procedimientos, de políticas, de calidad), aunque por supuesto que es más amplia que esto y abarca otros aspectos tales como la forma en que se estructura el trabajo y se toman las decisiones, así como también la determinación de protocolos de acción ante diversas situaciones (violencia, contagios de enfermedades, entre otros). Sin embargo, aunque para una persona que analice la organización pueda ser evidente dónde buscar, no siempre quienes la integran conocen todos esos documentos (si existen escritos) en detalle.

Henry Mintzberg señala que “las organizaciones formalizan el comportamiento para reducir su variabilidad, esencialmente para predecirlo y coordinarlo” (2001, p. 44) y reconoce tres formas básicas en las que puede ser formalizado el comportamiento, centrándose en el análisis de las posiciones individuales.

Estas y otras formas de clasificar a los enunciados institucionales que forman parte de la formalización del comportamiento se resumen en la Tabla 1, con sus respectivos autores.

Tabla 1*Clasificación de la formalización del comportamiento según distintos criterios*

SEGÚN	CLASIFICACIÓN	AUTORES
Alcance en la posición individual	Por la posición Por la corriente de trabajo Por reglas	Mintzberg (2001)
Situación más afectada (enfoque horizontal)	Posición Frontera Elección Agregación Información Pago Alcance	Ostrom (2013)
Nivel de autoridad (enfoque vertical)	Nivel de análisis operativo Nivel de elección colectiva Nivel de elección constitucional	Ostrom (2013)

Adicionalmente, diferentes trabajos sobre la temática hablan de otras clasificaciones sin atribuirles a ningún autor en particular pero que se mencionan aquí por la alta frecuencia en que son convocadas en tesis doctorales e incluso en materiales de cátedra de diversas universidades del mundo. Entre ellas encontramos:

- Según el grado en que se implementa:
 - Máxima
 - Mínima
- Según el alcance dentro de la organización:
 - Para la organización en su conjunto
 - Para cada puesto en particular
- Según su foco de aplicación:
 - Operativa (al contenido del trabajo)
 - Reguladora (a los procesos internos)

Llevado al nivel más global en la organización, ya no hablando de los enunciados que componen la formalización sino del comportamiento burocrático que puede adoptar la organización, y haciendo referencia al origen de las normas, Gouldner (1955) propone tres tipos de burocracia que pueden coexistir en una organización, a las que denomina burocracia simulada o pseudoburocracia, donde las normas son impuestas desde afuera la organización; la burocracia representativa, donde las normas son establecidas por especialistas con autoridad reconocida y aceptada por quienes integran la organización; y la burocracia punitiva, donde las

normas son impuestas pero ya no desde afuera sino desde los propios poderes internos de la organización (administración o empleados). Otros autores más recientes, como es el caso de Drucker y de Mintzberg, también elaboran modelos complejos respecto de la estructura o configuraciones organizacionales, que incluyen como una sus múltiples características a la formalización del comportamiento, pero no profundizaremos en ellos aquí por no ser foco principal de esta tesis, aunque en parte lo retomaremos al introducirnos en el tipo de organizaciones específicas de nuestro interés.

3.2.2. Factores desencadenantes y dificultades para la formalización

Si imaginamos un continuo entre el comportamiento orgánico, con amplia libertad de acción, y el comportamiento regulado, plagado de estructura, normativas y restricciones, podemos encontrar un crisol de posibilidades para la formalización del comportamiento en las organizaciones. Los factores que motivan a las organizaciones a iniciar estos procesos son variados y dependen de múltiples factores. Y, de la misma manera, existen también dificultades para desarrollar dichos procesos. Cabe señalar que en este apartado no se pretende profundizar sobre las ventajas y desventajas de la formalización del comportamiento en sí misma sino sobre aquellas cuestiones que favorecen o dificultan poner en marcha procesos de formalización.

En su investigación respecto de la relación entre diseño y situación, Mintzberg plantea una serie de hipótesis a partir de las cuales concluye que:

Sobre los factores situacionales, notamos que diferentes factores pueden afectar la estructura a distintos niveles, aunque una cantidad puede afectar al mismo parámetro de diseño (como en el caso de la formalización del comportamiento, que es afectada por edad, dimensión, sistema técnico, estabilidad ambiental y cultura). (Mintzberg, 2001, p. 179)

Así, estos factores situacionales o de contingencia se constituyen como posibles factores desencadenantes para la formalización en las organizaciones de manera tal que, en general:

- Cuanto más antigua y cuanto más grande es la organización, más tenderá a formalizar su comportamiento.
- Cuanto más regulador es el sistema técnico, más formalizado será el nivel operativo.
- Cuanto más estable, menos variable y más predecible sea su ambiente, más se repiten los comportamientos y, por ende, la organización podrá regular más el comportamiento, formalizándolo.

- Cuando mayor sea el control externo, con normativas que emanan otras instituciones del entorno y que la organización debe cumplir, mayor tendencia tendrá la organización hacia la formalización.
- Cuando la organización es dominada por su ideología, el adoctrinamiento se vuelve poderoso y se hace un uso mínimo de la formalización, el planeamiento y los sistemas de control.

De esta manera, en sus primeros estadios, las organizaciones tienden a ser más orgánicas, con mínimas manifestaciones de comportamientos formalizados. Y es al crecer, cuando se comienza a dificultar el ajuste mutuo entre quienes integran la organización y también se pierde el control cercano que permite la supervisión directa, que se hace necesario predecir el comportamiento para lograr resultados estandarizados. Y el aprendizaje que se gana con el correr del tiempo también juega un papel importante en el camino hacia la formalización.

Sin embargo, los factores situacionales no son los únicos que pueden desencadenar procesos de formalización en las organizaciones. También entran en juego otros elementos y características propias de la organización (tipo, rubro), el tipo de estructura y los modos de llevar adelante la gestión organizacional. Así, en general, a lo antedicho podemos agregar que la formalización será mayor cuando:

- La organización:
 - se dedique a la producción masiva,
 - se vincule a rubros relacionados con el control, la seguridad u otros que impliquen alto apego a las normas,
 - se caracterice por tener relaciones laborales impersonales, acotadas a los roles o puestos de cada participante.
- En su estructura:
 - exista una alta división del trabajo y altos niveles de especialización,
 - el componente administrativo sea preponderante,
 - las jerarquías e instancias de supervisión sean fuertes y estén claramente delimitadas,
- La gestión organizacional se caracterice por:
 - contar con un nivel operativo con grandes volúmenes de trabajo,
 - coordinar las tareas mediante corrientes de trabajo reguladas,
 - poseer estilos de liderazgo autoritarios o autocráticos, poco participativos,

- dar importancia al establecimiento de normas que especifiquen las características del cumplimiento satisfactorio de cada tarea,
- evidenciar pujas de poder internas que conduzcan a la centralización,
- otorgar notorio valor al mérito para el desarrollo individual,
- acentuar que los valores y objetivos de la organización se encuentran por sobre los de las personas.

Cabe señalar que no es necesario que todas estas condiciones se encuentren presentes en forma concomitante para favorecer su formalización. Existen tantas posibles combinaciones de ellas como organizaciones y, en cada caso, es posible analizar el impacto que generan en la regulación del comportamiento.

Como contracara, algunos autores refieren a por qué no se regularizan los reglamentos. Elinor Ostrom, señala que:

La complejidad de las economías modernas es tan grande que la creación de una ley centralizada no puede responder eficazmente a la necesidad de lograr una regulación normativa entre las comunidades o los individuos que se enfrentan reiteradamente a problemas de acción colectiva. (Ostrom, 2013, p. 231)

Y agrega que es por ello que a menudo las personas adoptan normas o reglas sin que necesariamente constituyan leyes escritas.

Otro factor que dificulta la formalización es la importancia de que las reglas sean compartidas, no sólo en su aplicación sino desde su propia concepción. En este sentido, Ostrom (2013) señala que las reglas impuestas por la fuerza o por decreto suelen tener poca adhesión, además de que resultan costosas porque requieren más vigilantes y sancionadores. Puede leerse entre líneas que esta situación también atenta contra la efectividad de la formalización, ya que incluso pueden ocurrir situaciones de incumplimiento adrede.

En suma, y retomando lo planteado en el primer párrafo de este apartado, existen múltiples factores que desencadenan y dificultan la formalización del comportamiento en las organizaciones, y en este sentido, compartimos las ideas de Gilli (2000) al señalar que:

Una concepción realista de la organización debe mostrar las tensiones internas derivadas de su ajuste al medio y, asimismo, los aspectos latentes del comportamiento individual y grupal. Consecuentemente, la estructura formal resultará una construcción temporaria que represente los estados y condiciones del sistema en un momento dado y requerirá un nuevo enfoque de diseño. (p. 124)

3.2.3. Procesos de formalización del comportamiento

Tradicionalmente, los procesos productivos y aquellos que cuentan con tareas pasibles de ser divididas, medidas y coordinadas por ser rutinarias y repetitivas, son los primeros que tienden a ser formalizados en las organizaciones a través de reglas y procedimientos, tal como planteaba la Teoría de la Administración Científica.

Allí, Taylor proponía cuestiones a considerar para regular el comportamiento, que agrupó en cuatro principios a modo de tareas que se debe preparar y ejecutar para el éxito de esta teoría:

Primero: Desarrolla, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos.

Segundo: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero, mientras que en el pasado éste elegía su oficio y se instruía a sí mismo de la mejor manera, de acuerdo con sus posibilidades.

Tercero: Coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican.

Cuarto: Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros. La administración asume todo el trabajo que exceda la capacidad de los obreros, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran confiados a éstos. (Taylor & Fayol, 1979, p. 29)

Estos elementos, entonces, representan la esencia de la Administración Científica, y se fundamentan con numerosos ejemplos propuestos por el autor a lo largo de sus años de estudio sobre el tema.

Avanzando en el alcance, de esta primera división y especialización del trabajo surge la departamentalización. En los casos en los que las tareas tienden a ser agrupadas por grados de homogeneidad, la formalización también surge de manera más ‘natural’, aunque de diversas formas y con distintos grados de profundidad, y debe contemplar la delegación de la autoridad correspondiente a quien deba supervisar su cumplimiento, así como también la coordinación tanto vertical como horizontal del trabajo ya dividido y agrupado. Esta secuencia es propuesta por Weihrich, Cannice y Koontz como parte de la función organizacional de los gerentes, a la que asocian con la definición de “una estructura intencional y formal de funciones o puestos” (2017, p. 215). Sin embargo, esta visión apunta más a la formalización de la estructura organizacional, siendo sólo una visión acotada de lo que aquí nos interesa, que abarca también otras formas de regular el comportamiento.

Al respecto, la bibliografía sobre la temática del diseño organizacional propone múltiples miradas respecto de las metodologías para desarrollarlo, las condiciones y atributos que deben ser considerados para una estructura o configuración eficiente, su relación con la toma de decisiones programadas, la gestión del conflicto, entre otros aspectos relevantes de la vida organizacional. Sin embargo, todas estas visiones parecen estar acotadas a cada una de esas relaciones entre temáticas, no adoptando una mirada más global de la organización como sistema.

Un enfoque interesante e innovador es el que propone Ostrom (2013) al plantear los principios para el gobierno sostenible de los recursos, a los que referencia de la siguiente manera:

- 1) Fronteras claramente definidas.
- 2) Equivalencia proporcional entre costos y beneficios.
- 3) Acuerdos de elección colectiva.
- 4) Monitoreo.
- 5) Sanciones graduales.
- 6) Mecanismos para la resolución de conflictos.
- 7) Reconocimiento mínimo del derecho a organizarse.

Al respecto, la autora señala que:

Cuando los usuarios de un recurso diseñan sus propias reglas (principio de diseño 3), reglas que se hacen cumplir por usuarios locales o por personas responsables ante ellos (principio de diseño 4), empleando sanciones graduales (principio de diseño 5) que definen claramente quién tiene derecho a explotar un recurso bien definido (principio de diseño 1) y que efectivamente asignan costos proporcionales a los beneficios (principio de diseño 2), los problemas de acción y vigilancia colectivas tienden a resolverse de una manera que fortalece a la comunidad. (Ostrom, 2013, p. 347)

Y agrega que “la operación de los principios anteriores se ve reforzada por el sexto principio, que apunta a la importancia del acceso rápido y de bajo costo a arenas locales para resolver los conflictos entre usuarios o entre usuarios y funcionarios” (Ostrom, 2013, p. 347). Esto es, a los efectos de que las posibles diferencias en la interpretación de las reglas, que pueden existir aun cuando se han elaborado en forma conjunta, se hagan rápidamente visible y, por lo tanto, la desarticulación de los conflictos sea inmediata.

El último de los principios, por su parte, se relaciona principalmente con la articulación entre organismos gubernamentales y las organizaciones, colectivos o comunidades a los cuales

refiere Ostrom en sus investigaciones, señalando la importancia de que exista por parte de los primeros un reconocimiento del derecho a organizarse por parte de las personas agrupadas.

Profundizaremos algunos de estos principios más adelante en este trabajo. Sin embargo, también consideramos relevante tener en cuenta que estas pautas, sean del tipo que sean, no puede ser la única base de la gestión del conflicto, ya que, si bien aportan a la coordinación, cohesión y uniformidad, son también causa de la falta de flexibilidad e innovación. Así lo señala Argudo Pérez, estudioso del conflicto en las cooperativas españolas, al afirmar que “el conflicto en un sistema o subsistema organizacional incide siempre en la vida y desarrollo de la organización y justifica una especial atención y tratamiento en la prevención, gestión, transformación y resolución de los mismos” (2006, p. 44).

Lo que sí diremos aquí es que la puesta en práctica de estos principios antes mencionados permite establecer soluciones a problemas comunes. Es importante resaltar que la propuesta de Ostrom se encuentra influida por Simon, y así lo expresa en su libro “Comprender la diversidad institucional” (2013). En él, analiza y propone el uso de la gramática para, entre muchas otras cuestiones, estudiar los dilemas sociales. En tal sentido, formula la sintaxis ADICO, que proporciona un formato para escribir afirmaciones institucionales de manera coherente y permite comparar mejor los enunciados institucionales que usamos en distintos escenarios. Adicionalmente, esta sintaxis permite distinguir estrategias compartidas, normas y reglas, que siguen ese orden en función de su grado de legitimidad y su nivel de cumplimiento institucional. En este sentido, las estrategias compartidas contienen tres de los componentes (AIC), mientras que las normas contienen cuatro (ADIC) y las reglas contienen las cinco (ADICO).

Los componentes de la sintaxis se denominan ‘contenedores’, como “parte de una regla que se rellenará con conceptos” (Ostrom, 2013, p. 198 pie de página), y se pueden explicar de la siguiente manera:

- A: Atributo, que identifica a quién se aplica el enunciado institucional.
- D: Deóntico, que agrupa tres opciones posibles respecto de lo que está permitido (lo que se ‘puede’), lo que es obligatorio (lo que se ‘debe’) y lo que está prohibido (lo que ‘no debe’).
- I: Objetivo, que describe acciones o resultados concretos de la situación de acción.
- C: Condiciones, que definen las variables que se permiten, son obligatorias o están prohibidas.

- O: O de lo contrario, establece las consecuencias de no respetar o cumplir lo establecido en la regla.

Resaltamos entonces que el proceso de formalización no sólo debe poner foco en el modo en que se toman las decisiones sino también en la forma en que se presentan y comparten los acuerdos reglados, ya que “prestando atención a una gramática de las instituciones estamos mejor equipados para ocuparnos con renovada eficacia de las cuestiones centrales de las instituciones y el orden político” (Ostrom, 2013, p. 239).

3.3. El conflicto organizacional

Etimológicamente hablando, de acuerdo con la Real Academia Española (RAE), la palabra conflicto proviene del latín *conflictus*. Sus componentes remiten a la reunión del prefijo “con”, que habla de la convergencia o unión, y el participio de “*fligere*” (*flictus*), que refiere a golpe. Dicho esto, resulta lógico que se relacione esta palabra con otras tales como choque, combate, lucha o pelea. Sin embargo, la RAE también lo define como un “apuro, situación desgraciada y de difícil salida” (Real Academia Española, s.f., definición 3) o un “problema, cuestión, materia de discusión” (Real Academia Española, s.f., definición 4).

En Administración, los diversos autores que tratan el tema le dan una connotación no tan bélica e incluso identifican conflictos intraindividuales, que la persona puede tener consigo misma, con sus propios intereses, necesidades y anhelos.

Como se mencionó anteriormente, March y Simon fueron los primeros autores en desarrollar este tema en sus escritos. Ellos entienden que el conflicto ocurre cuando un individuo o un grupo se encuentra frente a un problema de decisión y, a partir de allí, identifican tres tipos principales: el conflicto individual, el conflicto de organización, y el conflicto entre organizaciones o grupos. Sobre esta clasificación profundizaremos en el próximo apartado, pero en este punto es importante resaltar que March y Simon tienen como objetivo:

Considerar tres aspectos importantes del conflicto:

- 1) ¿En qué condiciones aparece el conflicto? Desearíamos poder predecir dónde y cuándo se produce el conflicto de organización o el conflicto individual.
- 2) ¿Cuáles son las reacciones de los individuos y las organizaciones frente al conflicto? En general, esperamos que la respuesta al conflicto es un intento para resolverlo, y quisiéramos poder especificar qué forma tomará este intento.

- 3) ¿Cuál es el resultado del conflicto? Particularmente, en una situación de negociación, estamos interesados por quién obtiene qué. (March & Simon, 1961, pp. 123-124)

Enfoques más recientes, se refieren al conflicto cada vez más desde una mirada centrada en las interacciones entre personas, grupos u organizaciones, pudiendo aportar una mirada más integral del mismo. De hecho, ya en 1983 el español Manuel Fernández Ríos, en su tesis doctoral de psicología social, analizaba una gran multiplicidad de dimensiones que pueden ser tenidas en cuenta a la hora de analizar si una situación determinada corresponde a conflicto o se trata de otra cosa. Allí, el autor retoma múltiples definiciones del concepto y, finalmente, resalta “algunos elementos que suelen ser considerados como constitutivos del conflicto” (Fernández Ríos, 1983, p. 185), a saber: 1) hay dos o más participantes individuales y/o colectivos; 2) existen actividades incompatibles, a partir de la incompatibilidad de metas, valores o posiciones; 3) existe un interés relacionado con el poder y/o su utilización; y 4) las reglas formales, si existen, no son suficientes para controlar el comportamiento. Con todo ello, el autor adhiere a la definición de conflicto que propone Touzard:

Una situación en la que unos actores, o bien persiguen metas diferentes, definen valores contradictorios, tienen intereses opuestos o distintos, o bien persiguen simultáneamente y competitivamente la misma meta. En cada situación, la influencia sobre el otro, o el control total sobre la conducta de otro, son, o bien la meta perseguida, o bien el medio escogido para alcanzar la meta. (p. 188)

Chiavenato (2009), por su parte, propone en el Cuadro 13.3 “varios conceptos de conflicto”, siguiendo a autores tales como Miles, Robbins, Schmidt y Kochan, además del propio Chiavenato. En cualquier caso, el autor resalta que “para que haya conflicto, además de la diferencia de objetivos e intereses debe haber una interferencia deliberada de una de las partes involucradas” (p. 390), y agrega a continuación:

El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia; consiste en una interferencia deliberada, sea activa o pasiva, que busca impedir que la otra parte logre sus objetivos. El conflicto se puede presentar en relaciones entre dos o más personas o grupos. (p. 390)

Así, hoy por hoy, se entiende que los conflictos constituyen una característica propia e inseparable de las personas, por lo que también forman parte de la vida cotidiana de las organizaciones. Surgen a partir de desencuentros por intereses contrapuestos e incluso diferencias particulares propias de la subjetividad de las partes, pero también pueden surgir en el interior de cada persona, de manera individual, a la hora de tomar decisiones. Estas

situaciones, según Mazza, “influyen en la manera de ver la propia realidad, haciendo que las personas se pongan mucho más sensibles y terminen en la mayoría de los casos por irritarse en su afán por llegar a un acuerdo sobre esa realidad. Finalmente, esto provoca desajustes en sus relaciones interpersonales”, y agrega “Su efecto nocivo en las interrelaciones terminará por generar además una desincronización en el funcionamiento de toda la estructura” (Van Morlegan & Ayala, 2012, p. 39). Así, como apertura para desarrollar este tema, compartimos la idea que señala el autor de que no es posible pensar en relaciones interpersonales sin desacuerdos, y es necesario profundizar en sus causas para poder implementar soluciones efectivas.

Aun así, es común atribuir a los conflictos una connotación negativa, lo cual guarda cierto sentido respecto del origen etimológico de la palabra antes explicado. Sin embargo, su existencia no debe ser para las organizaciones señal de algo perjudicial, ya que los conflictos en sí no son ni constituyen necesariamente problemas. Es decir que, siempre y cuando sean identificados y tratados oportuna y apropiadamente, los conflictos pueden ser una nutritiva fuente de aprendizaje para la organización, y sus soluciones pueden contribuir a aportar miradas más diversas sobre alguna realidad organizacional o situación particular, y generar nuevas condiciones de equilibrio interno en la organización.

Todo esto no significa que los conflictos no sean disfuncionales y conlleven cierto peligro, o más bien riesgos, ya que no reconocerlos a tiempo ni enfrentarlos y resolverlos de la manera y en el momento adecuados, puede significar grandes pérdidas para la organización. Lo que sí significa es que una mirada proactiva en el tratamiento de los conflictos puede conferir a las organizaciones el poder de aprender y desarrollarse de manera constructiva y sostenible, haciéndolos funcionales a su propia actividad.

3.3.1. Tipos de conflicto

Retomando el enfoque de March y Simon, por ser los autores que inicialmente hablan de la temática en Administración, ellos proponen tres clases de conflictos:

- 1) El conflicto individual, que se produce al tomar decisiones, cuando la persona tiene distintos y múltiples intereses u objetivos, y que señalan que se produce de tres maneras diferentes: por la inaceptabilidad, por la no comparabilidad y por la incertidumbre. En los factores desencadenantes nos adentraremos en el próximo apartado.

- 2) El conflicto de organización, dentro del cual distinguen al conflicto individual, que refiere al primer tipo de conflicto pero ya no de manera general sino desarrollado en el seno de las organizaciones, del conflicto intergrupos, donde son condiciones necesarias “la existencia de una necesidad positivamente sentida de toma conjunta de decisión y de una diferencia en los objetivos o una diferencia en la percepción de la realidad, o ambas, entre los participantes en la organización” (1961, p. 133).
- 3) El conflicto entre organizaciones, que se sitúa fuera de la organización y abarca no sólo a competidores sino también a socios y la relación proveedor-cliente, y que no se diferencian en gran medida de los anteriores (intergrupos) excepto por sus participantes.

Otras formas de clasificar el conflicto se asocian a su origen, a las personas involucradas o a sus efectos, entre otros. En la Tabla 2 se resumen algunas de dichas las clasificaciones, desarrolladas por autores de diversas disciplinas, pero todas ellas pasibles de ser aplicadas a los conflictos organizacionales.

Tabla 2

Clasificación del conflicto según distintos criterios

SEGÚN	CLASIFICACIÓN	AUTORES
Modelo de toma de decisiones	Individual De organización Entre organizaciones o grupos	March y Simon (1961)
Relación entre alternativas y medios	Real Irreal	Coser (1961)
Naturaleza	Verídico Contingente Desplazado Mal atribuido Latente Falso	Deutsch (1969)
Principales efectos	Constructivo Destructivo	Deutsch (1969)
Partes involucradas	Intrapersonales Interpersonales Intragrupales Intergrupales Intraorganizacionales	Rahim y Bonoma (1979)

SEGÚN	CLASIFICACIÓN	AUTORES
Causas que le dan origen	De relación y comunicación De información De intereses De valores Estructurales	Moore (1995)
Efectos	Funcionales Disfuncionales	Avile (2009)
Nivel de gravedad	Percibido Experimentado Manifiesto	Chiavenato (2009)
Nivel de magnitud	Interactivo <ul style="list-style-type: none"> • Organizacional • Intergrupar • Interpersonal Interindividual	Chiavenato (2009)
Patrones de comportamiento	De recursos escasos De poder De autoestima De valores De identidad De expectativas De inadaptación De información De intereses De relaciones personales De inhibición De legitimación Normativos Atributivos Estructurales	Redorta (2011)

Autores tales como Rahim (2017), recuperan múltiples clasificaciones y las exponen de manera detallada. Entendemos que no es necesario profundizar en ellas aquí, pero sí dar a conocer al lector que este autor ha trabajado el tema en profundidad a lo largo de numerosos años, recogiendo bibliografía de lo más variada al respecto.

3.3.2. Factores desencadenantes y atenuantes del conflicto

Como hemos visto anteriormente, distintos autores, principalmente provenientes de la psicología, la sociología o la psicología social, se refirieron al tema del conflicto y establecieron múltiples clasificaciones para su análisis y tratamiento.

En este sentido, cuando March y Simon propusieron por primera vez la clasificación de conflictos individuales, lo hicieron teniendo en cuenta las características de la situación que enfrenta la persona cuando debe tomar una decisión. Así, los factores desencadenantes de cada uno de los subtipos de conflictos individuales que proponen son:

- La falta de información sobre las posibles consecuencias de las alternativas (incertidumbre).
- La falta de alternativas que permitan alcanzar las expectativas, aun cuando una se reconozca mejor opción que las demás (inaceptabilidad).
- La existencia de alternativas aceptables sólo de manera parcial, lo que obliga a priorizar determinados criterios de decisión (no comparabilidad).

Respecto de los conflictos que involucran a dos o más personas (conflictos individuales dentro de la organización), siempre refiriéndose a la toma de decisiones, March y Simon (1961) señalan que los factores que generan este tipo de conflictos se relacionan con el hecho de que cada participante del conflicto prefiere una alternativa diferente, aun cuando persiguen el mismo objetivo, y esto puede ocurrir por los mismos motivos referidos a los conflictos individuales. Y de estos, agregan los autores, se diferencian los conflictos intergrupos dentro de la organización, cuyos factores desencadenantes se relacionan con:

- La necesidad sentida de toma conjunta de decisiones por parte de los grupos que conforman la organización, debido a:
 - la dependencia mutua respecto de algún recurso limitado, o
 - la interdependencia de los tiempos de las actividades.
- La diferenciación de los objetivos ya sea que se trate de diferentes objetivos individuales o que existan diversas percepciones individuales de la realidad.

Un enfoque similar adopta Chiavenato, que señala que “existen tres condiciones que anteceden a los conflictos” (2009, p. 391), a saber: 1) la diferenciación, de objetivos, de intereses, de percepciones; 2) los recursos limitados y compartidos; 3) la interdependencia de actividades.

Fernández Ríos, al hablar de la existencia de conflictividad latente (1983, pp. 199-201) agrega algunos factores que pueden influir en la aparición de conflictos, relacionados con la incompatibilidad entre los participantes, sea real o irreal: de metas, objetivos, valores, representaciones, estereotipos, estrategias, tácticas, entre otros.

En suma, las situaciones que favorecen la aparición de conflictos pueden darse por:

- Diferencias:

- Funcionales: por falta de claridad en el límite de las funciones, que genera sobrecarga o falta de división de autoridad, o por cuestiones sociológicas.
- De tareas: por falta de claridad en el contenido de las tareas a realizar y los objetivos del trabajo.
- De procesos: por falta de claridad en cómo se tiene que desarrollar la tarea.
- Jerárquicas: por disputas para crecer en la escala jerárquica.
- Comunicacionales: por ruido en la comunicación, ya sea semántico, técnico o de relación.
- De ideas: respecto de los distintos caminos para alcanzar los objetivos.
- Exigencias internas o externas.
- Atención a necesidades futuras o presentes.
- Diversidad de roles, tales como empleados y accionistas.

Como contracara, entre los factores atenuantes del conflicto, tanto la bibliografía mencionada hasta aquí como otros artículos de actualidad relacionados con la temática coinciden en la importancia de poner atención a aquellos factores que permiten minimizar el crecimiento y la perdurabilidad en el tiempo de los conflictos. Entre ellos, se destacan:

- Contar con datos objetivos y actualizados: cuando la información está disponible para todas las partes que forman parte del conflicto, pone a un lado las suposiciones y disminuye las opiniones, haciendo que las personas sean más objetivas.
- Desarrollar múltiples alternativas posibles: lo cual permite no sólo variar las posturas sino lograr el apoyo de más personas.
- Crear metas comunes: lo que minimiza la atención en los objetivos individuales y lleva a colaborar en lugar de competir.
- Mantener un buen clima laboral: que promueva un espíritu de colaboración y cooperación y permita disminuir las tensiones diarias.
- Equilibrar la estructura de poder: lo que implica tanto un nivel gerencial con autoridad como un equipo de trabajo con poder y posibilidad de participar en las decisiones, principalmente en aquellas relacionadas con su trabajo.
- Buscar consensos: entendiendo que el camino hacia el consenso puede ser atravesado por conflictos

La cooperación, como opuesta a la competencia, resulta un aglutinador adecuado para muchos de estos factores atenuantes del conflicto, no sólo en la producción sino también en los

procesos psicológicos e interpersonales. Al respecto, se presenta la Figura 1, donde se destacan los efectos que tienen las relaciones cooperativas en la aparición y resolución de conflictos.

Figura 1

Efectos de las relaciones cooperativas frente a las competitivas (elaborado a partir de Deutsch, 2002)



Nota. De Algunas contribuciones de la Psicología Social a la eficacia de la mediación: creando entornos pro-acuerdo (p.115), por M. Fernández Ríos, 2015, Arbitraje, mediación y comisiones paritarias en la solución del conflicto de trabajo. I Congreso Universitario sobre Solución Autónoma de Conflictos Laborales.

En suma, y aunque no es intención aquí profundizar en la bibliografía sobre equipos de trabajo, se observa consenso general respecto de que los equipos en los que no existe o hay pocos conflictos pueden perder eficacia o denotar tomas de decisiones poco eficientes aunque, por supuesto, tampoco es recomendable que los conflictos se acumulen ni se dejen sin resolver.

3.3.3. Administración de conflictos

En la evolución histórica de su tratamiento, la mayoría de las organizaciones intentó alcanzar un modelo ideal sin conflictos, ya sea con la ayuda del adoctrinamiento (principalmente en escuelas e instituciones religiosas) o de recompensas para los gerentes que demostrasen ausencia de conflicto en sus áreas. Sin embargo, como ya hemos mencionado varias veces en este escrito, al tratarse de una situación inherente al ser humano y dado que las organizaciones están formadas por personas, la total ausencia de conflicto no es posible (ni deseable) en las organizaciones.

Administrar conflictos en las organizaciones abarca diversas cuestiones, que resultan claves para potenciar sus efectos positivos y minimizar aquellos que pueden ser destructivos o negativos. Esto implica, por un lado, conocer las posibles soluciones a cada uno de los tipos de conflictos que pueden presentarse, para poder elegir la adecuada para cada caso; por otro lado, los estilos para administrar los conflictos, en función de la atención a los intereses de las partes; y, por último, las técnicas o enfoques que se pueden adoptar, orientados al nivel de profundidad que se busca en la resolución del conflicto y que depende de múltiples variables.

En este sentido, y siguiendo la línea de la clasificación planteada anteriormente por March y Simon, las soluciones a los conflictos abarcan distintos enfoques en función de si se trata de conflictos intraindividuales o de otros tipos de conflictos. En el caso de los conflictos intraindividuales, todos los subtipos propuestos por los autores pueden resolverse buscando nuevas alternativas, lo de dependerá principalmente de “la presión del tiempo así como de la facilidad de obtener una alternativa floja como puerta de escape” (March & Simon, 1961, p. 127), pero además pueden resolverse:

- Buscando nueva información sobre las posibles consecuencias de las alternativas, que permita eliminar la incertidumbre.
- Reformulando las propias expectativas, de manera de adecuarlas para romper la inaceptabilidad y optar por la mejor opción entre las alternativas disponibles.
- Priorizando alguno de los criterios de decisión que generan la no comparabilidad de las alternativas frente a las que se encuentra el decisor.

Sin embargo, al profundizar sobre los conflictos organizacionales o, de manera más abarcativa, aquellos que Chiavenato denomina interactivos, las soluciones posibles se amplían. March y Simon hacen alusión en repetidas oportunidades a la teoría de los juegos y centran las posibles soluciones en resolver problemas de decisión, distinguiendo los procesos analíticos

(solución del problema y persuasión, que se utilizan más en los conflictos individuales que a los que involucren a grupos u organizaciones) de los procesos de negociación (negociación y política, más aplicables a los conflictos intergrupos y entre organizaciones) (March & Simon, 1961, pp. 142-144).

Sin embargo, la mirada de Chiavenato brinda un poco más de claridad y, en definitiva, resulta más sencilla de aplicar a la cotidianeidad de las organizaciones, ya que propone como soluciones posibles para los conflictos:

- Fuga o evasión, que en realidad no se trata de una real solución, sino que implica reprimir el conflicto o huir de él y evitar enfrentarlo. En este punto, resulta interesante que el autor hace mención a la posibilidad de utilizar “reglamentos que prohíban determinadas acciones o relaciones” (Chiavenato, 2009, p. 392).
- *Impasse*, donde se percibe un callejón sin salida para quienes participan en el conflicto, ya que ocurre un bloqueo o parálisis, nadie puede avanzar. Con esto, tampoco se resuelve realmente el conflicto, sin embargo, es una instancia en muchas oportunidades necesaria para disminuir la intensidad de los efectos del conflicto y reunir fuerzas para la búsqueda de soluciones más efectivas.
- Ganar-perder, que implica una solución radical donde la victoria de la parte vencedora y la derrota de la parte perdedora son totales. Este tipo de solución ocurre principalmente en los enfrentamientos frontales, donde no se busca la cooperación sino más bien la competencia, siguiendo el enfoque de Fernández Ríos mencionado anteriormente.
- Conciliación, donde para evitar o resolver un enfrentamiento frontal, las partes recurren a procesos de negociación o incluso mediación que les llevan a acuerdos en los cuales tanto la victoria como la derrota son parciales para todas las partes. Es decir, cada parte ganará algo pero deberá resignar otra cosa para resolver el conflicto, y esto es aceptado, acordado, entre ellas. Puede resultar en una situación de ganar-ganar o perder-perder, dependiendo del enfoque de las partes pero siempre entendiendo que tanto la ganancia como la pérdida son parciales: ambas ganan algo y/o ambas pierden algo.
- Integración, que se trata de una solución superadora de todas las anteriores en el sentido de la colaboración y la cooperación, ya que las partes buscan nuevas alternativas que les permitan alcanzar sus objetivos, expectativas, cumplir con sus intereses, sin sacrificios. Se trata de una solución del estilo ganar-ganar pero, al

tratarse de un cambio de perspectiva “agrupa los intereses de diferentes personas y grupos y permite que la organización logre una eficacia que las personas o los grupos jamás obtendrían en forma aislada” (Chiavenato, 2009, p. 393).

Existe numerosa bibliografía que profundiza en los últimos dos tipos de soluciones propuestas (conciliación e integración), sobre la que no ahondaremos aquí pero que sí rescataremos una máxima que reza que ‘hay que centrarse en los intereses, no en las relaciones’ en la gestión de conflictos a través de negociaciones y mediaciones, ya que es a partir de allí que se pone el foco en la organización por un lado, como un todo, y en resolver la situación conflictiva de fondo.

Avanzando más en la resolución de conflictos dentro de las organizaciones, Chiavenato (2009, pp. 396-397) hace referencia a las propuestas de Kenneth Thomas, Kenneth Cloke y Joan Goldsmith respecto de la administración de conflictos, puntualmente en cuanto a estilos de manejo de los mismos. El autor, entonces, expone un modelo que el análisis de dos dimensiones (asertividad y cooperación) y, en función de sus combinaciones, propone cinco estilos para administrar los conflictos, a saber:

- Estilo competitivo: alta asertividad y baja cooperación, que resulta útil en situaciones que requieren acciones urgentes y decididas.
- Estilo abstencionista: baja asertividad y baja cooperación, que permite evitar la exposición frente a situaciones en las cuales existe incertidumbre y se requiere tiempo para obtener más información, no existe posibilidad de ganar o el proceso del conflicto resulta muy costoso.
- Estilo transigente: asertividad y cooperación medias, que implica habilidades para conciliar, dado que los objetivos de las partes suelen ser igual de importantes.
- Estilo acomodaticio: baja asertividad y alta cooperación, que resulta útil cuando se requiere sobrellevar la situación para mantener la armonía
- Estilo colaborador: alta asertividad y alta cooperación, que es clave cuando es importante que las partes ganen y combinen sus puntos de vista para lograr una solución más amplia y con compromiso.

Respecto de las técnicas o enfoques para la administración de los conflictos en las organizaciones, Chiavenato (2009, pp. 397-398) desarrolla tres:

- Enfoque estructural: apunta a modificar las condiciones o factores desencadenantes del conflicto (diferenciación, recursos limitados e interdependencia de actividades), identificando objetivos que las partes del conflicto puedan reconocer y compartir.

Existen múltiples estrategias para poner en práctica este enfoque, tales como la identificación de un enemigo común externo, el establecimiento de recompensas, la reorganización del trabajo, la rotación del personal, entre otros.

- Enfoque en el proceso: su foco está en el desarrollo del proceso desde los inicios del conflicto, por lo que apunta, secuencialmente, a: a) desactivarlo o atenuarlo en su etapa inicial alentando conductas cooperativas; b) instar a las partes a confrontarse para exteriorizar las causas y buscar soluciones del tipo ganar-ganar, cuando no se logró desactivar el conflicto; c) fomentar la colaboración de las partes, cuando las dos anteriores no fuesen suficiente.
- Enfoque mixto: pretende reunir los dos enfoques anteriores, ya sea influyendo en el proceso del conflicto por medios estructurales o establecer puestos, cargos o equipos integradores, responsables de asegurar la comunicación entre las partes del conflicto y buscar soluciones de tipo ganar-ganar.

En suma, y retomando las ideas iniciales de este apartado, la administración de conflictos en las organizaciones implica una compleja combinación de elementos, factores, estrategias y técnicas. Al respecto, Ramos Pérez desarrolla con claridad los aspectos positivos de los conflictos bien gestionados, identificando entre ellos: a) es motor de cambio personal y social; b) fomenta la identidad tanto personal como grupal; c) ayuda a establecer canales y estilos de comunicación eficaces; d) fomenta la confianza entre las partes por sobre las diferencias. Por todo ello, concluye “no es operativo tratar de erradicarlo. La clave consiste en aprender a gestionarlos adecuadamente.” (2006, p. 110).

Así, la toma de decisiones, la negociación, el poder, el liderazgo, aparecen como factores clave para la resolución de conflictos. Sin embargo, la organización interna, los consensos, la claridad y las normas también juegan un papel importante, y sobre ellos trataremos de elaborar algunas ideas más adelante.

3.4. El cooperativismo

El cooperativismo puede entenderse como una modalidad de organización de la producción y la comercialización basada en una serie de valores y principios que están en contraposición al individualismo, la asimetría de poder y el fin de lucro que prevalecen en una empresa típica dentro del sistema capitalista. Sin embargo, las cooperativas también son empresas, entendiendo como tales a entidades organizadas que operan en el mercado, pero su propiedad es conjunta y su gestión y control son democráticos (Coraggio, 2011).

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), asociación independiente que une, representa y sirve a las cooperativas de todo el mundo, incluyó por primera vez la definición de cooperativa en la Declaración de Identidad Cooperativa, adoptada por la II Asamblea General de la ACI en Manchester en septiembre de 1995, y posteriormente en su estatuto en el año 2009. En estos documentos, define a la cooperativa como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (Alianza Cooperativa Internacional, 2009, p. 3).

Al analizar esta definición de la ACI, se debe destacar en primer lugar que la cooperativa es una asociación de personas en la cual son las personas asociadas quienes, de manera igualitaria, votan, deciden y controlan la cooperativa, independientemente de las cuotas sociales que se hayan suscripto. El hecho de que sea una asociación “autónoma”, significa que la idea de asociarse debe nacer entre los miembros del grupo y no entre personas ajenas al mismo. Debe existir en la decisión de asociarse conciencia, compromiso y libertad. La autonomía no sólo debe estar presente en el momento de decidir la constitución, sino también debe perdurar durante el desarrollo de la gestión de la organización. La cooperativa, a través de las personas asociadas reunidas en asamblea, siempre tendrá el poder de decidir su funcionamiento y su futuro, independientemente de los acuerdos que firme y de los compromisos que contraiga con otras entidades y/o personas. La unión es voluntaria, lo que significa que nadie puede ser obligado a asociarse ni a permanecer asociado a una cooperativa contra su voluntad. El objetivo por el cual las personas constituyen una cooperativa es la satisfacción, en las mejores condiciones de calidad y precio, de necesidades y aspiraciones comunes a todos los asociados, sin perseguir ganancia o lucro. Estas necesidades pueden ser económicas, sociales o culturales.

Todo esto, se expresa en los siete principios mediante los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, manteniendo la esencia de los definidos por los Pioneros de Rochdale en 1844. Los nuevos principios establecidos por la ACI en su estatuto (Alianza Cooperativa Internacional, 2009) son:

- 1) Membresía voluntaria y abierta
- 2) Control democrático de los miembros
- 3) Participación económica de los miembros
- 4) Autonomía e independencia
- 5) Educación, capacitación e información
- 6) Cooperación entre cooperativas
- 7) Interés por la comunidad

Estos principios, sumados a los valores de auto-ayuda, auto-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, así como también honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás, planteados por y para el cooperativismo, establecen un lineamiento de base para todas las organizaciones que forman parte de este movimiento, haciendo las veces de ascética del comportamiento cooperativo. Esta ascética, al igual que el cooperativismo en general, constituye un estilo de vida que aspira a consolidarse como un instrumento de transformación social donde las relaciones estén atravesadas por dichos valores.

Entonces, las cooperativas son empresas ya que requieren, para llevar a cabo sus actividades, de la combinación de los factores productivos: capital, trabajo, insumos, tecnologías, entre otros recursos. Al igual que otras organizaciones no cooperativas, llevan sus productos y servicios al mercado y compiten en un marco de igualdad, para lo cual deben manejar similares parámetros de eficiencia, eficacia y competitividad que el resto de las empresas con las que interactúan en el mercado. A diferencia del resto de las empresas, las cooperativas, además de servir a sus asociados no deben olvidar su finalidad de servicio y su naturaleza social. Todas las personas asociadas son dueñas de la cooperativa sin ningún tipo de diferenciación, por ello la propiedad es colectiva. La gestión democrática implica que todas las decisiones que sean tomadas, por cualquiera de los órganos sociales, respeten el principio de “un asociado, un voto”.

Todo esto en conjunto es conocido como “la doble naturaleza” de la empresa cooperativa y se observa más claramente en la idea que plantean Dorigatti y Menzani respecto de que “la dicotomía entre la dimensión económica y la dimensión social hace de la cooperativa una realidad muy compleja de gobernar, porque es necesario evitar la pérdida de equilibrio”, y agregan que, pese a y gracias a esta dicotomía, “la cooperativa es una construcción económica y social flexible capaz de adaptarse, si está bien gestionada, a las situaciones institucionales, ambientales y de mercado más dispares” (2022, p. 28).

Así, uno de los retos que enfrentan las cooperativas es lograr, en primer lugar, conocer el grado de cumplimiento de sus objetivos sociales, conociendo su impacto y puntos de mejora, para luego poder darlos a conocer a la comunidad. Esto no es menor, si se comprende que estas organizaciones, donde prima la autogestión, la participación y la democracia, también tienen como ejes primordiales de trabajo la educación, formación y el brindar información que permita fortalecerse internamente y fortalecer al movimiento cooperativo en general.

Por lo tanto, el cooperativismo es un movimiento social que impulsa, adopta y resguarda la asociación de organizaciones cooperativas, y el reconocimiento de su importancia alcanza

una escala mundial. En 2016, la Unesco declaró a las cooperativas y al movimiento cooperativo como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad.

También la Organización Internacional del Trabajo (OIT) reconoce su importancia y ha publicado documentos que lo avalan y que, además, realizan propuestas concretas para los países en materia legislativa, tal como se expresa en la Recomendación 193 sobre la promoción de cooperativas, que se refuerza en la tercera edición del libro '*Guidelines for Cooperative Legislation*' revisado por Hagen Henry y publicado en el año 2012. También se profundiza y brinda una enorme cantidad de ejemplos del funcionamiento, aporte e importancia de las organizaciones cooperativas en el Documento de posición del Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Economía Social y Solidaria publicado en 2022 por la OIT con el título "Avanzar en la Agenda 2030 a través de la economía social y solidaria".

3.4.1. Las organizaciones cooperativas: antecedentes y normativa en Argentina

En Argentina, Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), creado en el año 1996 y dependiente en la actualidad de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación, es el organismo oficial y descentralizado responsable de registrar, recopilar y sistematizar toda la información sobre las organizaciones de la Economía Social.

Al mes de septiembre de 2023 se encuentran registradas y vigentes en el INAES 22.619 cooperativas a nivel nacional, cerca de un 30% más que el mismo periodo del año anterior y el doble que el mismo periodo del año 2020, denotando un crecimiento sin precedentes en nuestro país. Del total actual, 147 son Federaciones, que agrupan cooperativas de primer nivel, y 5 son Confederaciones, que agrupan federaciones. El resto corresponden a cooperativas de primer nivel, siendo el 82% de trabajo mientras que el porcentaje restante se distribuye entre cooperativas de vivienda, de consumo, de crédito, de provisión, de seguros y agropecuarias, distribuidas en casi 2300 ciudades de todas las provincias del país.

Haciendo un análisis más histórico, si bien en el padrón de cooperativas que publica el INAES la cooperativa más antigua (El Hogar Obrero) figura con fecha de inicio a mediados del año 1907 (aunque fundada en 1905), ya en las últimas décadas del siglo XIX comenzaron a desarrollarse las primeras experiencias cooperativas en el país, de la mano de la inmigración europea.

Daniel Plotinsky, historiador y Director de Idelcoop Fundación de Educación Cooperativa y del Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito, publicó numerosos artículos en los cuales desarrolla de manera detallada la historia del cooperativismo en

Argentina, que son dignos de ser recorridos y sobre los cuales no profundizaremos aquí pero sí mencionaremos que el autor señala la importancia del movimiento cooperativo de nuestro país afirmando que “uno de los motivos de orgullo del cooperativismo argentino es haber participado de la fundación de la Alianza Cooperativa Internacional” (Plotinsky, 2021, p. 1).

También merece atención el sitio web creado en los últimos años denominado “Archivo Histórico del Cooperativismo Argentino”¹. Se trata de un proyecto conjunto desarrollado por la Confederación Cooperar, la Universidad de Tres de Febrero, Idelcoop, IUCCOOP y el Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito, con el propósito de sistematizar, localizar y colaborar con la conservación de la documentación cooperativa existente para ponerla a disposición y preservar la memoria histórica.

En cuanto a la legislación, para el momento en que se sancionó la primera ley de cooperativas en 1926 bajo el N° 11.388, ya existían más de doscientas organizaciones de este tipo, con más de cien mil personas asociadas, aunque muchas de ellas no tenían un real funcionamiento cooperativo. Entre los propósitos perseguidos por las mismas, los principales estaban relacionados al consumo, la comercialización de productos agrícolas y el crédito, realizándose los primeros congresos que buscaban integrar sus actividades a partir de la década de 1910. Fue en algunos de estos congresos que se reclamó la sanción de una ley general para las cooperativas, así como también la promoción de la educación cooperativa en los establecimientos educativos. Recién en el año 1973 se sancionó la actual Ley de Cooperativas, bajo el N° 20.337 (Plotinsky, 2012). A modo de resumen de los principales sucesos de la historia cooperativa argentina, se presenta la Figura 2.

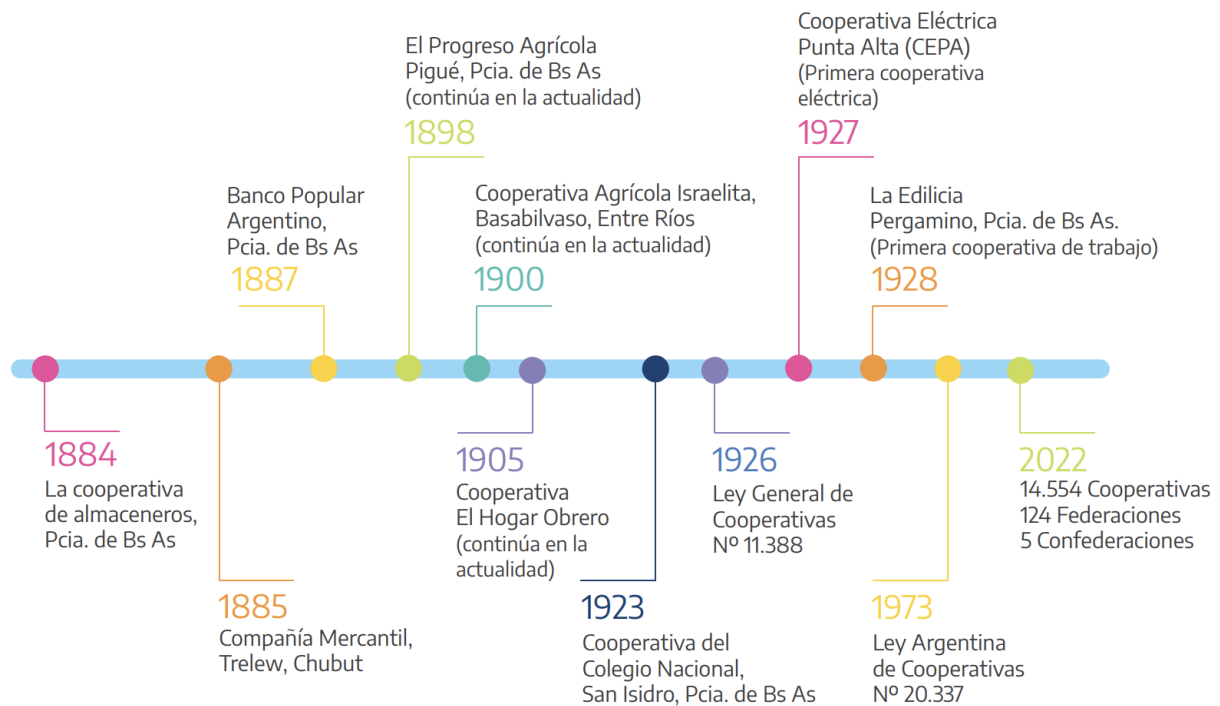
Si bien en la Ley de Cooperativas vigente actualmente no se propone una diferenciación por tipos de organizaciones más allá de su grado (cooperativas, federaciones y confederaciones), el INAES reconoce distintos tipos de cooperativas en función del objetivo o actividad principal que persiguen. Así, se reconocen cooperativas:

- Agropecuarias
- De provisión de servicios
- De provisión de servicios públicos
- De trabajo
- De crédito
- De consumo
- De vivienda

¹ Disponible en <https://www.archivohistorico.coop/es>

Figura 2

Historia del cooperativismo en Argentina



Nota. De *Aspectos básicos cooperativos* (p.4), por Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, s.f., consultado en el sitio web del INAES: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/aspectos-basicos-cooperativos-inaes.pdf>.

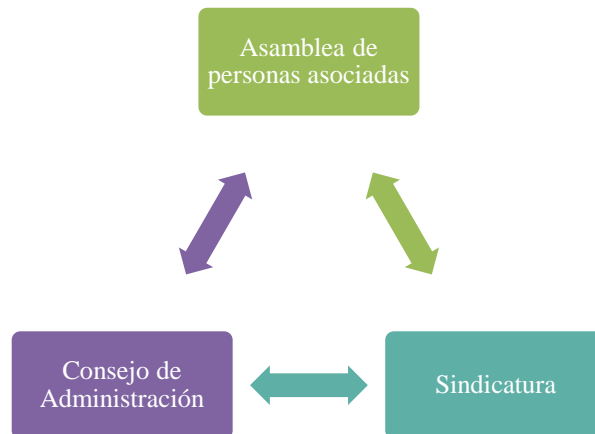
Cabe señalar que una misma organización puede abarcar más de uno de estos tipos, encontrándose entre las vigentes actualmente cooperativas con múltiples actividades.

Respecto de su organización interna, en todos los casos las entidades cooperativas poseen tres órganos societarios básicos, cuya relación se representa en la Figura 3, de manera tal que hacia abajo se encuentra la elección de sus integrantes y el control de su desempeño, hacia arriba la rendición de cuentas, y en forma horizontal la coordinación y control.

La Asamblea es el órgano que reúne a las personas asociadas para expresar su voluntad soberana de manera democrática respecto de cuestiones tales como la elaboración, aprobación y modificación del estatuto societario y de los reglamentos internos, así como también el tratamiento de balances, memorias y planes estratégicos, y es la que determina quiénes conforman tanto el Consejo de Administración como la Sindicatura.

Figura 3

Órganos de gobierno y control en entidades cooperativas



Tal como establece la Ley de Cooperativas en su Capítulo VI, existen en las cooperativas dos clases de asambleas: ordinarias y extraordinarias. Sin embargo, previamente en la misma ley se hace mención a la asamblea constitutiva, que ocurre por única vez al momento de constituir la organización, tal como su nombre lo indica. En los artículos de este capítulo, se establecen los aspectos formales y administrativos (comunicación, quórum, voto, entre otros) que deben ser respetados a la hora de convocar y desarrollar asambleas, así como también los temas que son competencia de estas.

El Capítulo VII de la Ley 20.337, por su parte, detalla la administración y representación de las cooperativas, que está a cargo del Consejo de Administración, cuyas personas integrantes son elegidas por la Asamblea. De acuerdo a la normativa más actual al respecto (Resolución 1000/2021 del INAES), el Consejo de Administración puede estar conformado por una única persona que abarque las facultades de la presidencia, la secretaría y la tesorería de la organización en aquellos casos en que se trate de una cooperativa de trabajo y la cantidad de personas asociadas no alcance el mínimo de 6 personas. En todos los demás casos, el Consejo de Administración debe estar compuesto por no menos de tres personas asociadas. Al igual que en el caso de las asambleas, la ley establece las pautas de funcionamiento y atribuciones de este órgano. Como responsable de administración, este Consejo es el encargado de la gestión organizacional cotidiana y del seguimiento habitual de las operaciones y la marcha de la cooperativa.

Por último, el Capítulo VIII de la Ley de Cooperativas establece el modo en que debe llevarse a cabo la fiscalización privada de la entidad, que está a cargo de la Sindicatura,

conformada como mínimo por una persona asociada elegida en Asamblea, pudiendo conformarse un órgano colegiado con cantidad impar de integrantes, y sus correspondientes suplentes. Además de la fiscalización de la administración de la cooperativa, velando por el cumplimiento de la ley, el estatuto y las resoluciones asamblearias, la sindicatura debe actuar como nexo entre las personas asociadas y el Consejo de Administración, a cuyas reuniones puede asistir con voz, pero sin voto.

A partir de aquí, y atendiendo en principio a la clara supremacía en cuanto a cantidad de organizaciones vigentes en nuestro país, nos enfocaremos en las cooperativas de trabajo, para lo cual se desarrolla, como primera medida, una breve caracterización de las mismas.

3.4.2. Las cooperativas de trabajo

A diferencia de los demás tipos de cooperativas, que buscan principalmente resolver el acceso a distintos servicios, las cooperativas de trabajo tienen como propósito brindar trabajo a las personas asociadas. Es por ello que, quienes integran este último tipo de organizaciones (de trabajadores) no mantienen una relación de dependencia laboral con la cooperativa, sino que participan voluntariamente de ella poniendo en común su fuerza de trabajo para producir y/o comercializar bienes y/o servicios.

Así, a cada cooperativa de trabajo “la forman trabajadores, que ponen en común su fuerza laboral para llevar adelante una empresa de producción tanto de bienes como de servicios” (Feser y otros, 2012, p. 25). Es decir que todas las personas que integran la organización son dueñas de la misma en conjunto y, por ende, la gobiernan para cumplir su principal función: darles trabajo a todas las personas asociadas, y se distribuyen los resultados excedentes en función de criterios acordados de manera democrática.

Sus orígenes son diversos, destacándose principalmente tres en Argentina:

- Cooperativas de trabajo que se constituyen por decisión de trabajadores que se asocian e inician la empresa desde cero.
- Empresas recuperadas.
- Cooperativas “sociales”, conformadas a partir del impulso de programas gubernamentales, tales como Ingreso Social con Trabajo (PRIST), Argentina Trabaja, entre otros.

En nuestro país, la primera cooperativa de trabajo formalmente constituida comenzó a funcionar en la localidad de Pergamino, provincia de Buenos Aires, bajo el nombre de Cooperativa de Trabajo “La Edilicia” Limitada y se dedicaba a la construcción. Estaba

conformada inicialmente por 12 albañiles y casi 25 años más tarde llegó a contar con 170 personas asociadas, una fábrica de ladrillos y mosaicos y a dedicarse “a la realización de obras públicas y privadas de gran magnitud” (Vuotto, 2011).

En el padrón del INAES, la cooperativa de trabajo más antigua actualmente vigente data del año 1945. Se trata de la Cooperativa de trabajo y enseñanza General José de San Martín Ltda. Instituto Privado Tucumán, conformada por aquellos tiempos por un grupo de docentes que habían quedado sin trabajo a partir del cierre del Instituto Juan Bautista Alberdi, en la localidad de San Miguel, provincia de Tucumán. Esta cooperativa se constituye, además, como la primera del campo de la enseñanza, e incluso se funda dos años antes de que entre en vigencia la reglamentación de la enseñanza de gestión privada.

Por aquellos tiempos, señala Vuotto (2011), había alrededor de 100 cooperativas de trabajo, que correspondían al 3,9% del padrón de estas organizaciones. Y su evolución y crecimiento fue lento pero sostenido, hasta finales de la década de 1990 y comienzos del 2000, momento en el cual el crecimiento de la precarización laboral y el desempleo generó el inicio de un crecimiento exponencial en la constitución de cooperativas de trabajo en nuestro país y el comienzo de la recuperación de empresas en manos de sus trabajadores.

La misma autora, señala que las causas que generaron esta evolución del cooperativismo de trabajo en Argentina se relacionan con:

- las condiciones económicas del contexto,
 - la articulación de intereses representativos de sus asociados y otras partes interesadas,
 - la respuesta diversa de las políticas públicas hacia el sector,
 - los principales obstáculos que impiden su desarrollo como fórmula empresarial.
- (Vuotto, 2011)

En la misma línea, otras analistas de la evolución histórica del cooperativismo argentino señalan que:

El aumento constante del desempleo en el país, permitió que un modelo surgiera cada vez con mayor fuerza. Así, las cooperativas de trabajo se expandieron en las diferentes provincias, representando aproximadamente el 35% del total de cooperativas a mediados de la década del 90, número que se puede considerar bastante inferior al presente debido al exponencial crecimiento y expansión de los últimos años. (Montes & Ressel, 2003, p. 15)

En definitiva, resulta interesante destacar que no siempre existió la preponderancia actual de las cooperativas de trabajo entre las organizaciones cooperativas de nuestro país, pero

actualmente representan más del 80% de las cooperativas formalmente constituidas y abarcan los más diversos rubros: profesionales de la salud, construcción, tareas de cuidado, seguridad, tareas de limpieza, choferes de taxis y remises, guardavidas, docentes, relacionadas con la pesca y la actividad portuaria, reciclaje y recuperación de residuos, producción de alimentos, servicios audiovisuales, textiles, gráfica, mensajería, salud mental, entre muchos otros.

A continuación, dejando por un momento de lado esta introducción al cooperativismo, a su funcionamiento y legislación en nuestro país y a las particularidades de las cooperativas de trabajo, nos adentraremos en cuestiones conceptuales relacionadas con el conflicto y la formalización del comportamiento para, con cada tema, recorrer estudios previos desarrollados para este tipo de organizaciones en particular.

3.5. A modo de síntesis

En el caso de las cooperativas argentinas, el estatuto y los reglamentos internos son los documentos reconocidos legalmente, donde se especifican las normas que regulan las actividades de quienes integran a una organización o comunidad. Es decir, que sientan las bases para prevenir ciertos conflictos o resolverlos en caso de que ocurran, así como también buscan una convivencia armónica y disciplinada, acorde a los principios y valores de la organización a la que pertenecen. Es decir que “el reglamento fija la coyuntura y la idiosincrasia de la cooperativa” al tiempo que “expresa la particularidad que hace a esa cooperativa regirse en los más mínimos detalles dándole un orden y personalidad” (Feser, Busset, & Mutuberría, 2012, p. 63).

El INAES señala en su página web, en la sección específica referida a la inscripción de reglamentos de cooperativas que “El reglamento interno es el cuerpo de normas dictadas en concordancia con el estatuto y, como éste, expresión de la voluntad social manifestada en la asamblea” (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, 2023). Los procedimientos que establece este organismo para la inscripción y reforma de reglamentos internos atienden a lo establecido por la Ley 20.337 en su artículo 13 respecto de que “Los reglamentos que no sean de mera organización interna de las oficinas y sus modificaciones deben ser aprobados e inscriptos conforme con lo previsto en el artículo anterior antes de entrar en vigencia” (Ley N° 20.337, 1973). Dicha ley, otorga autoridad a los reglamentos aprobados y vigentes respecto de múltiples aspectos, señalando que lo que en ellos se establece resulta de cumplimiento obligatorio para todas las personas asociadas (art. 61). Asimismo, se establece como una de las atribuciones de la sindicatura que debe velar por su cumplimiento por parte del consejo de

administración (art. 79). Así, los reglamentos internos se consolidan como el complemento de la ley de cooperativas y del estatuto de cada organización y, como instrumento jurídico, ayudan a mantener el orden legal de la entidad.

La Resolución 4960/2022 del INAES establece en su artículo 3° que se aprueban “los modelos orientativos de temáticas, secciones y artículos referidos a reglamentos internos”, señalando que “las entidades podrán tomarlos como referencia para realizar reglamentos que contemplen estas secciones o las que consideren necesario según sus necesidades internas” (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, 2022), pudiendo incluirlos todos, una parte de ellos u otros que allí no se detallan, siendo sólo orientativos. Asimismo, en la misma resolución se encomienda a áreas específicas de dicho organismo la creación de herramientas para brindar a las cooperativas con el propósito de redactar reglamentos internos, entre otros aspectos. El modo en que se realiza la presentación ante el organismo se define en su Resolución 1862/2019.

Más allá de lo establecido legalmente en nuestro país, y por todo lo expuesto anteriormente respecto de la formalización del comportamiento, resulta claro que para que sean efectivos, los acuerdos y reglamentos deben ser escritos y comunicarse de manera clara y oportuna a todas las personas de la organización, y eso implica, en las cooperativas, un trabajo conjunto. Pero no sólo eso, sino que, como señala Garbarini en el prólogo del cuadernillo destinado a hablar de los reglamentos en las cooperativas, “se requiere idoneidad para su confección y destinar tiempo para plasmar muchas de las situaciones que se darán durante la vida de la cooperativa” (Cursos Lazos, p. 2).

Habitualmente, la confección de los reglamentos internos está a cargo del Consejo de Administración de las entidades cooperativas. El proyecto luego se presenta ante la Asamblea para su tratamiento. Recién una vez aprobado por la Asamblea, se eleva el reglamento interno al INAES que, luego de analizar el respeto a normas de jerarquía superior y pudiendo realizar recomendaciones u observaciones que considere pertinentes, lo aprueba. Es allí cuando el reglamento interno formalmente inscripto entra en vigencia para su aplicación en el seno de la organización cooperativa que lo creó.

Sobre el proceso de creación, especialistas en capacitación cooperativa señalan que “debe quedar claro que el reglamento debe ir forjándose a lo largo del tiempo. Es imposible generarlo en su integridad, de entrada” y agregan “conviene a lo largo de la vida de la cooperativa, revisar el reglamento interno y, si resulta la necesidad de reformarlo, no se debe dudar de hacerlo para permitir el desarrollo de la entidad” (Cursos Lazos, p. 4).

Respecto de su contenido, si bien no hay pautas específicas sobre esto, en general los reglamentos comprenden algunos o todos los siguientes aspectos, entendiendo que este listado no es taxativo:

- Ampliación de los derechos y obligaciones de las personas asociadas.
- Condiciones y pautas para el ingreso y el egreso de personas asociadas.
- Definición de las categorías de las personas asociadas clarificando los criterios de designación, en función de los criterios acordados por la organización.
- Descripción de la organización funcional.
- Régimen de retribuciones, y formas y criterios para la distribución de excedentes.
- Características de la jornada laboral (horarios de trabajo, periodos de descanso)
- Régimen disciplinario.
- Régimen de licencias y vacaciones.
- Condiciones de higiene y seguridad.
- Normas de convivencia
- Protocolos de acción ante situaciones de violencia, emergencia o de salud.

En cualquier caso, todo lo incluido en estos documentos debe respetar lo previsto en el propio estatuto de la organización, en la Ley de Cooperativas N° 20.337, en la Ley de Contratos de Trabajo N° 20.744 y en otras normativas aplicables de orden superior. Lo que puede resultar dificultoso es no perder de vista el vínculo asociativo que tienen las personas con la cooperativa de trabajo. Se debe mantener un delicado equilibrio entre su relación laboral y su rol de dueños.

Para comprender por qué surgen estos tópicos como relevantes a la hora de formalizar el comportamiento en las cooperativas de trabajo, consideramos relevante realizar un recorrido sobre los principales conflictos que surgen en este tipo de entidades.

Retomando el concepto de la naturaleza dual de las cooperativas de trabajo que se desarrolló anteriormente, estudios recientes del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires señalan que la organización del trabajo y la toma de decisiones en este tipo de organizaciones presenta la forma de un reloj de arena, donde el funcionamiento asambleario y del Consejo de Administración implican una alta participación democrática en la toma de decisiones pero luego, a la hora de la gestión diaria del trabajo, se suele optar por una estructura más bien jerárquica e incluso burocrática, donde las dinámicas democráticas se ven restringidas. Entonces, se reconoce a esta dualidad como una posible fuente de conflictos. Ello ocurre debido a que existe cierta incongruencia entre los intereses u objetivos que persiguen las personas asociadas cuando

forman parte de la Asamblea con pleno ejercicio de la democracia y la horizontalidad, y cuando desarrollan su labor diaria en el marco de una organización más bien vertical. Concretamente, la diferenciación se observa en la “percepción de desigualdad en las capacidades de decidir de cada socio-trabajador-propietario”, generada a partir de que “los socios-trabajadores sienten que no controlan al sistema a pesar de ser legalmente sus propietarios” (Estragó, 2021, p. 91). El autor agrega que esta situación se ha reconocido en análisis de las organizaciones cooperativas ya desde el siglo XIX y que continúa siendo hasta hoy un dilema central pendiente de resolución.

En suma, en las cooperativas de trabajo, donde las decisiones son colectivas y las importantes implican un proceso político, la complejidad es alta. Y, por lo tanto, las decisiones serán legítimas –y por ende, respetadas y aceptadas por las personas involucradas– en la medida que exista un grado de aceptación para su implementación (Rebón, 2016).

El grado de conflictividad interna respecto de los mecanismos de toma de decisión y de la distribución de tareas se observa, frecuentemente, en la disminución de la capacidad productiva “por la multiplicidad de criterios imperantes en la realización de las tareas cotidianas” (Bautista y otros, 2020, p. 4), así como también por la imposibilidad para encontrarse en el diálogo y la escucha, lo que, además lleva muchas veces a la invisibilización de las tareas de gestión. No debe olvidarse que la cooperativa de trabajo es una empresa cuyo propósito es brindar trabajo, valga la redundancia, a las personas asociadas, por lo que su administración resulta clave para el logro de los objetivos. Sin embargo, no son pocos los casos en que la realización de las tareas operativas de la actividad principal de la organización va en desmedro de su gestión.

La particularidad de conflictos de estas características en una organización cooperativa es que tiene grandes posibilidades de generar un “sentimiento de frustración colectiva, ya que la práctica no se condice con la ideología cooperativa e igualitaria” (Estragó, 2021, p. 91) y el no tratamiento o abordaje inadecuado de la cuestión puede desembocar en acentuar las prácticas verticalistas y de división del trabajo, en la búsqueda de lograr la sustentabilidad económica de la empresa.

Otra situación conflictiva que ocurre en el seno de las cooperativas tiene que ver con el grado de participación y compromiso por parte de cada persona asociada, lo cual impacta no sólo en los resultados de la empresa sino también en las relaciones interpersonales. Como señalan Bautista, Perbellini y Cordero (2020) luego de su trabajo extensionista con cooperativas de trabajo de la provincia de Entre Ríos, el compromiso se puede analizar como un continuo entre dos extremos: desde el involucramiento en el proceso autogestionario hasta la actitud de

acompañamiento. En el primer caso, el sentido de pertenencia es alto y se contribuye activamente al logro de los objetivos colectivos. Sin embargo, la actitud de acompañamiento implica una identificación pasiva con el proyecto, donde la participación se reduce al cumplimiento de las tareas propias, entendiendo la relación con la cooperativa no desde los vínculos asociativos sino más bien como contraprestación individual por el trabajo realizado. Ambas situaciones extremas son posibles causas de conflicto en las organizaciones, generando cansancio, frustración, malestar y manifestaciones de exigencias hacia otras personas.

Y esto último, además, puede verse incrementado cuando la especialización de la tarea es alta, ya que puede generar percepciones individuales y grupales contrapuestas. Así, las propias características de la estructura de la organización y de las áreas pueden favorecer los conflictos que se presentan por diferencias sin resolver, o ser utilizadas como herramientas para evitar su aparición (Gómez Funes, 2013).

Por otra parte, Bautista, Perbellini y Cordero (2020), que resaltan la importancia de no idealizar a priori a las cooperativas por su trabajo autogestionado y valores, identifican también como parte de la conflictividad en este tipo de entidades al ocultamiento y la falta de deliberación colectiva, que se pueden generar no sólo de manera intencional por parte de quienes tienen el deber de comunicar y convocar a instancias de debate y toma de decisiones, sino también a la actitud pasiva de las demás personas que la integran. En muchos casos esto se debe, además, al choque entre la lógica de funcionamiento tradicional con el que llegan trabajadores y trabajadoras a las cooperativas (*habitus* asalariado) y que persiste aun cuando participan de una organización autogestionada y asociativa. Esto genera una tensión permanente, ya que la cooperación interpela, demandando relaciones de confianza, que son a su vez construcciones colectivas y que, en las organizaciones de este tipo, tienen mucho que ver con la deontica a la que nos hemos referido anteriormente. Así, la participación, el compromiso, la cooperación de los trabajadores atraviesa etapas en las cuales es necesario concebir, definir, ajustar y gestionar el propio trabajo, lo que algunas veces requiere y otras veces genera la construcción de acuerdos, normas y reglas para ejecutarlo y llevar adelante la empresa cooperativa.

Aquí se pone de manifiesto la aplicabilidad de las afirmaciones realizadas por Fernández Aguado y Aguilar, al señalar que “Gobernar (...) no es lograr que la gente haga lo que tiene que hacer, sino conseguir que la gente quiera hacer lo que tiene que hacer” (2006, p.44). El reconocimiento de estas cuestiones será parte de los reglamentos internos de las cooperativas, que otorgan organización y claridad a su funcionamiento diario, posiblemente generando un impacto positivo en la prevención y resolución de conflictos.

Como corolario de este apartado, retomamos y resaltamos la importancia de la autoorganización para el establecimiento de reglas, que identifica Ostrom (2013, pp. 361-362):

- Conocimiento local.
- Inclusión de participantes honestos.
- Confianza en un conocimiento desagregado.
- Reglas mejor adaptadas.
- Menor costo para hacer cumplir las reglas.
- Sistemas autónomos en paralelo.

Ahora bien, hasta aquí hemos analizados algunas de las situaciones conflictivas típicas y propias de las organizaciones cooperativas. Lo hasta aquí mencionado no pretende ser exhaustivo sino dar cuenta de las particularidades acordes a su naturaleza autogestiva y asociativa, y de la interrelación entre conflicto y formalización del comportamiento en estas entidades. Para profundizar en la realidad de las cooperativas de trabajo de nuestro país, resulta interesante consultar los escritos desarrollados por Bauni (2022), Neffa y Henry (2022), Kasparian (2017), Maldovan Bonelli (2017), Perbellini (2016), Maldovan Bonelli y Dzembrowski (2011).

4. Metodología

La investigación que se presenta fue de tipo exploratorio. Para lograr los objetivos propuestos, se desarrolla aquí un trabajo de campo basado en la realización de entrevistas semiestructuradas a las personas asociadas a diversas cooperativas de trabajo, en las que se evaluó su percepción respecto de la utilización y formalización de reglamentos internos, y los procesos que condujeron a ellos y/o dificultaron su implementación, así como también su impacto en la resolución o prevención de conflictos internos. De esta manera, se pretende especificar las propiedades importantes del fenómeno sometido a análisis y medir o evaluar los diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar (Sampieri, 2006).

El diseño es de carácter transversal y, al mismo tiempo, no experimental, debido a que no se controlan ni manipulan las variables estudiadas ni se pretende medir estrictamente la relación causa-efecto entre ellas, sino que se busca comprender cómo se relacionan formalización y conflicto en las cooperativas de trabajo del Partido de General Pueyrredon, según la opinión de sus integrantes, en un determinado momento (Fassio, Pascual & Suárez, 2002).

Entonces, entre las principales cuestiones a determinar, se busca responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el grado de formalización de acuerdos y reglamentos internos de funcionamiento en las cooperativas de trabajo del Partido de General Pueyrredon?
- ¿Cuáles son las situaciones que los llevaron a implementar dichos acuerdos o reglamentos?
- ¿Cuáles son los procesos que atravesaron para la definición y formalización de acuerdos o reglamentos internos?
- ¿Qué procesos de revisión posteriores ocurrieron y cuáles fueron sus disparadores?
- ¿Cuál es el impacto de la implementación de reglamentos internos en la prevención o resolución de conflictos?

4.1. Estrategia metodológica utilizada

En el análisis de los datos recabados en el trabajo de campo, se distingue entre el procesamiento de los datos cuantitativos y el de los datos cualitativos, como se considera a continuación.

Respecto de los datos cuantitativos, provenientes principalmente de la revisión de documentación y listados publicados por INAES, las entrevistas y datos obtenidos a partir de relevamientos previos del GE ESyS y las entrevistas semiestructuradas desarrolladas puntualmente para este trabajo, se propone utilizar estadística descriptiva con el propósito de comprender las características del conjunto de cooperativas incluidas en la muestra. Para las entrevistas, se utilizaron formularios de *Google Form* como herramienta para la carga de datos. El procesamiento de datos, por su parte, se realizó mediante planillas de cálculo, enfocándose no sólo en almacenar sino también en ordenar y resumir, utilizando tablas y gráficos dinámicos para la presentación de la información.

Cabe señalar que de los registros oficiales provistos por el INAES sólo es posible obtener datos referidos a la temática de formalización del comportamiento presentada ante dicho organismo, lo cual no necesariamente coincide con la cantidad de organizaciones que desarrollan algún tipo de formalización de sus acuerdos internos, pero sí provee información respecto de la validez legal de los mismos. En cualquier caso, no existe registro formal de la temática de conflicto, excepto por aquellos casos que son elevados al INAES para su involucramiento y actuación como órgano de contralor, que no son publicados de manera abierta en el sitio web.

En la búsqueda de cuantificar la situación de conflicto en las organizaciones cooperativas, se realizó un intento de obtener datos a través de un cuestionario de manera virtual elaborado a los fines de este trabajo, disponible en <https://forms.gle/xCAyro1fKsWVCytV8>, pero el mismo no recibió la tasa de respuesta esperada, por lo que no resulta significativo a los efectos estadísticos. Sin embargo, parte de las respuestas abiertas serán utilizadas como parte de los datos obtenidos a través de otras fuentes, y citando comentarios específicos como parte del análisis cualitativo.

En cuanto a los datos cualitativos, se utilizó como base la teoría fundamentada sustantiva, con el propósito de buscar “la creación de marcos conceptuales o teorías por medio de análisis y conceptualizaciones que parten directamente de los datos” (Monge Acuña, 2015, p.77), sobre un problema en particular. Para su aplicación, se trabajó en un proceso de codificación sustantiva, que es evolutivo a partir de la siguiente secuencia: comenzó siendo inicial o abierto, luego fue axial y, por último, se buscó una codificación selectiva. A lo largo de este proceso, los códigos y categorías a considerar surgieron de los datos provenientes de las distintas instancias de relevamiento, conceptualizando en cada etapa y dando significado al trabajo de campo de manera evolutiva, hasta arribar a una categoría central.

Entre las fuentes primarias de datos se encuentran la entrevista semi-estructurada desarrollada específicamente a los efectos de esta tesis, así como también las entrevistas y datos provistos por actividades previas del GE ESyS, mientras que tanto el padrón de cooperativas como otra documentación disponible y consultada al INAES corresponden a fuentes secundarias de datos, así como también el material ya formalizado y en proceso provisto por las propias cooperativas entrevistadas.

Respecto de las fuentes secundarias, cabe señalar que se realizaron múltiples solicitudes a INAES a través de los medios de consulta virtuales de la página web así como también por correo electrónico y vía telefónica respecto de la cantidad de organizaciones cooperativas con reglamentos internos aprobados por dicho organismo, por tipo de entidad. Ante la demora en obtener esta información, se decidió realizar una revisión de las Actas de Reunión del Directorio del INAES desde el año 2016 en adelante, publicadas en la página web del organismo. Esta información, aunque resulta parcial por la cantidad acotada de años disponibles para su consulta, brinda claridad respecto de la situación general de la formalización de los acuerdos internos de las cooperativas en nuestro país.

Asimismo, la evaluación del material provisto por las cooperativas entrevistadas permitió analizar aquellas cuestiones sobre las cuales han hecho hincapié las mismas a la hora de generar acuerdos escritos, más allá de su propio relato.

En relación con las entrevistas, para este trabajo se opta por el anonimato de las organizaciones y las personas entrevistadas, asegurando sin embargo la caracterización contextual e histórica de las mismas. Para referir a cada caso, se definen nombres ficticios, entendiendo que resultan adecuados para el análisis que aquí se pretende, donde el foco no se encuentra en la organización cooperativa puntual ni en las personas entrevistadas ni mencionadas por ellas, sino en los procesos que atravesaron y su situación respecto de los conflictos y la formalización. En suma, se pretende que el aporte de este trabajo al campo de la investigación no se centre en las personas entrevistadas ni en las organizaciones que representan, y que lo aquí expresado no pueda de ninguna manera ser utilizado para fines, por ejemplo, judiciales.

Se realizaron tres entrevistas en profundidad durante los meses de junio, agosto y septiembre de 2023, con la participación de cinco personas, utilizando una guía de preguntas semi-estructurada. Dos de ellas fueron presenciales, en los espacios de trabajo de las cooperativas, mientras que una fue virtual, a través de la plataforma *Google Meet*. Los registros fueron realizados en formato de audio y video, al mismo tiempo que se realizaron anotaciones durante las entrevistas. Las transcripciones de extractos de las entrevistas se incluyen en el

próximo apartado. Asimismo, se incluirán en estas citas, con la correspondiente aclaración, aquellos comentarios relevantes que fueron respondidos en el cuestionario virtual desarrollado a los fines de esta tesis.

El recorrido realizado en cada una de las entrevistas estuvo orientado al conocimiento, por un lado, de los procesos de conflictos identificados y sus estrategias para resolverlos y, por el otro, los procesos atravesados en la búsqueda de formalizar el comportamiento. En todos los casos, la relación entre ambas situaciones apareció de manera natural, pudiéndose reconocer la percepción de las personas entrevistadas respecto de aquellos procesos conflictivos que podrían evitarse o haberse evitado o resolverse de manera ágil, contando con acuerdos internos claros y abarcativos.

Respecto de estos datos cualitativos, siguiendo la teoría antes mencionada, el proceso se realizó de manera manual, en notas personales, sin la utilización de software especializado.

En primera instancia se realizó una codificación abierta de los datos, realizando un análisis tanto de contenido de las respuestas brindadas en las entrevistas y cuestionario como así también del discurso en sí mismo, identificando gestos, silencios y el énfasis en determinadas cuestiones. Para ello, se revisaron tanto notas tomadas como transcripciones de las entrevistas, resaltando palabras claves y estableciendo las categorías, subcategorías y palabras claves relacionadas principalmente con formalización del comportamiento, conflicto organizacional y procesos de decisión colectiva, que se relacionan directamente con los objetivos propuestos para esta investigación.

Luego se continuó con el proceso de codificación axial, mediante el cual se unificaron las expresiones reiteradas y resaltadas en las distintas entrevistas y consultas, reconociendo aspectos confluyentes y divergentes entre ellas.

Para finalizar, se desarrolló una codificación selectiva, generando categorías emergentes que permitieron contrastar los hallazgos tanto con el marco teórico propuesto como con los objetivos e hipótesis planteadas.

4.2. Caracterización de la población y la muestra

Del universo de cooperativas registradas en el padrón público del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) al cierre del mes de septiembre de 2023, que asciende a 22.619 organizaciones, 18.432 (81,49%) corresponden al tipo cooperativa de trabajo. Esta preponderancia en cuanto a cantidad de organizaciones registradas y vigentes es uno de los criterios considerados para definir la población de este trabajo de campo.

El recorte en las organizaciones analizadas, además, se fundamenta en que el Partido de General Pueyrredon (PGP) se encuentra entre los distritos con mayor concentración de cooperativas de trabajo del país: de las casi 18.500 cooperativas de trabajo registradas a nivel nacional al mes de septiembre de 2023, 378 desarrollan sus actividades en este partido, ocupando el décimo lugar a nivel nacional, tal como se observa en la Tabla 3 donde se refleja tanto la cantidad como el porcentaje sobre el total por distrito que representan las cooperativas de trabajo.

Tabla 3

Partidos/Departamentos con mayor cantidad de cooperativas en Argentina – Septiembre 2023

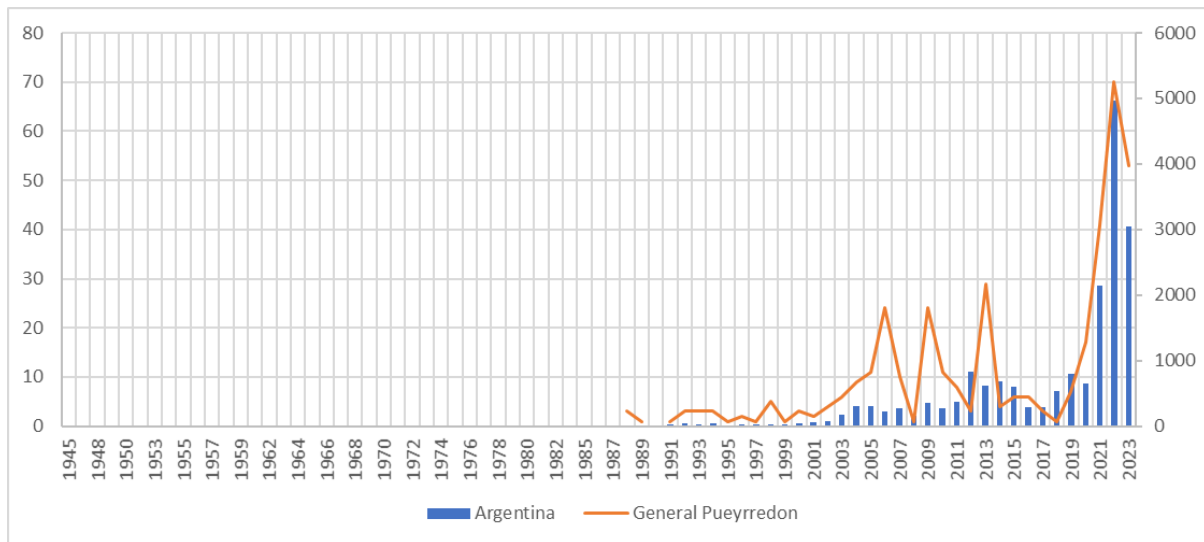
Provincia	Partido/Departamento	Cantidad de Cooperativas	Cant. Coop. de Trabajo	% Coop. de Trabajo
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	CABA	2518	1982	79%
Santa Fe	ROSARIO	862	784	91%
Chaco	SAN FERNANDO (CHA)	808	777	96%
Formosa	FORMOSA	564	555	98%
Buenos Aires	LA PLATA	544	503	92%
Córdoba	CAPITAL (CBA)	477	379	79%
Salta	CAPITAL (STA)	449	426	95%
Buenos Aires	LA MATANZA	436	407	93%
Jujuy	DR MANUEL BELGRANO	435	417	96%
Buenos Aires	GENERAL PUEYRREDON	410	378	92%

Nota. Elaboración a partir de datos del padrón de cooperativas del INAES, consultado en <https://vpo3.inaes.gob.ar/Entidades/BuscarEntidades>

Respecto de su año de constitución, en la Figura 4 se observa que las cooperativas de trabajo vigentes a septiembre de 2023 en el Partido de General Pueyrredon siguen una evolución semejante al mismo tipo de cooperativas a nivel nacional, observándose en los últimos tres años un crecimiento exponencial. Cabe destacar que el año 2023 no se considera aún de manera completa, faltando al momento de realizar este trabajo aún un trimestre, pero que se espera un crecimiento similar al de los años anteriores. Parte de este crecimiento, se explica a partir de la aprobación de la Resolución 1000/21 del INAES, que introduce modificaciones sustanciales en el proceso de constitución de entidades cooperativas, tanto desde el punto de vista operativo como desde la propia conformación en cuanto a cantidad inicial de personas y su organización interna, lo cual deriva también implícitamente en la agilización del proceso de evaluación por parte del organismo para la evaluación y posterior aprobación de estas entidades.

Figura 4

Evolución de año de constitución de cooperativas de trabajo, comparativa entre Argentina y el Partido de General Pueyrredon, provincia de Buenos Aires



Nota. Elaborado a partir de datos del padrón de cooperativas del INAES – Septiembre 2023.

A lo antedicho, se suma como criterio relevante, el acceso a la información, relacionado con los trabajos previos desarrollados por la tesista en su rol de directora del Grupo de Extensión “Economía Social y Solidaria (ESyS): otra economía posible” (GE ESyS) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata (FCEyS-UNMdP). En este sentido, las actividades realizadas en el marco de dicho Grupo de Extensión desde el año 2016 abarcan tanto al ámbito de la extensión como de la docencia y la investigación, en el partido de General Pueyrredon, principalmente, pero también en casos puntuales en los partidos de General Alvarado, Mar Chiquita y General Balcarce, de la provincia de Buenos Aires. Entre las relevantes para este trabajo, se destacan acciones tales como la obtención de datos de contacto fehacientes de las cooperativas vigentes (en general, no disponibles o desactualizados en listados oficiales del INAES), así como también la realización de entrevistas estructuradas y semi-estructuradas y encuentros de formación y capacitación con instancias de debate sobre aspectos relevantes para las cooperativas de trabajo.

En cuanto a la selección de cooperativas para la realización de entrevistas semi-estructuradas a los fines específicos de esta tesis, se siguieron dos criterios primordiales: primero la representatividad de los casos, que permitan aprender más sobre la situación (Stake, 2007), eligiéndose una cooperativa que cuenta con reglamento interno casi desde sus inicios y realiza procesos continuos de actualización, y dos cooperativas que han realizado múltiples

intentos de implementar reglamentos internos, sin haber aún logrado hacerlos efectivos, todas ellas organizaciones dedicadas a la prestación de servicios profesionales. Tal como se profundizará más adelante, esto resulta coherente con la escasa cantidad de cooperativas que efectivamente regularizan sus reglamentos internos ante INAES, que se analiza también más adelante. El segundo criterio atiende a la intención de observar experiencias con similitudes respecto de antigüedad y regularidad de los procesos de trabajo, por lo cual los casos seleccionados corresponden a cooperativas de entre 10 y 12 años de antigüedad, con un crecimiento constante en cantidad de personas asociadas, aunque disímil en parte debido a sus respectivos rubros.

Sin embargo, cabe señalar que, con anterioridad a estas entrevistas y a los efectos de reflejar la situación del cooperativismo en el PGP respecto de la formalización del comportamiento, se analizaron los datos provenientes de otras fuentes, tales como las entrevistas realizadas durante los años 2019 y 2022 y la participación en encuentros cooperativos desarrollados durante el año 2023.

5. Desarrollo

En este apartado, se exponen los principales hallazgos realizados a partir del trabajo de campo, estableciendo un diálogo con los conceptos globales aportados en los puntos anteriores, y sobre la base de la metodología propuesta para esta tesis.

Con el propósito de organizar la información, se propone un recorrido de las fuentes que va desde la más “impersonal”, que tiene que ver con la revisión documental tanto de la situación a nivel nacional respecto de la formalización del comportamiento como del contenido general del mismo, para luego adentrarnos en la realidad de las organizaciones que son de interés para este trabajo.

El ordenamiento propuesto se relaciona con la codificación planteada para los datos, que guarda correspondencia también con los objetivos establecidos para la tesis, que se irán recorriendo a medida que se avanza sobre el desarrollo. Así, si bien se establecerán algunas vinculaciones entre ciertos tipos de conflictos y la formalización del comportamiento, esas relaciones no se configuran de ninguna manera como lineales y dependen de múltiples factores, como se verá más adelante.

En cuanto a las cooperativas de trabajo entrevistadas, presentamos una breve caracterización de cada una de ellas antes de comenzar con el desarrollo de los resultados propiamente dicho. Como se ha mencionado anteriormente, en esta tesis se ha optado por el anonimato de las cooperativas y las personas entrevistadas. Por lo tanto, se presentarán de manera acotada, señalando sólo algunos de sus rasgos y particularidades.

Cooperativa A. Se constituyó en el año 2012, luego de un proceso de más de dos años, en las cuales las personas fundadoras participaron de instancias de capacitación profesional brindadas por el Estado en la que luego sería la actividad principal de la entidad: el cuidado de adultos mayores. Si bien comenzó con menos de diez personas, su crecimiento fue exponencial a lo largo de los años, siendo mujeres la gran mayoría de las personas asociadas. La cooperativa forma parte de una red de más de 63 cooperativas de cuidado que desarrollan sus actividades en 18 provincias del país. Dos personas participaron de la entrevista, a las que denominaremos A1 y A2.

Cooperativa B. Se constituyó en el año 2012, con propósitos diversos que puede agruparse en tres ejes principales de trabajo: la educación, la divulgación a través de la comunicación audiovisual y la construcción sustentable. Para ello, está compuesta por un equipo multidisciplinar de alrededor de quince personas, que trabajan de manera colaborativa y asociativa, con fuerte articulación con el Estado en el desarrollo de proyectos específicos que

entrecruzan permanentemente sus tres grandes áreas de trabajo. Una persona participó de la entrevista.

Cooperativa C. Se constituyó en el año 2011, con el objetivo de brindar trabajo a un grupo de profesionales de diversas disciplinas, ofreciendo servicios especializados para colectivos y organizaciones de la economía social, solidaria y popular. Si bien tanto su conformación como los servicios que brinda fueron cambiando a lo largo del tiempo, cuenta actualmente con alrededor de diez personas y se concentra en seis ejes de trabajo: asesoramiento, capacitación, comunicación y diseño, investigación, servicio contable, y juegos cooperativos. Cabe destacar que esta entidad no se encuentra formalmente constituida en el PGP, pero desarrolla parte de sus actividades en él, y además se considera especialmente relevante por ser una organización que presta servicios profesionales de asesoramiento y capacitación a otras entidades del mismo tipo, teniendo por ello una visión ampliada del quehacer cooperativo. Dos personas participaron de la entrevista, a las que denominaremos C1 y C2. Sobre ellas, sólo diremos que C1 forma parte de la organización desde hace diez años mientras que C2 participa desde hace cinco años e integra desde el año 2020, junto con otras personas, la Comisión de Reglamento Interno.

Cooperativa D. Se constituyó en el año 2014. Aunque se conformó a partir del cierre de un medio de comunicación local, en la búsqueda de sostener las fuentes de trabajo, no se trata de una empresa recuperada, ya que sus integrantes reunieron para crear desde cero una nueva propuesta mediática, periodística, autogestionada e independiente, con perfil y enfoque social. Está compuesta por menos de diez personas, con un *staff* estable y con intención permanente de crecimiento.

Esta última organización, si bien no ha sido entrevistada bajo las mismas circunstancias que las tres primeras, se incluye con el fin de mencionar algunos de los comentarios que ha compartido a la hora de completar el cuestionario construido a los efectos de esta tesis.

5.1. Resultados del análisis documental

5.1.1. Situación general de la formalización en las organizaciones cooperativas

El Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) “es la autoridad de aplicación del régimen legal aplicable a mutuales y cooperativas”, tal como se establece en los considerandos de su Código de Ética (Resolución INAES N° 1302/23). Su estructura guarda similitud con las organizaciones que regula, siendo su gobierno un órgano colegiado que se

denomina Directorio y cuenta con un presidente y seis vocales, dos representantes del Estado, dos del sector cooperativo y dos del sector mutual. Este Directorio es el encargado de la evaluación y aprobación de las inscripciones y modificaciones de reglamentos internos y estatutos, entre otras decisiones relevantes. Para ello, las personas que lo integran se reúnen aproximadamente cada quince días y, como resultado de los acuerdos de la reunión, se publica un acta en el sitio web del INAES.

Con el propósito de identificar la situación de aprobación de nuevos reglamentos internos de cooperativas o sus modificaciones, se realizó una revisión de todas las actas publicadas en dicho sitio (155), que corresponden a los años 2016 a 2023, este último considerado hasta el mes de septiembre de 2023 inclusive. Los resultados obtenidos de dicha revisión se resumen en la Tabla 4.

Tabla 4

Cantidad de reglamentos internos tratados anualmente por el Directorio del INAES entre 2016 y 2023, por tipo de cooperativa y tipo de solicitud

Año	Aprobación de nuevo Reglamento Interno			Modificación de Reglamento Interno			Tratamiento Reglamentos Internos
	Coop. Trabajo	Otras coop.	Total	Coop. Trabajo	Otras coop.	Total	
2016	1	26	27	0	3	3	30
2017	5	12	17	1	6	7	24
2018	6	29	35	2	13	15	50
2019	6	29	35	5	9	14	49
2020	3	12	15	1	2	3	18
2021	1	6	7	0	3	3	10
2022	2	7	9	0	6	6	15
2023	2	2	4	0	5	5	9
	26	123	149	9	47	56	205

Nota. Elaboración a partir de datos publicados en las Actas de Directorio del INAES, consultado en https://www.argentina.gob.ar/inaes/actas_de_directorio. Los años 2016 a 2022 abarcan año completo. El año 2023 abarca los meses enero a septiembre, inclusive.

A los 205 reglamentos que tuvieron tratamiento en las reuniones de Directorio del INAES en el periodo analizado, se suma un reglamento más, cuya baja fue aprobada en 2019, y que no fue incluido en la tabla por su baja significatividad. Y se menciona también que en el año 2016 se registran cuatro reglamentos no aprobados por dicho organismo, principalmente por el incumplimiento de requisitos administrativos y no tanto por su contenido.

De todos los reglamentos internos tratados (nuevo, modificación o baja) en el periodo analizado, dos corresponden a entidades del Partido de General Pueyrredon, de los cuales una es de provisión de servicios mientras que el otro reglamento corresponde a una cooperativa de trabajo.

Como puede observarse, y en comparación con la cantidad de entidades cooperativas registradas en el padrón del INAES, la proporción de organizaciones de este tipo que regularizan sus acuerdos internos de funcionamiento es notoriamente baja respecto de la cantidad de cooperativas vigentes en la actualidad. Si bien el análisis abarca un periodo acotado a sólo ocho años dentro de la historia de más de 130 años del cooperativismo en Argentina, se considera relevante a los efectos de comprender la situación de la formalización del comportamiento legalmente aceptada en el país para este tipo de entidades, entendiendo que corresponde a un lapso de tiempo con alto crecimiento en la constitución y fortalecimiento del sector.

Este análisis documental, se complementa con los datos recabados a partir de consultas y entrevistas realizadas en el marco de las actividades del Grupo de Extensión “Economía Social y Solidaria (ESyS): otra economía posible” (GE ESyS) de la FCEyS-UNMDP en entrevistas desarrolladas entre los años 2019 y 2022. Se considera a estos datos parte del análisis documental por tratarse de resultados previos del trabajo del GE ESyS, no analizados ni publicados hasta el momento, pero disponibles para su consulta.

Las entrevistas desarrolladas por este grupo de extensión fueron aplicadas a 62 cooperativas de trabajo vigentes que desarrollan actividades en el Partido de General Pueyrredon, sin embargo, debido a una ampliación de las preguntas de la entrevista y consultas posteriores, sólo 45 de ellas respondieron acerca de la temática de formalización del comportamiento. En este sentido, las preguntas estuvieron relacionadas con la distribución de roles, cargos o tareas, así como también conocer si cuentan con algún tipo de reglamento interno. En el primer caso, la formalización en la distribución de roles, cargos o tareas sólo fue consultada en entrevistas individuales con cada cooperativa, abarcando 30 organizaciones, mientras que la pregunta acerca de si cuentan con algún tipo de reglamento interno fue incluida tanto en entrevistas como en encuentros presenciales, aunque en este último caso, que abarca a cinco organizaciones, sin especificación de la modalidad verbal o escrita.

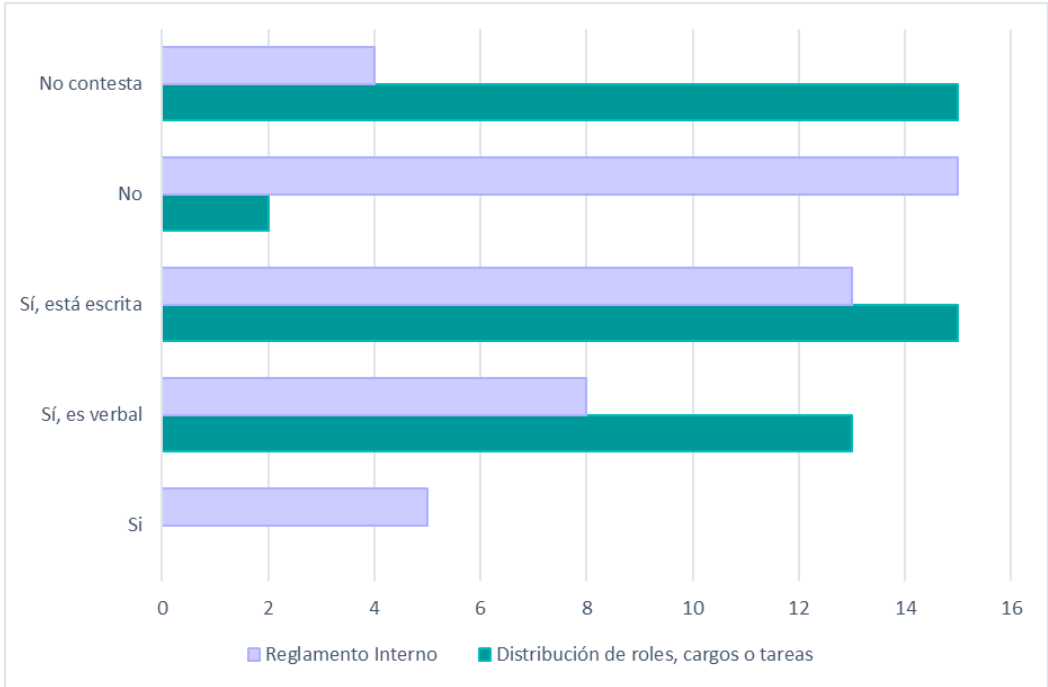
La Figura 5 refleja ambas situaciones, donde se observa que casi la totalidad de las entidades consultadas sobre el tema (93%) señalan que cuentan con una distribución de roles, cargos o tareas, ya sea de manera escrita o verbal. Sin embargo, al referirnos al reglamento interno, disminuye notoriamente la cantidad de cooperativas que señalan que cuentan con este

tipo de documento (58%). En ambos casos, la formalización escrita es levemente mayor que la verbal.

Resulta interesante resaltar que 12 de las 15 cooperativas que señalan no contar con reglamento interno fueron constituidas en los últimos tres años (2021 a 2023).

Figura 5

Formalización del comportamiento en cooperativas de trabajo del Partido de General Pueyrredon



Nota. Elaborado a partir de datos de relevamientos desarrollados por el GE ESyS (FCEyS-UNMdP) entre los años 2019 y 2023.

De lo expuesto hasta aquí, podemos decir que la proporción de cooperativas de trabajo que formaliza sus acuerdos internos frente al órgano regulador (INAES) es ínfima en comparación con la cantidad de organizaciones de este tipo vigentes. Sin embargo, desde su relato, las cooperativas del PGP manifiestan en mayor medida que sí cuentan (internamente) con acuerdos escritos, ya sea respecto de su estructura o de su funcionamiento, siendo su registro principalmente en el libro de actas de Consejo de Administración.

5.1.2. Caracterización del contenido de reglamentos en las cooperativas

A continuación, se presenta un análisis sintético del contenido propuesto en el Anexo II de la Resolución 4960/2022 del INAES, como punto de partida para este análisis documental,

en el que se incluyen modelos orientativos para gran parte de los aspectos de puede o debiera abarcar el reglamento interno de una cooperativa.

Un primer aspecto que destacar en los modelos propuestos por INAES es que cuentan con la típica estructura de una norma legal, distribuida en capítulos, secciones y artículos. Sin embargo, se observa en la redacción general de los artículos una claridad que muchas veces no se encuentra en las leyes, para quienes no nos encontramos del todo familiarizados con el lenguaje legal. No obstante, resulta evidente el cambio que se produce al referirse a la temática de sanciones, donde el nivel de detalle y la terminología se vuelven más específicas y detalladas que en los apartados anteriores, inclinándose hacia el estilo de las leyes penales.

A los efectos de comprender el contenido general propuesto, se propone la Tabla 5, que contiene el ordenamiento de dicho anexo y una breve descripción del contenido de cada apartado. Nótese que cada tema puede ser considerado un reglamento en sí mismo o un apartado del mismo reglamento. Es decir, que una misma organización cooperativa podría contar con múltiples reglamentos internos divididos por temáticas.

Sobre el contenido detallado en los modelos propuestos, se observa una distinción de aquellas cuestiones referidas a la organización interna, sobre las cuales se explicita que el Consejo de Administración podrá modificarlas sin necesidad de modificar el reglamento interno.

Este análisis de los últimos modelos propuestos por el máximo organismo de contralor de las cooperativas en Argentina es la antesala para el análisis de cada uno de los documentos compartidos por las cooperativas entrevistadas, cuyas características se desarrollan a continuación.

La Cooperativa A cuenta con un reglamento interno prácticamente desde sus inicios, sin embargo, la aprobación de su primera versión por parte del INAES se realizó seis años más tarde. En la actualidad, la cooperativa ya posee una nueva versión del documento y se encuentra en trámite la aprobación de su reforma, por lo tanto, aquí nos referiremos a ambos documentos, señalando aquellas cuestiones que han cambiado entre uno y otro. Asimismo, la organización cuenta con otros documentos escritos, tales como el Acuerdo entre Partes, que se firma entre la cooperativa y la familia de la persona a cuidar, la Normativa, que corresponde a un manual de procedimientos donde se detalla principalmente el modo en que se realizan las tareas de cuidado, en que se completan los registros y cómo se desarrolla la comunicación hacia el interior de la organización. En este apartado haremos referencia, primordialmente, al primer documento.

Tabla 5

Contenido de los modelos de reglamento interno propuestos por el INAES

Tema	Sección/Capítulo	Contenido
Organización de Comisiones Internas	Creación de Comisiones Internas	Refiere a conformación de grupos de trabajo con propósitos transversales a la organización, no necesariamente relacionados con su actividad principal. Propone una serie de comisiones, que se detallan en las siguientes secciones/capítulos.
	Comisión de Ética y Disciplina	Clarifica cómo se conforma, sus funciones y su autoridad para proponer sanciones a las personas asociadas.
	Comisión de Proyectos Comunitarios	Clarifica cómo se conforma y sus funciones.
	Comisión de Género	Clarifica cómo se conforma, sus funciones, resaltando su importancia para erradicar la violencia de género hacia adentro pero también fuera del ámbito laboral. Propone la redacción de un protocolo de acción ante situaciones de violencia de género.
	Comisión de Salud	Clarifica cómo se conforma y sus funciones.
	Comisión de Niñez	Clarifica cómo se conforma y sus funciones, resaltando la importancia del cuidado de infancias a cargo de las personas asociadas durante el horario laboral.
	Comisión de Juventud	Clarifica cómo se conforma, y sus funciones, resaltando la importancia de proponer proyectos formativos y de capacitación para jóvenes a cargo de las personas asociadas.
	Comisión de Capacitación	Clarifica cómo se conforma y sus funciones.
	Disposiciones aplicables a todas las Comisiones	Especifica no sólo los aspectos formales y de resguardo de información que deben respetar las comisiones sino también la integración entre ellas y la responsabilidad de sus responsables ante el Consejo de Administración.
	Régimen aplicable a los trabajadores asociados	Disposiciones generales
De los/as Asociados/as		Describe los requisitos y modos en que se debe llevar a cabo el ingreso de nuevas personas asociadas a la organización, resaltando la importancia de la participación activa y el compromiso para gestionar la empresa cooperativa. Incluye sus derechos y obligaciones, haciendo mención explícita a licencias, calidad de monotributista, respeto a los valores y principios del cooperativismo, participación activa en la marcha de la cooperativa, condiciones en las que se debe desarrollar el trabajo, aspectos actitudinales y de comportamiento, entre otros.

Tema	Sección/Capítulo	Contenido
Elecciones de Consejeros/as y Síndicos/as	De las elecciones	Clarifica cómo se desarrolla el proceso de elección de autoridades (lista completa o voto individual de candidatos/as).
	De los deberes y derechos del elector	Clarifica quiénes pueden emitir su voto y la manera en que debe hacerse.
	Voto por poder	Remite al Estatuto.
	De los/as candidatos/as	Clarifica condiciones para ser candidato/a y los tiempos y cláusulas que deben cumplirse para presentar listas.
	De los padrones	Clarifica aspectos referidos a su confección y disponibilidad.
	De la Comisión de Credenciales y Poderes	Clarifica cómo se conforma, sus funciones y responsabilidades.
	De la Comisión de Credenciales, Poderes y Escrutinio	Clarifica cómo se conforma, sus funciones y responsabilidades.
	Del acto electoral	Clarifica cómo se desarrolla el proceso eleccionario.
	Del cierre del acto electoral y del escrutinio	Clarifica cómo finaliza el proceso eleccionario, y qué ocurre en caso de empate.
Aplicación de sanciones disciplinarias	De las sanciones	Describe qué son las sanciones, los tipos que existen en la cooperativa, su duración y validez, las acciones que las generan.
	Sumario	Describe la importancia y validez del sumario instruido a la persona cuya conducta haya generado cierto tipo de sanciones, resaltando la importancia de dejar constancia del hecho y sus características de manera tal que la persona pueda ejercer su derecho de defensa. Detalla los pasos, plazos y posibles resoluciones que deberá respetar y tener en consideración el Consejo de Administración ante una apertura de sumario.
	Sumario especial para los casos de ausencia sin aviso	Establece acciones específicas para la ausencia sin aviso de la persona asociada en su puesto de trabajo.
	De las resoluciones	Establece condiciones de aplicación de sanciones, lo que ocurre cuando la persona fuese absuelta, y el cursado de las notificaciones correspondientes y las respuestas de la persona asociada en cuestión.

Nota. Elaborado a partir de datos del Anexo II de la Resolución 4960/2022 del INAES.

El reglamento interno cuenta con una estructura dividida en ocho artículos, pero sin capítulos ni secciones claramente diferenciados. Luego de los primeros enunciados, que son más bien de forma y refieren a la actividad de la cooperativa, en su artículo tercero desarrolla de manera detallada los requisitos que deben cumplir las personas que aspiren a ingresar a la cooperativa. Allí se menciona la presentación de su solicitud de ingreso junto con la documentación requerida (incluidas la inscripción en monotributo social y la vigencia de cobertura médica asistencial), y se puntualizan las tareas que deberá desarrollar en su rol de cuidador de personas adultas mayores en su domicilio, señalando que deberá acreditar idoneidad para ello. Asimismo, se hace referencia a los viáticos, entendiéndose que la persona desarrolla sus actividades laborales en el domicilio de la persona cuidada, es decir fuera de la sede social de la cooperativa.

Resulta interesante destacar que en los requisitos del ingreso se exige “Integrarse a un Grupo de Reflexión de la Cooperativa coordinado por un profesional, para revisar actitudes frente a la tarea que deberá cumplir, y generar un cuadro de contención hacia el cuidador”.

Más adelante, se establece –sin mención explícita de tiempos– que, entre la presentación y la aceptación del ingreso, la persona será considerada en “estado de pre-cooperativo, y en dicha etapa se preparará como cooperativista y se imbuirá en las tareas y el rol de cuidador”. Sobre esta capacitación y formación, tanto respecto de la propia tarea de cuidador como de su rol como integrante de la cooperativa, se señala que debe ser constante y debe existir compromiso, así como también participación en la gestión de la organización.

En cuanto a las obligaciones de la persona asociada, se equiparan a cualidades y se detallan 24 ítems, que luego en la reforma se amplían a 25, señalando que “en caso de no darse cumplimiento a tales deberes podrá ser pasible de las sanciones previstas en el Estatuto Social”. Respecto del ítem agregado, menciona específicamente el caso en que una persona cuidadora comience a prestar servicios de manera individual a una familia con la cual la cooperativa tuviera contrato, señalando que es motivo de exclusión. En cuanto a los días y horarios de trabajo, no los establece específicamente, ya que se determinan para cada caso en particular, pero sí habla de su respeto, cumplimiento y puntualidad, así como también de la obligatoriedad de cumplir un mínimo de servicios de fines de semana en el año, si la cooperativa lo requiriese. Otro aspecto relevante para mencionar en este punto y que se relaciona directamente con la operatoria específica de la organización es la mención al Cuaderno de Informes denominado *Report*, que “es de uso exclusivo de la Cooperativa y del cuidador” y que incluye toda la información relevante sobre la tarea desarrollada.

Cabe señalar que la primera versión aprobada del reglamento no profundiza en la cuestión de las sanciones mientras que el tema sí es incorporado, aunque brevemente, en la

reforma posterior, señalando que el Consejo de Administración podrá aplicar sanciones de tipo: llamada de atención, advertencia, apercibimiento, amonestación, exclusión o expulsión. El nuevo artículo agregado en la reforma no detalla los casos en que se aplica cada una de estas sanciones ni el procedimiento correspondiente.

Adicionalmente a este reglamento, la Cooperativa A cuenta con otros documentos, tales como el Balance Social Cooperativo de diversos años, en los que puede observarse tanto la visión, misión y valores de la entidad como su estructura formal, dividida en cinco Coordinaciones, que responden ante el Consejo de Administración. Esta información, al igual que otras relacionadas a políticas de cuidado y violencia de género e institucional se pueden observar en cartelería ubicada en distintos espacios de la sede de la cooperativa.

Por su parte, la Cooperativa B cuenta con un reglamento interno en proceso de construcción desde el año 2018, desarrollado con el propósito de presentarlo ante el INAES para su aprobación. El documento se encuentra escrito en lenguaje inclusivo no binario, utilizando la letra “e” para evitar la distinción de género.

El reglamento interno (en proceso) de esta entidad cuenta con una estructura dividida en 19 artículos, agrupados en seis capítulos claramente diferenciados, a saber:

- Capítulo I: De la cooperativa
- Capítulo II: De las personas asociadas. Derechos y obligaciones
- Capítulo III: De las áreas de la cooperativa. Derechos y obligaciones
- Capítulo IV: Régimen disciplinario
- Capítulo V: De las categorizaciones, distribución del trabajo y anticipos de retorno
- Capítulo VI: Del capital social

El primero de los capítulos referencia a la impronta de la cooperativa, resaltando su espíritu y propósito. También realiza una breve mención a las Reuniones de Personas Asociadas (RPA), sobre las cuales se profundiza más adelante en dicho documento estableciendo periodicidad, pautas de asistencia y participación y sanciones asociadas a su incumplimiento.

En el segundo capítulo se establecen las condiciones de ingreso a la cooperativa, tanto en relación con las pautas formales como en cuanto al compromiso de trabajar en forma cooperativa y capacitarse en los temas relevantes para la entidad, y también las motivaciones o formas en que puede producirse dicho ingreso. A este respecto, resulta interesante que el mismo puede producirse no sólo por la existencia de una vacante sino también por “la presentación de un proyecto afín a la cooperativa”. En cualquier caso, se establece un periodo de prueba antes de incorporar efectivamente a la persona aspirante como asociada a la cooperativa. Sobre sus

obligaciones, se resaltan cuestiones referidas al cumplimiento de los compromisos y la participación activa “en la discusión de los problemas que afecten a la Cooperativa”, introduciendo el concepto de sanción. Asimismo, se establece la obligatoriedad de capacitarse en temas de seguridad e higiene, y uso y cuidado de las herramientas; de aportar a la cooperativa un porcentaje de los ingresos generados por el trabajo; de contar con inscripción y pago al día del monotributo y vigencia de cobertura de salud; y de formar parte de alguna de las áreas, cumpliendo con asistencia y participación requerida por ella. De igual modo, entre los derechos a los que hace mención el reglamento, se destaca la mención a las licencias y el periodo de aviso y planificación, aunque no se establece si las mismas serán pagas.

Sobre la organización interna versa el siguiente capítulo, que define qué es un “área” dentro de la cooperativa, cuáles son las cuatro que funcionan en la actualidad y otorga al Consejo de Administración la potestad para reformularlas sin necesidad de reformar el reglamento. Asimismo, se establece el rol de referente de cada área, detallando sus obligaciones, pero también el modo en que se designa y la periodicidad de la evaluación de desempeño tanto de la persona como del área. Para el área de Administración en particular, se detallan las obligaciones, no así para las demás áreas.

El capítulo referido al régimen disciplinario, que es el que principalmente está siendo sometido a discusión en la cooperativa al momento de realizar este análisis, diferencia las faltas (incumplimientos) en leves, graves y muy graves, y detalla cuáles se consideran dentro de cada tipo, de manera no taxativa, indicando también el procedimiento a seguir en cuanto a la comunicación con la persona asociada que se encuentra en falta así como también el registro de la situación, ya sea mediante un informe o un sumario, habilitando expresamente su derecho de defensa.

El capítulo V define tres aspectos claramente diferenciados. Por un lado, establece que “las categorías laborales serán con jerarquías democráticas (organizando e integrando) y estarán determinadas por la función que cada trabajador desempeñe en la cooperativa, y la idoneidad y experiencia de cada quien en las tareas”. Cabe señalar que versiones anteriores de este borrador indicaban que las categorías no serían jerárquicas, mientras que en este documento se reemplaza el concepto por el de “jerarquías democráticas”. En segundo lugar, se diferencia el trabajo realizado por proyectos del que se realiza a demanda. En cualquier caso, la distribución del trabajo se plantea “teniendo en cuenta saberes, idoneidad, experiencia, disponibilidad y equidad, con foco en el cumplimiento del trabajo con la mayor eficacia y eficiencia”. Finalmente, se describe el esquema de retribuciones, señalando que su administración no es

centralizada, sino que es responsabilidad de las áreas y equipos, pero que en cualquier caso cada persona asociada debe aportar un porcentaje de las ganancias a la caja general de la cooperativa.

Los últimos dos artículos del reglamento corresponden al Capítulo VI y refieren al capital social, tanto respecto de los aportes como del reembolso en casos de retiro, exclusión o disolución. Resulta interesante la mención explícita a que “la cooperativa estará regida por una correcta y exigente política financiera que posibilite su supervivencia y futuro desarrollo”.

A diferencia de las dos cooperativas analizadas hasta aquí, donde una ya posee reglamento interno aprobado por el INAES y la segunda se encuentra trabajando en el documento para presentarlo para su aprobación, la Cooperativa C no tiene la misma intención. Por ello, el reconocido como reglamento interno sobre el cual ha trabajado la organización no se presenta con la misma estructura que los anteriores ni abarca una variedad similar de temas, sino que se enfoca en las licencias y las políticas de cuidado, y si bien ha tenido ya tratamiento en Asamblea, se trata aún de un documento en proceso. Sin embargo, al profundizar en otros documentos que la cooperativa utiliza hacia su interior, muchos de los temas que las demás incluyen en sus reglamentos internos, ésta los encuadra en un instrumento titulado “Información para ingresantes”, cuyo contenido principal se mantiene relativamente estable en el tiempo, pero sufre modificaciones cuando alguno de sus temas es reformulado por la cooperativa. Dicho esto, a continuación se expondrá el análisis de ambos documentos.

Así, lo que para la cooperativa corresponde al reglamento interno, se analiza aquí en función de los documentos denominados “Criterio de otorgamiento de licencias pagas” y la “Planificación de la Asamblea Ordinaria 2023”, que abarcan doce situaciones distintas que la entidad considera importante reconocer. Antes de comenzar a mencionar dichos ítems, se considera relevante resaltar que, a pesar de que no todos los ítems especifican lo que ocurre con la retribución en el texto escrito, pero sí se encuentra en proceso la elaboración de un cuadro donde se clarifique esa situación para cada tipo de licencia. Independientemente del detalle, la propuesta presentada en la Asamblea 2023 en general contempla que todas las licencias sean pagas. Asimismo, se aclara que “los aspectos que se mencionan a continuación exceden a las licencias en sí mismas para adentrarse en una mirada integral de los cuidados pensados desde la reproducción ampliada de la vida y cómo un reglamento puede incluir esa mirada”, dejando abierto de antemano el debate futuro, entendiendo que no se agotaría su tratamiento durante esta instancia de decisión colectiva. Cabe señalar que la Asamblea realizada durante el año en curso tuvo la particularidad de desarrollarse al estilo de “retiro” de toda la cooperativa, realizándose durante dos días fuera de la sede social, y abarcó no sólo los aspectos formales de tratamiento de cierre de ejercicio y elección de autoridades sino también otras cuestiones tales

como una autoevaluación, instancias de reflexión sobre temas previamente acordados (como el tratamiento de las licencias), visión y planificación de la empresa y los equipos de trabajo, entre otros.

Al inicio del documento en proceso sobre licencias pagas se hace mención a las vacaciones o licencias ordinarias, listando la cantidad de días hábiles que corresponden en función de la antigüedad de la persona asociada en la organización, y con vencimiento anual. En cuanto a la ausencia por enfermedad, se distinguen diversas situaciones y se clarifica en cada caso las características del padecimiento o situación, el tiempo de licencia permitido, la remuneración que corresponde y la condición de que exista diagnóstico médico. Luego, sobre los accidentes de trabajo, se identifica cuándo se considera como tal pero que menciona que se encuentran a la espera de la reglamentación de nueva normativa de INAES respecto de la posibilidad de contar con ART. En cuanto a situaciones de fallecimiento de seres queridos, resulta interesante resaltar que la cooperativa ha acordado que “no se va a establecer diferencia entre los lazos de los seres queridos”, pudiendo variar la cantidad de días en función de la decisión colectiva “como decisión de cuidado”. En los casos de nacimiento, “se propone otorgar 4 meses a la persona gestante y 30 a la persona no gestante a tomar en cualquier momento dentro del 1er año posterior al nacimiento”, respetando al mismo tiempo lo establecido en la Ley de Contratos de Trabajo (art. 177). Respecto a la retribución durante este periodo, se explicita “como aspiración colectiva alcanzar las condiciones económicas necesarias para otorgar el mismo periodo de licencia a la persona gestante y no gestante para garantizar la equidad de género”. Las situaciones de adopción o tratamiento de reproducción asistida se plantean de acuerdo a la normativa vigente. El apartado de cuidado de personas a cargo define el concepto y propone incluir no sólo a aquellas personas a cargo en forma directa sino también a la persona conviviente o cónyuge. Luego también se hace mención al cuidado específico de “niñeces”, “adultes mayores”, “personas con discapacidad” y “redes de interdependencia”, aunque estos ítems no poseen mayor desarrollo aún. Los casos de violencia de género se contemplan en función de la justificación del equipo de atención interviniente. Las ausencias para rendir exámenes respetan lo establecido en la Ley de Contratos de Trabajo. Las ausencias tanto por trámites personales como por matrimonio y mudanza se consideran permitidos en la medida que se informe y acuerde con el Consejo de Administración.

Por su parte, el recorrido sobre el documento titulado “Información para ingresantes” permite observar que pretende ser un instrumento introductorio para toda aquella persona que ingresa a la cooperativa, pero también de consulta para quienes ya participan en ella. Cabe resaltar que la entidad no considera a esta herramienta como parte de su reglamento interno,

pero se considera en este trabajo como parte de los acuerdos escritos y formalizados que, independientemente de su nombre, calidad o formato, debe ser conocido y respetado por todas las personas asociadas. El texto se encuentra escrito en lenguaje inclusivo no binario, utilizando la letra “x” para evitar la distinción de género.

En el documento, luego de realizar una introducción general con la información legal, la visión de la cooperativa, los principios y valores que la atraviesan y cuáles son las redes de las cuales participa, se describe cómo es la organización interna. En este apartado, menciona los seis ejes de trabajo ya incluidos en la presentación de la misma en este trabajo (asesoramiento, capacitación, comunicación y diseño, investigación, servicio contable y juegos cooperativos), señalando en cada caso una breve descripción y el nombre de la persona que actualmente coordina el área, pero agrega una más que se denomina “espacio de trabajo”, sin actividad desde 2020. Asimismo, también como parte de la organización interna, se explicita el rol de la Coordinación General y sus responsables, así como también se listan las comisiones permanentes y las ad-hoc. Entre estas últimas se encuentra la Comisión de Reglamento interno. Luego se abre un nuevo apartado que abarca las pautas para la organización del trabajo, donde se describe de manera sintética el modo, lugar y horarios de trabajo, aclarando que “siempre que sea posible, respetamos los horarios de trabajo que cada compañerx plantea al colectivo”. Además, se identifican algunos pasos necesarios para que la información sobre las tareas y proyectos en curso esté disponible no sólo para la Coordinación General sino también para el resto del colectivo, mencionando explícitamente los presupuestos y las planillas de tareas, sobre los cuales se explica su funcionalidad y contenido, cómo y cuándo debe actualizarse, y su importancia. A continuación, se listan las principales herramientas de trabajo, haciendo referencia a medios de comunicación, pero también a instrumentos colaborativos para la organización del tiempo y la documentación. Respecto de las licencias, se listan sólo tres de las analizadas anteriormente (“vacaciones”, “estudio” y “enfermedad propia o de personas bajo cuidado”), y se cierra el documento compartiendo material de lectura recomendado para toda persona ingresante.

Como puede observarse a esta altura, el contenido de los acuerdos internos escritos de las tres cooperativas entrevistadas resulta diverso. Esto ocurre, como veremos más adelante, por las instancias de reflexión, situaciones y experiencias atravesadas por cada una de ellas. Sin embargo, consideramos que el análisis de “lo escrito” nos permite una primera instancia de comprensión respecto de los recorridos para la formalización del comportamiento en estas organizaciones.

A modo de resumen de lo presentado hasta aquí, se presenta en la Tabla 6 una comparación entre los documentos analizados de cada una de las cooperativas, sobre la base de los cuatro apartados propuestos por el INAES, a sabiendas de que los mismos no son taxativos ni necesariamente aplicables a todas las entidades, agregando otros que sí se observan en las organizaciones consultadas. Nótese que, en dicha tabla, para los casos de las Cooperativas A y B se consideran principalmente los documentos que las mismas reconocen como “reglamento interno”, haciendo mención específica a otros en algunos ítems puntuales. En el caso de la Cooperativa C, se consideran todos los documentos analizados.

Tabla 6

Contenido de los reglamentos y acuerdos internos de las cooperativas de trabajo entrevistadas

Tema	Cooperativa A	Cooperativa B	Cooperativa C
Organización de Comisiones Internas	No se incluye explícitamente. Se mencionan los Grupos de Reflexión.	No se incluye.	Se identifican comisiones permanentes y ad-hoc pero no se detalla su composición, propósito ni funcionamiento.
Régimen aplicable a los trabajadores asociados	Se describe de manera detallada. Es el eje principal del reglamento interno.	Se incluye en los Capítulo II y parte del capítulo V.	Se hace mención al horario de trabajo. El foco se encuentra en las licencias pagas.
Elecciones de Consejeros/as y Síndicos/as	No se incluye.	No se incluye.	No se incluye.
Aplicación de sanciones disciplinarias	En la reforma en curso, se incluye un nuevo artículo en el cual se clasifican los tipos de sanciones, pero sin detallar en qué casos aplica cada una ni sus procedimientos asociados.	Se incluye en el Capítulo IV. Se identifican los tipos de sanciones, describiendo en qué casos aplica cada una y sus procedimientos asociados.	No se incluye.
Organización interna	No se incluye en el reglamento interno. Sí se incluye en otros documentos consultados.	Se incluye en el Capítulo III de manera detallada.	Se incluye en la Información para ingresantes.
Retribuciones	No se incluye.	Se incluye en el capítulo V.	Se hace mención al criterio utilizado para el esquema de retiros.

Tema	Cooperativa A	Cooperativa B	Cooperativa C
Otros	Se incluye información general de la cooperativa en los primeros artículos del reglamento interno. En otros documentos: información más detallada sobre la cooperativa, sus principios y valores, y forma de trabajo interno y políticas de capacitación, se observa en otros documentos. También cuenta con manual de procedimientos.	Incluye un capítulo específico referido a la cooperativa y otro al capital social.	Incluye definición de propósitos y visión de la cooperativa.

Para comprender de manera más acabada las motivaciones y procesos que movilizan a cada una de las cooperativas a construir los instrumentos hasta aquí presentados, nos adentraremos a continuación en las entrevistas realizadas a cada una de ellas.

5.2. Resultados del análisis empírico

En este apartado se incluyen los comentarios que surgen de las entrevistas realizadas entre los meses de junio y septiembre de 2023, así como también parte de los resultados obtenidos del cuestionario virtual aplicado a las cooperativas de trabajo del Partido de General Pueyrredon, seleccionado por la amplitud de las respuestas. Por lo tanto, se incluirán aquí los comentarios de las cuatro cooperativas presentadas anteriormente (A, B, C y D).

Las entrevistas en profundidad estuvieron orientadas a conocer y explicitar, por un lado, cuáles son los procesos que atravesó cada cooperativa en la búsqueda de formalizar el comportamiento, distinguiendo necesidades o disparadores, intereses, dificultades y métodos o técnicas aplicadas para su desarrollo. Por otro lado, indagar en la percepción de las personas entrevistadas respecto de la relación entre esa formalización y los procesos de conflicto actuales, ya superados o potenciales. El cuestionario abarcó, de manera más sintética, los mismos conceptos.

A los efectos de organización de la información, se han definido tres apartados, que guardan relación con los primeros objetivos específicos de esta tesis.

Resulta importante señalar que, en los casos en que se transcriben partes de las entrevistas, se respetarán las expresiones y la jerga utilizada por las personas entrevistadas, la cual puede contener, en algunos casos, lenguaje inclusivo no binario, utilizando la letra “e” para evitar la distinción de género. Asimismo, anticipamos que, a los efectos de simplificar la redacción, haremos referencia a los comentarios realizados por las personas entrevistadas como si fuese la propia cooperativa la que habla.

5.2.1. Identificación de necesidad de formalizar

Como parte del trabajo de campo, se buscó indagar acerca de los antecedentes de procesos de identificación de la necesidad, construcción y formalización de reglamentos o acuerdos internos en las cooperativas de trabajo entrevistadas.

En este sentido, comenzaremos diciendo que la experiencia de cada una de las entidades es y ha sido diferente y ello signa el contenido sobre el cual han puesto el principal foco a la hora de otorgar mayor formalización sus acuerdos. Una primera aproximación a la identificación de la necesidad de formalizar se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

Identificación de la necesidad de formalizar sus acuerdos en las cooperativas de trabajo analizadas

Identificación de la necesidad	Cooperativa A	Cooperativa B	Cooperativa C	Cooperativa D
Por cuestiones de organización interna	No	Si	Si	Si
Por conflictos interpersonales	No	Si	No	Si
Por conflictos relacionados con la ejecución del trabajo	Si	Si	No	Si
Por conflictos relacionados con el rol de cooperativista	Si	Si	Si	No especifica
Por dificultades en el logro de los objetivos/planes organizacionales	Si	Si	Si	No especifica

La Cooperativa A comenzó a desarrollar su reglamento interno y a describir los procedimientos de trabajo desde sus inicios. Parte de esta decisión se relaciona con la propia práctica del cuidado de personas adultas mayores. Ya desde el curso de formación que tomaron las iniciadoras antes de conformarse colectivamente, se impulsaba el registro de ciertas situaciones y la generación de grupos de reflexión, principalmente orientados al desarrollo de la tarea, pero que la entidad capitalizó estas herramientas incluyendo también cuestiones relacionadas con el quehacer cooperativo.

Por otra parte, durante sus primeros años, la Cooperativa A recibió una demanda laboral por parte de una persona asociada, lo cual impulsó a incrementar la claridad respecto del rol de cuidador y del rol cooperativista.

Así, las personas entrevistadas señalan que parte del reglamento surge a partir de conflictos en la ejecución de los planes e incluso señalan que algunas cuestiones que antes eran de participación voluntaria ya no lo son. Tal es el caso del Grupo de Reflexión:

- Hoy es obligatorio, aunque no nos gusta usar esa palabra, y se trabajan todos los temas.
(A1)

Y, refiriéndose al primer reglamento escrito pero aplicable a las siguientes versiones y también a la Normativa, agregan que:

- Todo lo que incluía, salía de los conflictos reales. (A2)

Por su parte, la Cooperativa B reconoce la necesidad de formalizar el comportamiento a través de un reglamento interno debido a una mayor variedad de factores, y esto se condice con el contenido del documento que la organización tiene en proceso actualmente. Resulta interesante que, al exponer aquello que motivó a la entidad a avanzar en la escritura del instrumento, el concepto de autorregulación aparece una y otra vez en el relato, relacionada con la necesidad de intervención temprana por parte del resto del colectivo. Algunas referencias al respecto se transcriben a continuación:

- Un poco la organización tiene que entender eso, de que si hay un equipo de trabajo y equipo empieza a tener conflictos porque un compañero falta, porque un compañero no hace la tarea, porque a un compañero le pasa alguna situación, digamos, que está trabando al equipo por algún motivo, bueno... si él mismo no reacciona y dice “che, mirá, no puedo agarrar más trabajo, la verdad, no lo puedo terminar, suelto”, que sería ideal, el equipo tiene que hacer algo al respecto.
- Para algunos compas creo que no funciona la autorregulación. Es lo mismo que muchas de las cosas que pasan en todas las cooperativas. Venimos formados con una situación de que hay un patrón, un jefe, un papá, una mamá que nos está retando

cuando hacemos las cosas mal. Y a la vez, cuando un par te dice “che, fíjate que me parece que no” y no estás haciendo caso a esa situación, entonces empieza a generar conflictos y vos no lo estás pudiendo regular.

- Si hay un compa que administra y decís “Bueno, ninguno de nosotros cuatro sabe cómo administrar bien la cosa. Bueno, yo me anoto”, pruebo, me sale mal, no me doy cuenta, digamos, que me sale mal y los otros compas no me dicen nada. Sigo administrando, me sigue saliendo mal hasta que falta todo y... “che, compa, vos no administrás más”.
- La práctica te lo está diciendo. Acordamos que vamos a trabajar viernes y sábados, pero después no vamos a trabajar sábados porque vos no podés estar, y necesitamos que estés. Claro. Porque vos tomaste roles, tomaste lugares.

Asimismo, también surge del relato que la propia maduración de la cooperativa y de la mirada que algunas personas tienen sobre ella, su presente y su futuro, sobre las dificultades para lograr los objetivos de largo plazo o incluso fijarlos. Al respecto, se rescatan algunos comentarios:

- Hace diez años venimos con una forma que cambia. La situación que pasa hoy en la cooperativa es que muchos de nosotros queremos como rever este espacio y nada, generamos preguntas, preguntas que no hay respuesta y que mueven la estantería para algunos.
- Es una cuestión de maduración, de equipo, de empresa. Yo creo que es maduración y a la vez es como burocratizar más la estructura. Entonces bueno, burocratizar te permite ordenar, ser más organizado, a pesar de que a algunos compas no les cabe esa situación, menos cuando venís de un palo en donde “acá fluye” (señala comillas con las manos).
- Fuimos hacia ese espacio de sanción, pero también tiene un montón de otras cosas que tenían que ver con acordar desde el diezmo, desde la entrega de cuánto se deja a la cooperativa, qué pasa con las herramientas, qué pasa si la cooperativa se disuelve, como todo un montón de vacío legal que de golpe nos empezamos a preguntar, cuándo empezamos a crecer. Tenemos un terreno, tenemos herramientas un montón, tenemos equipamiento a morir. Bueno, ¿qué pasa con todo esto? Y ahí empezás a bajar información, y ahí sí, cuando entra un compañero nuevo, tenés algo que mostrarles, no es algo oral nada más.

Algunas de las características que hacen a la cultura de esta organización y que influyen en el proceso y también en la visibilización de la necesidad de contar con un reglamento interno se hacen notorias en estos comentarios.

Otras situaciones que se rescatan de la entrevista tienen que ver con el reconocimiento de la necesidad de contar con un protocolo ante situaciones de violencia y de violencia de género, a partir de que ocurrieron casos hacia el interior de la cooperativa, entre integrantes. Y de allí se desprende también la necesidad de establecer sanciones, ante estas y otras circunstancias. Comentarios como “ahí como que aprendimos de golpe, de un cachetazo” llevan a entender el surgimiento de la necesidad de formalizar acuerdos.

En la Cooperativa C la situación se plantea de manera distinta de los casos anteriores. Para empezar, dado que ninguna de las personas que integran actualmente la cooperativa son parte del grupo fundador, una fracción de la historia queda sin conocer en cuanto a sus motivaciones y dificultades. Sin embargo, la versión actual de los documentos contempla un trabajo realizado en forma conjunta y retoma gran parte de la labor documental previa, dándose con mayor fuerza desde el año 2020, momento en el cual se involucra una serie de compañeras que no tenían trabajo por la situación coyuntural de aquel entonces. El proceso, que continúa hasta hoy, puso foco en el tema de las licencias.

Así, se resalta que en la última Comisión (la de 2020), no se reconoce ningún tipo de conflicto interno como disparador de la necesidad de trabajar en los acuerdos y escritura sino de una cuestión coyuntural de tiempo disponible, ganas y ansiedad.

– Para nosotres, el reglamento interno surge con esta idea (de trabajar el tema de las licencias) y surge, como vos dijiste, para sistematizar un montón de ideas previas que se habían dado, que tenían fundamentalmente que ver con establecer un montón de acuerdos que había en la coope, que tenían que ver con dejar asentada la visibilización o la ponderación de determinadas tareas dentro de la cooperativa, de determinados roles que si no se ponderaban de alguna manera, si no se nombraban, no se pagaban, no se contemplaban... eso... como que había que dejar de invisibilizarlos de alguna forma.

– No había una situación de discusión adentro de la organización en relación a esos temas sino que había tiempo que ocupar.

Y sobre su regularización, ambas personas entrevistadas coinciden en que el reglamento es para la organización y no hay una intención de presentarlo formalmente en INAES.

– Nunca hablamos de homologar el reglamento. No la barajamos jamás la posibilidad de homologarlo. (A2)

- Nosotros nunca lo quisimos presentar, por eso nunca llegamos a averiguar qué te pedían. Con todas las contradicciones que tiene, ¿no? Porque si no lo presentás, no tiene validez, y si no tiene validez, no te sirve para nada. Pero, entendiendo que era una esquema de reglamento interno, completamente interno, si lo presentabas no te daba poder de mutar como muta el colectivo, lo cual creo que nos pasó históricamente. (A1)

Por último, la cooperativa D, que afirma contar con documentos escritos específicos del tipo reglamento interno, protocolo para el abordaje de situaciones de violencia de género, descripción de puestos, procedimientos administrativos y políticas generales de la organización, señala también que en esos acuerdos no se incluyen sanciones o consecuencias para determinadas acciones o faltas.

Al consultar acerca de los motivos que generaron la formalización de los acuerdos que existen en la organización, desde la cooperativa indican que:

- La necesidad de formalizar los procesos que naturalmente se venían dando en la entidad, con el objetivo de mejorarlos y de profesionalizar el trabajo.

5.2.2. Impacto de la falta de formalización en la resolución de conflictos

A continuación, nos adentraremos en el segundo objetivo específico de esta tesis, buscando determinar el posible impacto de la falta de formalización de acuerdos y reglamentos internos sobre la resolución de conflictos en las cooperativas, centrándonos en la percepción de las personas consultadas en las entidades bajo análisis.

Para ello, en las entrevistas en profundidad y el cuestionario, se consultó acerca de la utilidad que consideran que tiene/tuvo la implementación de acuerdos escritos en la resolución de conflictos, ya mencionados en el apartado anterior.

En el caso de la Cooperativa A, la falta de claridad es reconocida como un aspecto a destacar cuando se trata de resolver ciertos tipos de conflictos, como puede ser la demanda recibida durante sus primeros años. Luego, tal como se ha mencionado anteriormente, con el quehacer cotidiano surgen conflictos que generan aprendizajes y, en algunos casos, implican actualizar los reglamentos, siempre luego de que aparecen y se encuentra una solución. Al respecto, A1 exhorta a las organizaciones cooperativas a accionar sobre esto diciendo “yo recomiendo que se arme en función de los conflictos. Y para eso, tienen que estar reconocidos y se debe llevar un registro”. Y luego agrega que “la tarea ya se conoce. Lo que no se conoce es el conflicto que va apareciendo, que ¡nunca dejan de aparecer!”.

Así, desde la Cooperativa A se considera que el reglamento funciona en gran medida como una herramienta preventiva para futuros conflictos, más que como un instrumento que permite resolver los que ocurren. Al mismo tiempo, señalan sus limitaciones respecto de cuestiones tales como el establecimiento de sanciones, sobre lo cual señalan que:

– Nadie puede poner sanciones, no es que no queremos, es que existen vacíos legales hoy en el INAES que pueden generar conflictos legales que son muy costosos y pueden paralizar a la cooperativa, si no tiene espalda. No nos costó sancionar por compañerismo ni nada así, sino por lo legal. (A1)

Aun así, la última versión aprobada del reglamento de esta cooperativa incluye una mención a los distintos niveles de sanciones que pueden ser aplicados, y que son acordes a lo establecido en su estatuto.

En el caso de la segunda cooperativa analizada (B), la visión es similar. En principio, los conflictos anteceden al establecimiento de pautas y las pautas o normas previenen su aparición. El caso de violencia de género mencionado anteriormente es un claro ejemplo de esta situación, pero no el único. En todas las circunstancias mencionadas a lo largo de la entrevista, surgen relatos que muestran que a partir de determinadas vivencias que ocurrieron, comenzaron a preguntarse cómo resolverla y a pensar en instrumentos y acciones que permitieran detectar tempranamente la situación conflictiva y/o prevenirla: mala administración de los fondos, ausencias reiteradas sumadas a falta de comunicación adecuada y oportuna, incumplimiento de los compromisos asumidos, renuncia de alguna persona asociada (de buena o mala manera), desarrollo de trabajo independiente en rubros que podría resolverse desde el colectivo, entre otros. El siguiente extracto refiere a esto:

Resulta interesante destacar la percepción que tiene la persona entrevistada respecto de esta temática:

– Yo creo que toda cooperativa debería en algún momento plantearse tener un reglamento. No sé si al inicio, quizás ir viendo cómo se da el grupo, pero sí, en el proceso después de un tiempo. Si dura la coope, tendría que tenerlo. Tendría que tenerlo porque es muy difícil que los mismos compañeros podamos tener una autocrítica de algunas cosas que hacemos o mismo auto sanciones, en el caso de que tenga que hacerse. Y entendiendo que todos trabajamos a la par, no hay un consejo de administración fuerte en nuestra cooperativa como otras, entonces, ¿por qué yo tendría que señalarte a vos lo mal que lo estás haciendo si vos mismo sabés que está mal? Entonces, ahí es donde decimos, ¿por qué no hay una autocrítica, no hay una reflexión

de situaciones que sabés que están mal? Pero te estás haciendo como que estás esperando el reto, el reto del paternalismo, que a veces no sale de la coope.

Cabe señalar que la propuesta que planteó históricamente esta cooperativa frente a una situación de conflicto fue, como primer paso, buscar la autorregulación; si se observa que no funciona o no alcanza, el conflicto se debería resolver dentro del área en la que se presenta; si el área no logra resolverlo, pasa a Administración; y como última instancia, se lleva el conflicto a la RPA. La aparición del reglamento, de alguna manera, rescata esta secuencia y la detalla identificando algunos casos en particular y reconociendo la escalada cuando se trata de situaciones reiteradas.

Sin embargo, se rescata también que hay situaciones que no se resuelven con un reglamento:

- Se resuelve con tiempo y darle el espacio a ese tema para que se pueda resolver. Y si no se resuelve por Consejo, se resuelve por votación, pero resolver se va a resolver. Yo creo que sí. Lleva otros tiempos, digamos, pero resolver se resuelve.

No es tan diferente la importancia que otorgan en la Cooperativa C a la formalización. Existe un reconocimiento de que la falta de mecanismos concretos de sanción o protocolos de acción sobre determinados temas genera situaciones como la actual, en la que están frente a un conflicto con una persona asociada por falta de claridad en el esquema de retiros, que se basa en la confianza:

- Hubo un montón de instancias de charla y se vio colectivamente lo que estaba pasando, pero no se frenó a tiempo.
- Quienes sobreviven (en la cooperativa) son quienes tienen mayor nivel de autonomía y autogestión. No queremos, no nos sale, manejar situaciones donde alguien se pone en el papel de empleade. ¡Nos descoloca y agota!

Y al mismo tiempo existe un reconocimiento de que la participación y el compromiso no se manifiestan de manera equilibrada.

- ¡Abandoné la fantasía de la igualdad de compromiso!

Pese ello, hay un rechazo manifiesto a elaborar un régimen disciplinario, retomando la impronta de trabajo autogestivo y los valores que se impulsan hacia el interior de la organización.

- Encapsular cada situación que puede generar sanciones implica armar una estructura burocrática para un montón de cosas.

Así, el reglamento no incluye el esquema de retiro porque es muy variable. Y, como esta mención en particular, surgen otras relacionadas con la generación de pautas que resulten

tan estructuradas que limiten demasiado el funcionamiento de la organización. Incluso se plantea que:

- Cuanto más cerrado es, más posibilidades hay de que aparezca lo no contemplado.
- Es muy difícil buscar el punto justo de estructura y movilidad.

Respecto del tema de las licencias en sí, lo que está en proceso en la actualidad, se resalta en múltiples oportunidades durante la entrevista que importan tanto la salud de las personas como la salud del colectivo, mencionando ejemplos de situaciones en las cuales no se puede obligar a una persona a tomarse unos días ante una circunstancia determinada pero su presencia en el trabajo en esas condiciones tiene un impacto en el resto de las personas. Entonces, puede existir una decisión de la cooperativa de solicitarle que no trabaje por un tiempo, que prima sobre la individual, por el bien de la organización.

En suma, sobre poner el reglamento por escrito, reconocen que permite saldar discusiones con anticipación, ya que las situaciones conflictivas ponen de manifiesto lo que se creía implícito y acordado, pero no es explícito, así como también ordena.

- Los momentos críticos te ponen en evidencia lo que no está claro.

Pese a ello, las personas entrevistadas se dan el tiempo para reflexionar no sólo sobre su existencia en sí sino también su aplicación.

- ¿Cuánto sirve un reglamento si el grupo no lo acepta como tal, no se comporta en relación al reglamento, no lo conoce? (A2)
- Que el reglamento esté y que alguien te lo comunique, lo leas... tiene un montón de cosas que van quedando en la forma de ser, más que en el decir... porque estaba. O sea, yo creo que ese reglamento, fallido o no, tenía cosas que se sucedían en la cooperativa. Otras que no. Otras que sí. Que en los hechos se daban, pero que no estaba la institucionalización de cómo lo transmitías, me parece, internamente. (A1)

En cuanto a la Cooperativa D, resulta interesante que consideran que los acuerdos casi siempre se implementan de manera efectiva y que resultaron totalmente útiles para resolver los problemas que tenían. Aunque todavía existen ciertas fallas en la división del trabajo, han logrado superar conflictos entre integrantes, situaciones de enojo o violencia y falta de capacitación:

- A través del diálogo en el marco de las reuniones cooperativas, el diálogo personal entre las personas involucradas en algún tipo de conflicto y la presentación de propuestas superadoras para mejorar el flujo de trabajo, la comunicación y el funcionamiento del equipo. Para todo esto, ha sido fundamental la documentación de forma escrita de protocolos, reglamentos, manuales, etcétera.

5.2.3. Procesos, dificultades e incentivos para la formalización

En este último apartado del trabajo de campo en sí, nos centraremos en identificar las dificultades e incentivos relacionados con el diseño, desarrollo y puesta en marcha de los procesos de formalización en las mencionadas cooperativas, así como también conocer particularidades acerca de los procesos que cada una llevó y lleva adelante.

Tal como se ha mencionado anteriormente, la Cooperativa A impulsó la creación de un reglamento interno desde sus inicios, por lo que la práctica se encuentra instaurada. Esto se debe, en parte al rubro de la organización, que al tratar con la salud de las personas requiere el cumplimiento de protocolos y atención específica a la tarea en sí, y en parte a la vasta experiencia en cooperativismo que tenía una de las personas fundadoras, que impulsó la organización interna y la claridad en el funcionamiento desde el primer momento. El documento se escribió sin tomar ningún otro como modelo y su confección fue responsabilidad del Consejo de Administración, para luego presentarlo a la Asamblea para su aprobación. Sobre el proceso formal de aprobación, las personas entrevistadas señalan que:

- Cuando INAES lo aprueba un año más tarde, ya estaba desactualizado. Esto volvió a pasar una vez más. Después de eso, decidimos no enviarlo más a INAES, pero este año lo vamos a actualizar nuevamente.

Respecto del proceso en sí mismo, en la Cooperativa A es el Consejo de Administración el responsable de realizar las propuestas de actualización en los documentos, dado que cada integrante al mismo tiempo coordina alguna de las áreas de la organización y poseen la información específica en cada caso, ya sea para el reglamento interno o de otros instrumentos tales como el Acuerdo de Partes o la Normativa. Las propuestas surgen en función de un registro de las situaciones que se van sucediendo en el quehacer cotidiano y de los conflictos que se reconocen como tales, sobre los que se guarda registro no sólo de su aparición sino de su resolución. La comunicación fluida dentro de las áreas, entre ellas y con las personas asociadas, sumada a una clara estructura y procedimientos, genera un clima de confianza por parte de quienes integran la cooperativa, lo cual permite que las propuestas sean habitualmente aprobadas por la Asamblea en la cual se presentan.

El proceso que inició y se encuentra atravesando la Cooperativa B resulta más abierto y consultivo. Si bien comenzó con una serie de “preguntas incómodas” realizadas por integrantes de la organización en las Reuniones de personas asociadas, y aún hoy después de varios años de trabajo persisten ciertas actitudes de resistencia, se está produciendo un trabajo conjunto mes

a mes de revisión de las propuestas que el área de Administración va poniendo por escrito. Este proceso se ve reflejado en los siguientes extractos de la entrevista:

- Empezamos a pensar en decir “Che, necesitamos un espacio en donde podamos dejar de ser tan flexibles en muchos temas que están haciendo ruido a muchos compañeros”. Ahí nace la idea de reglamento.
- El primer paso es tomar la decisión de que lo necesita la cooperativa: “Necesitamos un reglamento”. Lo puede proponer alguien. En este caso se propuso. En la coope se propuso: “Che, estaría buenísimo que activemos un reglamento, que un equipo de trabajo se concentre en intentar hacerlo, a recabar información, a buscar ejemplos, a debatir, a llevarlo a la asamblea y empezar a trabajarlo”. Más que nada los temas picantes, digamos. Picantes, el sentido de temas que son más transversales al trabajador.
- Reconocerlo, proponerlo, tomarlo y después buscar ayuda. Nosotros buscamos ejemplos y después seguimos con Eleonora también (del Programa de Trabajo Autogestionado del Ministerio de Trabajo de Nación).

El proceso de escritura en sí se encuentra a cargo del área Administración, que reúne lo discutido en las Reuniones de personas asociadas para luego volcar en el documento los acuerdos, avances o preguntas pendientes de resolver. Es decir, que existe un intercambio mes a mes entre el área a cargo de la redacción del reglamento y el colectivo entero que conforma la cooperativa, asociado a una relectura periódica por parte de quienes integran la organización con el propósito de pulir el documento y dar su conformidad.

Respecto de las dificultades, se identifican primeramente las resistencias que se produjeron y algunas que continúan ocurriendo y adoptan diversas expresiones, hasta el punto tal de tener la percepción de que algunas personas no van a querer continuar formando parte de la cooperativa cuando el reglamento comience a aplicarse, aun cuando hayan formado parte de su construcción:

- Tenemos que ver de qué manera poder convivir y que entiendan esos compas que quizás están más *random*, que la estructura de la coope sigue viva porque hay gente que está acá pensando este espacio, y que esas personas que están por fuera pueden participar de proyectos gracias también a esa estructura.
- Ahora se está movilizandando toda la estantería. Y muchos compas se van a ir. Y bueno, ¿qué vamos a hacer? ¡O no! O vamos a encontrar modalidades diferentes de trabajo. No lo sé, pero digo, yo voy por la de rigidizar la cosa. O sea, de pensarse de qué manera... Eso: O hay una Administración mucho más fuerte, un reglamento más

fuerte, que se permiten un montón de otras cosas laborales, pero que no se permita que más compañeros se vayan por acá no hay laburo, si acá hay laburo.

- La concreción... ver que es algo que está bueno que pase también, porque es como que “¡Uh! Tenemos reglamento. ¡Uh! Nos volvemos cada vez más no sé qué”. Aparecen las palabras. Aparecen esas situaciones. “¿Por qué? Yo estoy en una cooperativa, ¿por qué va a haber reglamento?”. Como que es un espacio que te permite hacer un montón de cosas la coope.

Adicionalmente, se considera una dificultad a la hora de redactar el reglamento la inclusión o no de ciertas cuestiones que la organización considera necesarias, que querría cubrir pero que no le resulta posible hoy económica ni financieramente, como es el caso de las licencias pagas, las jubilaciones, el monotributo, la obra social:

- Los derechos que tendría que poder garantizar la cooperativa en un futuro. Eso sí lo vamos charlando, pero el cómo no tenemos todavía ni idea. El ideal es que haya vacaciones, aguinaldo, todos los derechos que tienen que tener los trabajadores, pero cómo no sabemos. Hay convenios. Si nosotros nos regimos por convenio estamos para atrás.

A pesar de estos factores que en ocasiones pueden dificultar la evolución del proceso de revisión de la propuesta de reglamento interno, se identifica un compromiso creciente por parte de quienes integran la cooperativa y que participan activamente en los debates sobre el tema en las Reuniones de personas asociadas, dedicando tiempo y energía a esta construcción colectiva donde todo el equipo de la organización conoce:

- Se imprimió, se le dio uno a cada uno para que lo lean, lo releen, lo retoquen. Hubo meses de trabajo con el reglamento. Todos los meses en la Asamblea había un ratito para el reglamento e íbamos viendo ahí cada punto, algunas opinaban una cosa u otra. Pero bueno, llegó la etapa de sanciones, y fue como más... “¿qué es? ¿qué sancionamos? Fue como que el debate se abrió, sea como que la otra parte se dejó al Consejo Administración que trabajara, todo bien, pero cuando llegó la sanción fue como “¡Bueh! ¡Eh!”, ¿no? (*señas de dificultad*).

Con respecto a la visión que se tiene sobre el proceso y su finalización, se entiende más bien como un ciclo continuo:

- Así es la ley, digamos. Siempre se hace la ley a partir de una necesidad o de un faltante o algo que está pasando. Me parece que es una base para después ir construyendo año a año este reglamento y modificarlo todo el tiempo. Como la misma coope en general, digamos, encontrar una forma de organización que dos o

tres años después cambia porque vemos que es mejor ir por acá. Entonces, esto no es “cedimos”, es que las coopes tienen... esta coope tiene esa situación de probar. Funciona un año, funciona seis meses, no funcionó, hay que ajustar por acá. Y siempre fue flexible esa situación. Porque va variando mucho.

Sobre el documento escrito específicamente, se partió de la base de los modelos disponibles al realizar búsquedas en *Google* así como también trabajos académicos sobre la temática. También se realizaron consultas a referentes de instituciones como la UNMDP u organismos como la Dirección Provincial de Acción Cooperativa y el Ministerio de Trabajo de Nación.

El proceso de formulación y redacción del reglamento interno –compuesto por el documento de licencias y el de Información para Ingresantes– en la Cooperativa C posee una historia de larga data. Ya desde hace casi diez años, hay registros en correos electrónicos y sistematizaciones de reuniones en las que se hace mención al tema, e incluso existe una carpeta compartida internamente en la cooperativa donde hay material relacionado con las distintas cuestiones que han sido consideradas a lo largo del tiempo como parte del debate. Sin embargo, es a partir del año 2020 que se reconfigura la Comisión de Reglamento Interno para retomar el tema y avanzar con su ordenamiento.

Sobre el proceso más histórico, A1 mira hacia atrás señalando que:

– El reglamento interno hace 10 años, yo me acuerdo cuando entré a la coope, existía para las recuperadas, que lo copiaban de los sindicatos, básicamente, y todas las demás cooperativas, que nadie tenía. Y era tipo un mito urbano para mí, en realidad. Y ahí, en 2013-2014 una compañera empezó a *joder* (molestar, insistir) “tengamos reglamento, hay que hacer reglamento”. Yo no recuerdo si fue en el conflicto de los dos compañeros que estuvieron con licencia psiquiátrica, que nos llevó a hacer reglamento, o la insistencia de esta compañera que siempre decía que teníamos que hacer el reglamento. No recuerdo cuál de las dos o si fue un *mix* de ambas.

El debate hace diez años sobre a qué se dedicaba realmente la cooperativa tenía sentido en ese momento en que se quiso poner el foco en el trabajo, en desarrollar la parte económica, dejando la visión más política a un lado, aunque nunca completamente.

– Eso, para mí, fue el divisor. Ese reglamento interno fue el que terminó de pedir que se retiraran los socios fundadores que no estaban aportando trabajo. No trabajaban en la cooperativa, la habían formado como un sello político. (A1)

Quienes conformaban la cooperativa en aquel entonces tenían experiencia y formación en Comunicación, por eso el foco estuvo en darle forma a aspectos tales como: ¿Quiénes somos? ¿Cómo nos mostramos hacia afuera?

En el proceso más actual del trabajo concreto con el reglamento interno, se usaron algunas estrategias y herramientas para definir algunas cuestiones, por ejemplo *Google Form*, que generaron insumos para tomar algunas decisiones. También se realizaron consultas a expertos, como es el caso de los intercambios de la Comisión con la entonces Directora de Políticas de Cuidado del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de Nación, y se utilizaron modelos de otras cooperativas. Siempre usando como base ese material histórico compartido que se mencionó anteriormente.

- En la cooperativa tenemos asambleas muy seguido y todas las asambleas vienen con una minuta, o sea que hay mucha mucha información sistematizada, hay muchas decisiones que están escritas y compartidas, y que había más o menos que recabar eso. No era tanto lo que había que discutir. Sistematizamos todo lo discutido en todos estos años, que era sobre la base más de un montón de acuerdos que diferencias. ‘Esto lo hacemos así, esto lo hacemos así’, está bueno que en algún momento quede escrito, para no tener que volver a debates, que a veces también nos pasa un montón, que volvemos a debates que sabemos que se discutieron un montón.
- Se arrancó a trabajar con un montón de herramientas ya generadas. Básicamente con una carpeta de Drive con un montón de recursos al respecto. Lo central era lo que ya estaba dentro de ese documento de reglamento anterior, y reglamentos de otras coopes que fuimos recabando.

Respecto a los incentivos y dificultades, la Cooperativa C reconoce que cuando hay mucho trabajo, el reglamento interno se deja de lado. Pero al mismo tiempo se rescata que se requiere ir analizando y agregando situaciones que van ocurriendo. Una de ellas es la relación con la Comisión de Retiros.

- Con la discusión de retiros se alimentaba la discusión de reglamento, claramente.

Si bien la información sobre el proceso de formalización de la Cooperativa D es más acotada, se destaca que, como base para su desarrollo, se utilizaron ejemplos de internet y de otras cooperativas, en algunas cuestiones se empezó desde cero y en otras se contó con asesoramiento de organismos públicos, aprobando los acuerdos tanto entre los equipos o áreas como en reuniones de Consejo de Administración.

A esto se suma el reconocimiento de los puntos fuertes de la cooperativa, entre los que identifican el trato entre las personas, la gestión y toma de decisiones, la capacidad de resolver

conflictos y la capacitación y el conocimiento. Estos puntos resultan claves para la generación de acuerdos y, aunque pueden no considerarse incentivos propiamente dichos, se entiende que favorecen el desarrollo del proceso en sí.

5.3. A modo de síntesis

El trabajo de campo desarrollado hasta aquí ha arrojado resultados sumamente valiosos para esta investigación, que permiten un entrecruzamiento con el marco teórico definido previamente.

A los efectos de seguir un ordenamiento acorde a lo incluido en el trabajo de campo, se realizará a continuación un resumen de los principales resultados obtenidos de los análisis documental y empírico presentados, buscando llegar a una síntesis que abarque la complejidad de la realidad de las cooperativas de trabajo frente a situaciones de conflicto y formalización del comportamiento.

Respecto de la situación general de formalización de las cooperativas en Argentina, se analizaron dos fuentes de datos principalmente. Por un lado, las Actas de Directorio del INAES entre enero de 2016 y septiembre de 2023 inclusive, de las cuales se recuperaron datos cuantitativos respecto de la cantidad de reglamentos internos enviados para su tratamiento. Por otro lado, consultas específicas realizadas en el marco de relevamientos realizados entre 2019 y 2023 por parte del equipo del Grupo de Extensión “Economía Social y Solidaria (ESyS): otra economía posible” de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, de las cuales se obtuvieron datos de la cantidad de organizaciones que afirman contar con herramientas de formalización del comportamiento, independientemente de su regularización ante el organismo de contralor.

El tratamiento de reglamentos internos presentados por las cooperativas de todo el país ante el INAES arrojó una baja tasa de formalización regulada por el Estado en este sentido. En las 155 actas analizadas, se puede observar que se trataron 206 reglamentos, que corresponden a 149 altas, 56 modificaciones y 1 baja. De todos ellos, sólo 35 corresponden a documentos de cooperativas de trabajo de todo el país, siendo sólo una de ellas del Partido de General Pueyrredon, mientras que dos en total pertenecen este distrito.

Esta situación no pasa desapercibida para el INAES, que lo evidencia con la aprobación de la Resolución 4960/2022, en la cual busca comenzar a resolver esa situación ofreciendo modelos orientativos para el establecimiento de reglamentos internos, entendiendo que esto aporta a:

Continuar con la tarea de acompañar y promover a todos los grupos humanos vinculados por una voluntad asociativa en aras de desarrollar un trabajo digno para toda la comunidad, promoviendo la movilidad social, erradicando la pobreza e incentivando la dignidad de las personas. (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, 2022)

Pese a que aún no se visualiza el impacto de esta Resolución en la cantidad de reglamentos presentados para su tratamiento por parte del INAES, entendemos que poner a disposición estos modelos es una deuda que el organismo comienza a saldar. Sin embargo, como hemos visto hasta aquí y volveremos más adelante en este apartado, existen otros factores que entran en juego a la hora de decidir sobre embarcarse en este proceso de formalización.

Respecto de las instancias de formalización hacia el interior de las cooperativas de trabajo del PGP entre 2019 y 2023, los datos arrojan que, de las 62 cooperativas consultadas, 30 respondieron acerca de la distribución de roles, cargos y tareas, mientras que 45 fueron consultadas sobre la existencia de reglamentos internos. De las primeras, el 93% (28 organizaciones) señalaron que cuentan con distribución de roles cargos y tareas, siendo similar la cantidad de ellas que indican que se encuentra escrita (15) y es verbal (13). Respecto del reglamento interno, el 58% de las cooperativas consultadas afirman que la organización cuenta con el instrumento, siendo que la mitad señala que se encuentra escrito, un tercio dice que es verbal y un tercio no especifica si es escrito o verbal. Cabe resaltar que, de las 15 organizaciones (33%) que expresan que no cuentan con reglamento interno, 12 se conformaron en los últimos tres años. Asimismo, 4 entidades consultadas (9%) decidieron no responder al respecto.

Como se puede observar, es sustancialmente mayor la proporción de entidades que señalan que cuentan con reglamentos internos, en comparación con aquellas que lo han regularizado ante al INAES, y resulta evidente que aquellas que son más jóvenes presentan mayor carencia de formalización del comportamiento, lo que resulta acorde a la hipótesis planteada por Henry Mintzberg (2001) al abordar la relación entre los factores situacionales (edad en este caso) y la formalización.

Para el análisis del contenido de los reglamentos o acuerdos internos en las cooperativas de trabajo, se analizaron los modelos propuestos en la Resolución antes mencionada, por un lado, y los documentos compartidos por las cooperativas entrevistadas, por el otro, para luego hacer una comparación entre ambos, que se resumen en la Tabla 6 presentada anteriormente.

En las temáticas desarrolladas en dichos instrumentos se pueden identificar diversos tipos de formalización del comportamiento propuestos por Mintzberg (2001) y Ostrom (2013).

Siguiendo el enfoque de Mintzberg (2001), en algunos casos, la formalización por reglas resulta evidente, por ejemplo, cuando se detallan los deberes y obligaciones de las personas asociadas y se establecen horarios de trabajo. En otros casos, como ocurre en el reglamento interno de la Cooperativa A, la descripción detallada de las cualidades que debe tener la persona cuidadora y las tareas específicas y el modo en que debe desarrollarlas, evidencia una formalización por la posición (desde el enfoque de ambos autores), pero también incluyen aspectos de la corriente de trabajo, al señalar la importancia de completar ciertos registros que permiten a otras personas y áreas de la organización desarrollar su propio trabajo. Esta situación resulta clara también en el documento de Información para ingresantes de la Cooperativa C, y en los pasos para el registro y la aplicación de sanciones en la Cooperativa B.

Ostrom (2013), por su parte, aporta dos clasificaciones distintas, ambas aplicables al análisis de los acuerdos formalizados por las cooperativas A, B y C, como se explica a continuación.

Si bien la propia estructura legal de las cooperativas, que además de lo que establece la ley puede observarse en sus estatutos, permite observar un enfoque vertical para la determinación de reglas, en el caso de la Cooperativa B esto además se refleja en su reglamento interno. Allí, se explicita la preeminencia que tiene la RPA en la propia definición del instrumento y en su aplicación, ubicándose en el nivel de elección colectiva, por sobre el nivel operativo que en él se detalla. Sin embargo, desde un enfoque horizontal, centrado en el estado deóntico de las acciones, todas las personas asociadas se ubican en la misma posición, excepto aquellas que revisten el rol de responsable de área, cuyas funciones se especifican de manera diferenciada e implican, además reglas de elección y de alcance. Situación similar ocurre en las demás cooperativas al hacer mención a que quienes integran el Consejo de Administración son al mismo tiempo responsables de alguna de las áreas en las que se organiza internamente la entidad. Es en los casos en que esta distinción es clara, que surgen también las reglas de frontera, como en los casos de las Cooperativas A y B. En la primera, se detallan minuciosamente los requisitos para acceder al rol de cuidador, mientras que en la segunda se explicitan las condiciones (función, idoneidad y experiencia) y proceso (jerarquía democrática) para ubicarse en cada categoría.

En cuanto a la aplicación del régimen disciplinario, detallado sólo en el caso de la Cooperativa B, resultan aplicables las reglas de agregación propuestas por la autora, ya que la secuencia propuesta según el tipo de falta implica la participación de múltiples integrantes e incluso decisiones colectivas, llegado el caso. En este sentido, el reglamento interno que está

en proceso por parte de esta entidad, resulta clarificador respecto de la distribución en la toma de decisiones sobre diferentes aspectos y en la agregación en determinadas circunstancias.

Respecto de las reglas de información, es en el caso de la Cooperativa C donde resulta más clara la definición de los canales, la frecuencia, precisión y objeto de la comunicación. No en su reglamento que, como ya hemos visto, se centra en la definición de licencias y políticas de cuidado, sino en el documento titulado “Información para ingresantes”. Poco menos se observa en los reglamentos de las otras dos cooperativas, donde se hace mención a la atención al lenguaje en el desarrollo de la tarea de cuidado y al registro en el *Report* (Cooperativa A) y a la rendición de cuentas sobre los trabajos desarrollados por cada área (Cooperativa B).

Por su parte, las reglas de pago se encuentran explicitadas en el caso de la Cooperativa B y, en menor medida, en la Cooperativa C, que sólo menciona criterio a considerar.

En cuanto al lenguaje y estructura, resulta interesante destacar que aquellos documentos tanto propuestos por el INAES como desarrollados por las cooperativas entrevistadas que ya han sido presentados o buscan la regularización de dicho organismo, poseen una estructura semejante a las normas legales, no así los instrumentos de la Cooperativa C, que no tiene la misma intención. Asimismo, en todos los casos se observa una clara distinción entre aquellas cuestiones que se busca establecer de manera más permanente de las que corresponden a la organización interna y, aún cuando se incluyen en el reglamento interno, se clarifica que podrán ser modificadas por el Consejo de Administración sin necesidad de ajustar dicho documento.

Toda esta clasificación no es insustancial, sino todo lo contrario. La comprensión del objeto, la jerarquía, en qué se centra la atención al definir cada norma, al establecer cada acuerdo y ponerlo en palabras, le otorga verdadero valor al quehacer compartido, colectivo, autogestivo que se desarrolla en el marco de las organizaciones cooperativas. La sintaxis, en definitiva, no es casual, sino que está signada por todos estos factores. Así, mientras que las estrategias compartidas requieren e implican al mismo tiempo un entendimiento compartido de lo que debiera suceder, las normas establecen con mayor claridad lo que se puede, lo que se debe y lo que está prohibido, asociado a recompensas, por lo que aparece el rol del vigilante, que no existe con claridad en las estrategias compartidas. En este sentido, resulta interesante señalar que las normas compartidas por una comunidad estable y pequeña durante un tiempo entran en crisis cuando ingresan otras personas a la comunidad que no conocen o no comparten estas mismas normas. En el caso de las reglas, además del rol de vigilante, también se agrega el rol de sancionador, que puede estar bajo la responsabilidad de la misma persona o grupo o no. Este último rol implica la aparición del componente ‘o de lo contrario’ en la sintaxis de la afirmación institucional, que implica la aparición de consecuencias para quienes incumplan las reglas. Y

también resulta clave que quienes se desempeñan en ambos roles (vigilante y sancionador) tengan la motivación suficiente para cumplir con su trabajo porque, de lo contrario, la cooperación descansa fundamentalmente en las normas que hayan interiorizado los participantes. Así, coincidimos con Ostrom en la necesidad, entre otras, de “concebir a las reglas como mecanismos de información y transformación” (2013, p. 240). En suma, donde estas distinciones y especificidades no son claras, aparecen las “zonas grises” o “vacíos legales” que las propias personas entrevistadas han reconocido como parte de las situaciones que movilizan a las cooperativas a formalizar el comportamiento de alguna manera, sobre algunos temas. Sin embargo, las cooperativas deciden si están dispuestas a embarcarse en su determinación o no, y con qué nivel de detalle.

Entonces, en cada organización, la combinación de su actividad principal, su antigüedad, su tamaño, las características y cultura de las personas que la conforman y las propias experiencias vividas en conjunto, implican un proceso de formalización y de resolución de conflictos que las hace únicas e irrepetibles, y esto se observa claramente en el contenido y profundidad que cada una eligió para sus reglamentos internos. De esta manera, si quisiéramos establecer un continuo entre los instrumentos de las tres cooperativas entrevistadas, podríamos decir que los de la Cooperativa C se asemejan más a estrategias compartidas, mientras que la Cooperativa B pretende una estructura más cercana a la norma y la Cooperativa A busca establecer reglas.

Ahora bien, esto que parecen conclusiones en las que se relacionan conceptos teóricos con la praxis, no puede comprenderse de manera aislada. Es necesario adoptar una mirada más amplia, que observe no sólo el resultado (el documento escrito) sino también las necesidades impulsoras, los procesos, los incentivos y las dificultades que han atravesado y continúan vigentes en las organizaciones entrevistadas, en su recorrido hacia la formalización.

De esta manera, no resulta casual que la Cooperativa A plantee como eje principal de su reglamento interno al rol del cuidador, ya que la propia práctica de cuidado de personas implica estrictos protocolos y procedimientos, y vigilancia de todo aquello que pueda poner en riesgo la salud de las personas, no sólo de quien recibe el servicio sino también de quien lo presta. Esto último, ha llevado a poner especial atención en los grupos de reflexión y, a pesar del desacuerdo evidente con la palabra “obligatorio”, la participación en ellos lo es, y eso implica un acompañamiento al desarrollo de la persona asociada desde una mirada integral, con profesionales, pero también compañeros y compañeras que pueden atravesar situaciones similares. De instancias como esta, entre otras, surgen situaciones conflictivas que generan la necesidad de formalizar, convirtiendo al reglamento interno en una herramienta preventiva,

pero al mismo tiempo generada a partir de los conflictos previos, con una práctica de revisión permanente.

La concreción, la escritura en sí del documento, está centralizada en el Consejo de Administración, pero cuenta con una mirada global e información detallada de cada área. Estas son dos de sus fortalezas, que favorecen este modo de llevar adelante la formalización: tanto la claridad en la organización interna, que genera además confianza entre las personas asociadas, como la comunicación fluida dentro y entre las áreas, y con sus integrantes.

Tampoco llama la atención que en la Cooperativa B, caracterizada por ser durante mucho tiempo un colectivo de personas con algunos objetivos en común y muy diversas disciplinas y miradas de lo que la organización es y representa para cada quien, frente a una intención de crecimiento y consolidación, elija desarrollar un reglamento detallado y muy abarcativo. La necesidad de hacer frente a la sensación de que la autorregulación no está funcionando como se desea, y la certeza de no saber qué hacer si ocurren determinadas situaciones, influyen notoriamente en esta decisión. De allí, de la búsqueda de afianzar la maduración alcanzada y continuar creciendo, surgen tanto la unificación de criterios respecto de las responsabilidades y compromisos como las sanciones ante las faltas y el procedimiento para aplicarlas.

Como en la anterior, también en esta organización se plantea una visión de que los conflictos anteceden al reglamento, y que éste los previene al mismo tiempo que establece mecanismos para actuar frente a incumplimientos en las reglas acordadas. No descarta ni quita importancia a la autorregulación sino todo lo contrario: la prefiere, la busca, pero, por el bien de la organización, propone acciones ante fallas en su ejecución. En este punto, resultan esclarecedoras las reflexiones de Ostrom respecto de la relación entre la libertad y las reglas, al señalar que “la capacidad para autolimitarse de cara a una acción futura mediante un conjunto de reglas ejecutorias abre de este modo oportunidades que no estarían disponibles sin ellas”, esto es porque son justamente las reglas las que “potencian la predictibilidad de las acciones ajenas en una situación de elección” (2013, p. 235).

Es también la propia cultura organizacional la que impulsa en esta cooperativa que la construcción sea abierta y consultiva, generándose una espiral de escritura, revisiones, correcciones y avances entre el área de Administración y la RPA. Esta forma de trabajo se estimula y resulta imprescindible frente a la resistencia a lo reglado, especialmente de aquellas personas cuya participación en la organización es más esporádica y acotada. La comprensión y el compromiso crecientes con este proceso son una fortaleza en la actualidad que se espera continúe cuando llegue el momento de su aplicación efectiva.

Como mencionamos anteriormente, la Cooperativa C ha desarrollado sus instrumentos más con una gramática de estrategias compartida que de normas o reglas. Esto es acorde a su intención de mantenerlo como una herramienta interna y no presentarlo para su regularización ante el INAES.

Al igual que en las demás cooperativas, la situación coyuntural tiene un fuerte impacto en la decisión de abocarse a la tarea de la formalización. Sin embargo, a diferencia de las anteriores, que fueron impulsadas por circunstancias más relacionadas con la necesidad de organizarse internamente, en la Cooperativa C lo coyuntural estuvo dado por la necesidad de ocupar el tiempo de personas asociadas que habían quedado sin trabajo en un momento determinado. Y, a partir de allí, el acuerdo general respecto de dónde poner el foco, sí estuvo dado por una necesidad compartida y manifiesta de brindar claridad sobre los derechos de las personas asociadas, principalmente en cuanto a licencias y políticas de cuidado.

El proceso de elaboración aquí se plantea de manera similar al caso de la Cooperativa B, aunque es una comisión ad-hoc la responsable de “pasar en limpio” lo que se acuerda en las asambleas y plenarios, para su revisión posterior, y no se encuentran dificultades significativas en el recorrido en sí como tampoco grandes incentivos, excepto frente a situaciones extraordinarias.

En cuanto a la Cooperativa D, que recordamos que no fue entrevistada puntualmente para este trabajo ni se han analizado sus documentos de formalización, la misma afirma contar con varios instrumentos específicos para distintas temáticas, y les otorga valor no sólo en cuanto a la resolución de conflictos sino también en la profesionalización del trabajo y en la mejora de procesos internos que ya estaban ocurriendo en la organización. Esto nos remite, una vez más, a la idea de que los acuerdos internos formalizados se nutren de las experiencias de la organización.

Asimismo, el diálogo y la participación se destacan como características fundamentales para la resolución de conflictos y se acentúan como puntos fuertes de la cooperativa. Esto, de alguna manera, explica la inexistencia de sanciones o consecuencias en los acuerdos escritos de la misma, y rescata afirmaciones de Ostrom respecto de que “los individuos adoptan estrategias a la luz de las normas que poseen y en el seno de las reglas de la situación en la que están interactuando”, por lo que es posible “concebir a las reglas como mecanismos de información y transformación” (2013, p. 240).

Por último, la multiplicidad de fuentes consultadas para la confección de los documentos también es una característica del proceso de formalización en esta organización.

Como corolario de este trabajo de campo, consideramos importante recuperar algunos conceptos relacionados con las temáticas de conflicto y formalización.

En general, no son los conflictos intraindividuales los que se ponen de manifiesto en las organizaciones y procesos aquí analizados. Se destacan permanentemente las decisiones colectivas y la búsqueda de consenso a la hora de definir el detalle de los reglamentos internos por parte de las Cooperativas B, C y D, así como la aprobación por mayoría en el caso de la Cooperativa A. Esto resulta relevante y se encuentra en línea con lo planteado por el Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA) al señalar que:

Para tomar estas decisiones importantes para la cooperativa existen principalmente dos formas que se basan en legitimidades distintas: el reconocimiento de la capacidad del Consejo de Administración; la participación de la totalidad (o gran parte) de los asociados en la Asamblea. (Rebón, 2016, p. 21)

Destacamos aquí que en las cooperativas analizadas el concepto de “asamblea” no refiere únicamente a las instancias formales y anuales o extraordinarias establecidas en su estructura legal, sino que abarca las RPA y otros tipos de reuniones y plenarios realizados con alta periodicidad (quincenal o mensualmente, según el caso) en los cuales participa la totalidad o gran mayoría de las personas asociadas. Ambas situaciones planteadas por el OSERA, en distinta medida según el caso, ocurren en las organizaciones aquí presentadas.

En este sentido, también resulta aplicable uno de los principios para el gobierno sostenible de los recursos: acuerdos de elección colectiva, entendiéndolo que:

“Lleva tiempo y esfuerzo desarrollar y modificar estas reglas y a continuación experimentar de nuevo con ellas. Los usuarios que se han embarcado en este proceso durante algún tiempo comprenden las reglas que han elaborado, se ponen de acuerdo respecto a las razones por las que emplean una regla y no otra, y tienden a seguir sus propias reglas en mayor medida que las que les son impuestas” (Ostrom, 2013, p. 343).

Retomando la cuestión del conflicto, entonces, son aquellos más de tipo organizacional, interactivo y manifiesto (Chiavenato, 2009) los que parecen desencadenar los procesos de formalización. Se relacionan principalmente con cuestiones organizativas pero también surgen de malestares y diferencias en la percepción respecto del compromiso o responsabilidad necesarios para el logro de los objetivos, disparidades en el modo de realizar las tareas o definir las retribuciones, entre otros ya desarrollados anteriormente. Por supuesto que no todos los motivadores para la formalización surgen de situaciones conflictivas, pero son las propias organizaciones las que reconocen la necesidad de registrarlas y sistematizarlas para poder incorporarlas luego en sus reglamentos escritos.

Así, sobre la gestión de los conflictos en organizaciones como estas, donde la cultura es más bien igualitaria y horizontal, no sorprende que se resalte la importancia de empoderar a las personas y áreas para que afronten y resuelvan sus conflictos, fomentando la comunicación abierta y fluida, y prefiriendo la conciliación y la integración como formas de resolución, ante otras más del estilo ganar-perder. Asimismo, también se reconoce la importancia de la mediación o facilitación de un tercero (compañero o área) y la toma de decisiones grupales cuando la autorregulación o la intención resolutiva “uno a uno” no alcanza, en la búsqueda de alcanzar una solución buena para todas las partes y para la organización como un todo (Argudo Périz, 2006).

Esto resulta acorde a los mecanismos para la resolución de conflictos incluidos en los principios para el gobierno sostenible de los recursos:

“Al concebir mecanismos sencillos, locales, para que los conflictos se ventilen de manera inmediata y las resoluciones sean conocidas por toda la comunidad, se reduce el número de conflictos que merman la confianza” (Ostrom, 2013, p. 347).

Y extendiendo esto a lo escrito y pautado, entonces, el principio de monitoreo, que refiere al modo en que se pueden hacer cumplir las reglas, llegado el caso, resulta también clave para el éxito de este proceso:

“La mayor parte de los regímenes de recursos que han sobrevivido en el tiempo seleccionan sus propios vigilantes, que son responsables ante los apropiadores, o bien son ellos mismo los que están al tanto de las condiciones del recurso y las actividades de explotación del mismo” (Ostrom, 2013, p. 345).

En los casos analizados, la vigilancia se observa más claramente en la Cooperativa B y, en menor medida, en la Cooperativa A, especialmente en aquellos procesos de aplicación de sanciones por incumplimientos, lo cual se ata a otro principio, que es el de las sanciones graduales. Así, cada organización determina las sanciones posibles y los niveles que deben existir, y el principio propone un punto de partida donde la sanción inicial tiene que ver con brindar información a quien incumple y a la comunidad. Es decir, que se comunica que se detectó la infracción de manera tal que ocurra una reflexión: “el individuo se da cuenta de que los demás mantienen su confianza en él y desean solamente una señal de reconocimiento del desliz” (Ostrom, 2013, p. 346). Respecto de la sanción que podría entenderse como la máxima, el principio (al igual que las organizaciones que detallan este tema) hace referencia a tener que abandonar la comunidad.

Por último, queremos recuperar la formalización como parámetro de diseño propuesto por Mintzberg (2001), en especial en relación con algunas de sus hipótesis respecto de la

relación con los factores situacionales o de contingencia que se pueden distinguir en el trabajo de campo aquí presentado.

Sobre la edad, ya hemos dicho como parte del análisis de la situación general de la formalización en las organizaciones cooperativas, que las entidades que se han constituido más recientemente son las que señalan principalmente que no cuentan con ningún tipo de acuerdo formalizado. Esto por sí solo no valida la hipótesis propuesta por el autor pero sí genera un acercamiento por oposición. Asimismo, existe un reconocimiento por parte de dos de las tres organizaciones entrevistadas respecto de que la maduración, que de alguna manera traen los años, inclina la balanza hacia la necesidad de formalizar el comportamiento.

En cuanto al ambiente, si bien no hemos hecho referencia explícita aquí en cuanto a sus características, sí podemos mencionar que las cooperativas que aquí se han analizado, salvo la dedicada al cuidado de personas, resaltan la alta variabilidad que tienen los servicios que prestan. Esto hace que su ambiente sea cambiante y muchas veces impredecible, dificultando así la repetición de comportamientos y, por ende, la formalización. En el caso particular de la Cooperativa A, la demanda de sus servicios ha sido creciente durante sus primeros diez años, manteniéndose estable en el último tiempo. Esto, sumado a su rubro, hace que su ambiente sea más estable y predecible, lo cual permite y se refleja en el grado de detalle de la formalización del puesto o rol del cuidador.

En referencia al control externo, la falta obligatoriedad de contar con instrumentos formales más allá del propio estatuto de la organización, permite a las organizaciones decidir de manera unilateral sobre su definición e implementación. Por supuesto que, en caso de optar por la regularización de los reglamentos internos ante INAES, la entidad se ve obligada a cumplir con lo pautado.

Respecto del sistema técnico, ninguna de las cooperativas aquí presentadas posee un sistema técnico regulador marcado, lo cual de alguna manera las aleja de la formalización del comportamiento. Sólo en aquellos casos en que se utilizan herramientas o máquinas que requieren un uso pautado y cuidadoso, es posible establecer pautas de trabajo y manipulación, como pueden ser instrumentos tales como el tensiómetro, glucómetro u otros similares en la Cooperativa A, o herramientas de construcción en la Cooperativa B.

Por último, pero quizás el parámetro más aplicable a este tipo de organizaciones, se encuentra el adoctrinamiento asociado a la fuerza que tiene la ideología en las cooperativas de trabajo. En este sentido, se reconoce y destaca la importancia que revisten para las entidades analizadas la autogestión y la autorregulación como pautas de trabajo individual pero también como formas de vida organizacional.

A sabiendas de que mucho más puede ser dicho respecto de la relación entre los conceptos propuestos en esta tesis, entendemos que lo hasta aquí planteado ofrece una mirada suficientemente abarcativa de la complejidad de la realidad de las cooperativas de trabajo analizadas al encontrarse frente a la necesidad de formalizar su comportamiento y, más aún, prevenir la aparición de conflictos con ello.

6. Reflexiones finales y conclusiones

En las páginas precedentes aportamos respuestas a nuestro interrogante acerca de algunas de las motivaciones y disparadores que impulsan a las cooperativas de trabajo a formalizar su comportamiento, así como también se expusieron experiencias, referidas por sus protagonistas, que permiten avanzar sobre algunas reflexiones que podrían constituir herramientas útiles para otras organizaciones similares.

A continuación, se muestran los principales hallazgos en línea con el cumplimiento de los objetivos de la investigación (hacia atrás), para luego reflexionar acerca de los aportes que podemos realizar desde la Administración respecto de los procesos de formalización en las cooperativas de trabajo (hacia el futuro). Por último, cerramos abriendo, esbozando nuevas preguntas de investigación que esperamos que sean semilla de futuras investigaciones.

6.1. Hacia atrás: sobre el cumplimiento de los objetivos y revisión de hipótesis

El establecimiento de los objetivos específicos de esta tesis tuvo un ordenamiento sencillo y, hasta podríamos decir, metodológicamente tradicional: primero conocer las necesidades, que movilizan a las cooperativas de trabajo a dar inicio a procesos de formalización de sus acuerdos internos; luego, comprender cuáles son las características de la relación, si existe, entre esa formalización y los conflictos que enfrentan dichas organizaciones; luego reunir ambas cuestiones en el “hacer”, identificando cuáles son los procesos elegidos por cada una de ellas para regular el comportamiento así como también qué obstáculos e incentivos se han encontrado en el camino; para, por último, generar una síntesis que permita realizar aportes desde la Administración para aprovechar estas experiencias y acompañar procesos de otras entidades similares.

El primer objetivo específico se abordó mediante el desarrollo de entrevistas y consultas a informantes clave de cuatro organizaciones, dedicadas a la prestación de servicios en diversos rubros, todas ellas con más de diez años en la práctica del cooperativismo de trabajo. En particular, en el apartado 5.2.1 se incluyen aquellos aspectos y circunstancias que han motivado, en cada caso, a detectar la necesidad de formalizar el comportamiento. La diversidad encontrada resulta interesante, ya que es acorde a la variedad de rubros, tamaño, modos de organización interna del trabajo e ideología que caracteriza a cada una de ellas. Así, mientras que la cooperativa más grande en cuanto a cantidad de personas, que al mismo tiempo es la

organización cuyo rubro implica mayor necesidad de regular y unificar la práctica del servicio, identifica la necesidad de formalizarse desde sus inicios y pone el foco en el detalle del puesto, las demás identifican otras necesidades, más relacionadas con la maduración de sus propias entidades y las circunstancias que han enfrentado a lo largo de los años. Así, surgen la preocupación por los vacíos legales, por preguntarse qué hacer si ocurren determinadas situaciones, por incumplimientos reiterados en los compromisos, por brindar mayor claridad a los derechos y obligaciones de las personas asociadas e, incluso, por profesionalizar el trabajo.

Por supuesto que la identificación de necesidades sólo es el primer paso. Es necesario reconocer el impacto que tiene no hacer nada al respecto para finalmente decidir invertir tiempo, esfuerzo y energía en elaborar las soluciones, en este caso, los reglamentos internos.

Es a ese segundo paso al que se orienta el siguiente objetivo específico. Es decir, a la búsqueda de establecer la relación entre esa necesidad de formalizar detectada por las organizaciones cooperativas y los conflictos que acarrea mantenerse sin concretarla. Aquí la coincidencia es mayor, como puede observarse en el apartado 5.2.2 de los resultados del análisis empírico. Las reflexiones de las cooperativas de trabajo consultadas confluyen en que los reglamentos se nutren de los conflictos que ocurren a lo largo del tiempo y, a la vez, se constituyen como una herramienta para prevenir su ocurrencia o reaparición y para establecer mecanismos de acción ante determinadas situaciones. Y surgen, en este sentido, tanto recomendaciones (como llevar un registro de los conflictos y sus soluciones) como preocupaciones relacionadas con el exceso de rigidez que puede provocar avanzar con un proceso de formalización, así como también el impacto que tiene en la estructura, reconociendo que permite mejorar ciertas cuestiones (flujos de trabajo y comunicación, por ejemplo), pero burocratiza al requerir instancias de vigilancia y sanción.

Entre los conflictos detectados por las organizaciones, resulta interesante recuperar aquellos que se producen por la diferenciación entre la propuesta de autogestión, autonomía y autorregulación de algunas de estas cooperativas, y el accionar concreto de las personas asociadas. Los incumplimientos en los compromisos asumidos y el abuso de la confianza se mencionan explícitamente.

Sin embargo, no en todos los casos existe un reconocimiento de conflicto de la manera que lo hemos definido en esta tesis. Las fallas en la división del trabajo, por ejemplo, surgen como disparadores de la necesidad de formalizar el comportamiento, sin que ello implique un conflicto manifiesto. Aunque no podemos aquí asegurar que éste no exista realmente –sea previo o se genere a partir de esas fallas–, no resulta evidente ni se identifica como tal para estas organizaciones. En este sentido, resulta aplicable la suposición de March y Simon respecto de

que el conflicto representa un desequilibrio en el sistema y que “cuando el conflicto es percibido se genera *motivación para reducir el conflicto*” (March & Simon, 1961, p. 126). Es decir que, aun cuando no sea manifiesto, la sola percepción de una situación no deseada y la identificación de sus causas puede impulsar la formalización como forma de prevenir la aparición de conflictos.

Esa decisión de poner en marcha procesos de formalización y cómo hacerlo es la que abordamos en el tercer objetivo específico. El detalle de los hallazgos se encuentra en el apartado 5.2.3 del Desarrollo, y denota nuevamente una diversidad notoria. Y es que aquí entran en juego una vez más la historia e idiosincrasia de cada organización en particular, sus prácticas habituales de funcionamiento y modos de decidir. Y, al igual que al analizar la identificación de la necesidad de formalizar, aquí también aparece una distinción evidente entre la Cooperativa A y las demás analizadas. La centralización en ciertas tareas y decisiones que se observa en esta primera entidad, que recae en el Consejo de Administración, aun cuando la asistencia y los aportes en las reuniones sea siempre abierta y existan otros canales de comunicación y formación para incentivar la participación, generan un proceso más ágil en cuanto a la construcción de instrumentos de estas características. Mientras tanto, las otras organizaciones, más acotadas en cuanto a cantidad de personas, con un esquema de reuniones, asambleas o plenarios asiduos y con participación de la totalidad de sus integrantes, implican procesos más consultivos y colectivos. Existe un impacto evidente de esta forma de organización en los tiempos que demanda lograr darle la forma y el contenido adecuado y consensuado a cada documento, pero al mismo tiempo le otorga una completa legitimidad.

Por último, resulta importante destacar que, mientras las dificultades u obstáculos identificados por cada una de las organizaciones consultadas tienen que ver con sus propios procesos (vacíos legales y tiempos de los procesos formales de los organismos de contralor, resistencia a lo reglado, tiempo disponible), los incentivos que reconocen tienen componentes comunes que, además, son en general propios de las cooperativas de trabajo consolidadas: la comunicación fluida, el compromiso, la confianza y la participación colectiva.

Todo ello influye en decisiones tales como la determinación del contenido de los reglamentos internos, el nivel de profundidad que se otorga a cada tema, la inclusión o no de un régimen disciplinario, la definición de procedimientos ante determinadas situaciones, así como también la propia gramática de todo ello. En este sentido, el reconocimiento de aquello que se entiende como estrategias compartidas, distinguiéndolas de las normas y de las reglas, da un cierre al análisis de los documentos compartidos y analizados en el apartado 5.1.2.

Con lo dicho hasta aquí, puede vislumbrarse que aquello planteado en la primera hipótesis respecto de la postergación sistemática de la formalización de acuerdos y reglamentos internos de funcionamiento en las cooperativas de trabajo, como consecuencia de la dificultad de establecer sanciones para las personas asociadas, y por la multiplicidad de voces intervinientes en la toma de decisiones, no ocurre realmente de esta manera en las entidades consultadas. Sí se observa cierta reticencia y dificultades para la definición de un régimen sancionatorio y también se distinguen variados órganos colegiados que son responsables no sólo de la redacción sino también de la aprobación de los reglamentos internos. Sin embargo, no se encuentra una relación directa con la postergación de la decisión de poner en marcha su construcción.

Respecto de la afirmación que plantea la segunda hipótesis, en la cual se manifiesta que la definición e implementación de acuerdos y reglamentos internos en las cooperativas de trabajo del Partido de General Pueyrredon se desarrolla a partir de seguir ejemplos de otras organizaciones similares más que de la reflexión respecto de la propia realidad organizacional, los resultados del trabajo de campo también arrojan que es parcialmente correcto. Si bien varias de las entidades afirman que han utilizado como modelos los reglamentos internos que otras cooperativas, todas ellas desarrollan procesos propios de construcción del contenido de dichos documentos, produciéndose en varios casos un ida y vuelta entre el área o grupo responsable de la redacción y el colectivo en general.

Y en cuanto a la hipótesis final, que asevera que los niveles de conflicto en las cooperativas de trabajo del Partido de General Pueyrredon disminuyen notoriamente con la formalización de acuerdos y reglamentos internos, sí se observa acuerdo, al menos en la percepción de las personas consultadas, un impacto positivo de estos instrumentos en la prevención de ciertos conflictos.

Por último, aunque en realidad es el principio del desarrollo de esta investigación y parte del objetivo general, el diagnóstico de la situación actual de la formalización en las cooperativas de trabajo del Partido de General Pueyrredon comienza en el apartado 5.1.1 y se complementa con todo lo expuesto hasta aquí. La baja tasa de regularización de los reglamentos internos ante el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, órgano de contralor de estas organizaciones, parece ser identificada por la gestión actual de dicho organismo como un tema a resolver. Esto se observa en las resoluciones aprobadas en los últimos años, donde se ha trabajado no sólo en la simplificación de los requisitos y procesos de presentación por parte de las entidades sino también en los tiempos de respuesta ante las solicitudes de aprobación o reforma de estos instrumentos, así como en la propuesta de modelos que abarcan múltiples

temáticas. Pese a todo ello, igualmente la formalización del comportamiento hacia su interior es reconocida por más de la mitad las cooperativas de trabajo consultadas en dicho distrito, en gran medida escrita pero también de manera verbal, siendo notorio que las más recientes son las que menos herramientas cuentan con este propósito.

6.2. Hacia el futuro: sobre una posible propuesta para la formalización del comportamiento en las cooperativas de trabajo

Ya descrita la situación actual respecto de la regularización y existencia de reglamentos internos en las cooperativas de trabajo de nuestro país y del Partido de General Pueyrredon, y analizados los disparadores, incentivos, dificultades y procesos adoptados por las mismas para su establecimiento, pretendemos ir más allá y realizar aportes desde la Administración en relación con la prevención y posible resolución de, al menos, parte de sus conflictos, a través de la formalización del comportamiento. Abordaremos aquí el cuarto objetivo específico y la segunda parte del objetivo general propuestos para esta investigación.

Para comenzar, diremos que entendemos recomendable estudiar los diseños subyacentes en el mundo real cooperativo, aquellos que mantienen su robustez a lo largo del tiempo, “en lugar de buscar un único conjunto de reglas óptimo para resolver cualquier tipo de problema” (Ostrom, 2013, p. 335). Cabe señalar que aquí el término ‘robustez’ no se relaciona con la perdurabilidad asociada a la rigidez de las normas, sino que, al contrario, se refiere a la capacidad de adaptarse frente a las perturbaciones económicas, sociales y ecológicas que pudieran acontecer.

Esto resulta clave al recorrer la historia de la Administración respecto de la formalización del comportamiento. En este sentido, entendemos que las cooperativas de trabajo, especialmente las prestadoras de servicios especializados como las aquí estudiadas, se encuentran, en parte, ajenas a lo que tradicionalmente les ocurre a las organizaciones dedicadas a la producción, especialmente cuando se trata de entidades que persiguen el lucro en el marco del modelo hegemónico actual, el capitalista. Ya hace más de veinte años en nuestros libros de Administración se señalaba que:

“Las organizaciones no han dado respuesta a estas profundas transformaciones de sus participantes y han insistido en atomizar las tareas, multiplicando las funciones especializadas, organizando sistemas de trabajo en cadena, redactando procedimientos con la más exigua responsabilidad operativa para los ejecutantes; en fin, solidificando

en sus estructuras comportamientos estancos y relaciones verticales entre funciones y restringiendo el campo de acción y el desarrollo de los individuos” (Gilli, 2000, p. 16).

Algunas de las cooperativas de trabajo consultadas manifiestan un rechazo al exceso de normas porque sienten que las limita, así como también la preferencia por no utilizar algunos términos tales como “obligatorio” o “sanciones”, buscando reemplazarlos por otros más acordes a su ideología en general. Sin embargo, a la vez, reconocen una relación entre el conflicto y los reglamentos en el cual se nutren mutuamente: mientras los conflictos resueltos son la antesala de las normas y reglas, el reglamento colabora en su prevención.

Es por ello que, como entendemos que resulta más valioso, inteligente y efectivo gestionar oportunidades que conflictos, nos atrevemos a sugerir que la verdadera labor en este sentido debiera focalizarse en la búsqueda de soluciones a ellos con anterioridad a que ocurran. Aquí podrán objetar las y los compañeros cooperativistas respecto de la imposibilidad de conocer de antemano los conflictos que se pueden suscitar en el seno de su organización, pero como respuesta nos atrevemos a invocar el séptimo principio cooperativo, proponiendo la generación de espacios de reflexión y debate entre entidades del mismo tipo, que compartan el mismo rubro o realicen actividades relacionadas, con el propósito de nutrirse mutuamente de experiencias y saberes. Esto es, llevar hacia el movimiento cooperativo en general, lo que cada entidad realiza hacia su interior.

Por supuesto que no somos ingenuos, sabemos el tiempo y esfuerzo que esto demanda y también conocemos la vorágine diaria a la que se enfrentan las cooperativas de trabajo argentinas y del PGP. Pero también tenemos el convencimiento de que el fortalecimiento cooperativo se logra sólo de manera colectiva.

De la misma manera, también entendemos que la gestión de los conflictos no puede ni debe basarse única y exclusivamente en la definición de reglamentos internos, por lo que aquí buscamos establecer algunas cuestiones que permitan a las organizaciones determinar de qué manera y con qué grado de profundidad abocarse al tema. Una propuesta concreta para comenzar a trabajar podría comenzar por plantear preguntas relacionadas con los principios de diseño propuestos por Ostrom (2013), adaptadas a la situación de cada organización:

1. ¿Cuál es la mejor manera de definir los límites de este recurso y los de los individuos que lo usan para que esté claro quién está autorizado a explotar el recurso y dónde puede hacerlo?
2. ¿Cómo podemos clarificar la relación entre los beneficios percibidos y la contribución a los costos de mantenimiento de este sistema?

3. ¿Cómo podemos mejorar la participación de los actores implicados en la toma de decisiones clave sobre este sistema?
4. ¿Quién vigila el sistema? ¿Tiene incentivos apropiados, dado el riesgo que supone la vigilancia?
5. ¿Cuáles son las sanciones autorizadas? ¿Pueden ajustarse para que alguien que cometa un error o una pequeña infracción sea convenientemente avisado y se asegure el cumplimiento a largo plazo, sin tratar de imponer sanciones poco realistas?
6. ¿Qué mecanismos locales existen para resolver los conflictos que surjan respecto al uso de este recurso?
7. ¿Hay intentos funcionales y creativos por parte de los apropiadores locales para elaborar mecanismos eficaces de administración de los recursos locales que deberían ser reconocidos?
8. ¿Cómo se puede crear un sistema policéntrico y de múltiples niveles que pueda ser dinámico, adaptativo y eficaz en el tiempo? (Ostrom, 2013, p. 351)

En suma, podemos resumir las propuestas resultantes de este trabajo en tres, que se encuentran mutuamente relacionadas: la gestión anticipada de los conflictos a través de la formalización del comportamiento, la participación en redes o espacios de reflexión con organizaciones de similares características con el propósito de nutrirse recíprocamente de experiencias y lograr la detección temprana de situaciones conflictivas, reflexionando y realizando una serie de preguntas de base respecto de los distintos aspectos que hacen al quehacer cooperativo, para utilizarlos como guía para el debate de la gestión de los bienes comunes.

6.3. Reflexión final

Nuestro recorrido ha llegado un punto final transitorio. Decimos esto porque los hallazgos de esta tesis permiten dar un cierre a este escrito, pero no a la investigación de la temática en sí, al menos en cuanto a la profundización de las propuestas, que sientan las bases para futuras investigaciones.

Resultaría valioso ampliar la base de experiencias y materiales construidos y utilizados por las cooperativas de trabajo para formalizar su comportamiento, con el objetivo de dar cuenta de las semejanzas y diferencias que guardan. A su vez, resultaría interesante contrastar dichas herramientas entre organizaciones dedicadas a la producción de bienes y las que, como en este

trabajo, se dedican a la prestación de servicios, ampliando además los rubros y actividades aquí abarcados. Esta integración podría llevar a reformular y profundizar las preguntas de investigación.

Por otro lado, en cuanto al impacto en la implementación de los reglamentos internos en la prevención o resolución de conflictos, entendemos que la relación recursiva entre ambos aquí planteada puede ahondarse.

Por último, respecto de los procesos colectivos para la construcción y formulación de reglamentos y acuerdos internos escritos, entendemos que más que abrir procesos de investigación exclusivamente, la integración entre el trabajo extensionista y la investigación acción puede ser el camino más adecuado para profundizar en la propuesta de generación de redes o espacios de reflexión entre organizaciones con características compartidas. Puede también resultar clave nutrir estos espacios con especialistas en las temáticas que pudieran ser planteadas por las entidades participantes y generar dinámicas que generen resultados tangibles para cada una de ellas.

Finalmente, para cerrar esta reflexión, resulta pertinente realizar una confesión. Durante el desarrollo de esta tesis, luego de realizar las entrevistas con las cooperativas, al momento de transcribirlas y revisar su contenido, y establecer una primera codificación abierta, una frase apareció de manera reiterada en las notas personales: “la propuesta es que no hay propuesta”. Sin embargo, el ordenamiento de la información recolectada, el proceso de contraste con el marco teórico-conceptual, la búsqueda de nuevas categorías de análisis fue dejando de lado esa idea de que no era posible realizar propuestas que unifiquen las experiencias y procesos contados por las organizaciones consultadas. Así, a lo largo de este proceso de investigación, que nació de una experiencia extensionista, se pudo dar forma a ideas originariamente sueltas, desordenadas, a experiencias y saberes. El desafío es, entonces, volver al territorio y poner en práctica las propuestas aquí presentadas.

7. Referencias bibliográficas

- Alianza Cooperativa Internacional. (2009). Estatuto. Obtenido de <https://www.ica.coop/sites/default/files/attachments/2009-09-ICA-Statutes-Spanish.pdf>
- Alianza Cooperativa Internacional. (15 de Agosto de 2023). *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores*. Obtenido de <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- Argudo Pérez, J. L. (Julio de 2006). Resolución alternativa de conflictos en las cooperativas. *Acciones e Investigaciones Sociales*(22), 35-89.
- Barba Álvarez, A. (Julio de 2010). Frederick Winslow Taylor y la administración. *Gestión y estrategia*(38), 17-29. Obtenido de <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2955/frederick-winslow-taylor-y-la-administracion-cientifica-contexto-realidad-y-mitos.pdf>
- Bauni, N. (2022). *Innovar y autogestionar*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo Press.
- Bautista, M. V., Perbellini, M., & Cordero, M. R. (Julio-Diciembre de 2020). ¿Cómo se aprehende la autogestión? Apuntes sobre una experiencia de construcción colectiva Estado–universidad–cooperativas de trabajo del sector textil de Entre Ríos. *Revista de Extensión Universitaria +E*(13), 1-18.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Coraggio, J. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Cursos Lazos. (s.f.). Cuadernillos virtuales Nro. 15. *Reglamentos en las cooperativas*. Argentina.
- Deutsch, M. (1969). Conflictos productivos y destructivos. *Journal of Social Issues*, 25(1).
- Dorigatti, M., & Menzani, T. (2022). *101 preguntas sobre la empresa cooperativa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Intercoop.
- Estragó, A. (Enero-Junio de 2021). Dualidad y Disonancia en la Gestión de las Cooperativas de Trabajo. *Ciencias Administrativas. Revista digital FCE-UNLP*(17), 85-96.
- Etkin, J. (1978). *Sistemas y estructuras de organización*. Buenos Aires: Macchi.
- Etzioni, A. (1965). *Organizaciones modernas*. México: Uteha.

- Fernández Ríos, M. (1983). *La conflictividad laboral latente: factores psicosociales*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Obtenido de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/4446>
- Fernández Ríos, M. (2015). Algunas contribuciones de la Psicología Social a la eficacia de la mediación: creando entornos pro-acuerdo. En J. García Murcia, & M. Borrego Gutiérrez, *Arbitraje, mediación y comisiones paritarias en la solución del conflicto de trabajo. I Congreso Universitario sobre Solución Autónoma de Conflictos Laborales* (pp. 113-154). España: Bomarzo.
- Feser, E., Busset, M., & Mutuberría, V. (2012). *Manual para la práctica del cooperativismo de trabajo: herramientas impositivas y de gestión para el trabajador cooperativo*. Buenos Aires: Patria Grande.
- Gilli, J. J. (2000). *Diseño de estructuras*. Buenos Aires: Docencia.
- Gómez Funes, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Málaga: Universidad Internacional de Andalucía.
- Gouldner, A. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Nueva York: Free Press.
- Gouldner, A. (1955). *Patterns of industrial bureaucracy*. Reino Unido: Routledge & Keagan Paul.
- Guarco, A. (2019). Otro mundo es necesario y también es posible. *Celebración del 97° Día Internacional de las Cooperativas*. CABA: IMFC.
- Henrÿ, H. (2012). *Guidelines for cooperative legislation. Third edition revised*. Geneva: ILO-International Labour Organization.
- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. (1 de Octubre de 2023). *Actas del Directorio*. Obtenido de INAES: https://www.argentina.gob.ar/inaes/actas_de_directorio
- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. (20 de octubre de 2022). Resolución INAES 4960/2022. *Boletín Oficial*. Argentina.
- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. (1 de Octubre de 2023). *Inscribir reglamentos (cooperativas)*. Obtenido de INAES: <https://www.argentina.gob.ar/servicio/inscribir-reglamentos-cooperativas>
- Kasparian, D. R. (2017). *Lucha ¿sin patrón? Un estudio sobre la configuración de la conflictividad de trabajo en empresas recuperadas y cooperativas del Programa Argentina Trabaja*. [Tesis para optar al título de Doctora en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires], Repositorio Institucional CONICET Digital. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/83044>.

- Larrañaga Bolinaga, J. (Julio de 2006). Nuevos ámbitos en los conflictos humanos y cultura cooperativa. *Acciones e Investigaciones Sociales*(22), 11-34.
- Ley N° 20.337. (2 de Mayo de 1973). *Ley de Cooperativas*. Argentina.
- Maldovan Bonelli, J. (2017). *Del trabajo autónomo a la autonomía de las organizaciones: la construcción de asociatividad en las cooperativas de recuperadores urbanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2007-2012)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo Press.
- Maldovan Bonelli, J., & Dzembrowski, N. (2011). Asociatividad y trabajo: Una comparación de casos entre cooperativas provenientes de recuperación de empresas y cooperativas de recuperadores urbanos en el área metropolitana de Buenos Aires. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*(Núm. Especial: América Latina).
- March, J., & Simon, H. (1961). *Teoría de la organización* (1° ed.). Barcelona, España: Ediciones Ariel.
- Merton, R. (1964). *Teoría y estructura sociales*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos (Edición Breve)* (1a. ed.). México: Prentice-Hall.
- Monge Acuña, V. (Enero-Junio de 2015). La codificación en el método de investigación de la grounded theory o teoría fundamentada. *Innovaciones educativas*(22), 77-84.
- Montes, V. L., & Ressel, A. B. (2003). Presencia del cooperativismo en Argentina. *uniRcoop*, 1(2), 9-26. Obtenido de <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/87/10387/a63fa598f10f804708535bb998cdfc30.pdf>
- Moore, C. (1995). *El proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Granica.
- Neffa, J. C., & Henry, M. L. (2022). *Proceso de trabajo, cooperativismo y autogestión: un estudio de caso*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales - CEIL-CONICET.
- Ostrom, E. (2011). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva* (2da. ed.). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Ostrom, E. (2013). *Comprender la diversidad institucional*. Oviedo, España: KRK Ediciones.
- Perbellini, M. (2016). *Empresa, organización del trabajo e identidad laboral : estudio de las empresas recuperadas por sus trabajadores en su etapa de consolidación : análisis de dos empresas recuperadas del área del Gran Rosario*. [Tesis para optar al título de

- Doctora en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires], Repositorio Digital UBA Sociales. <http://repositorio.sociales.uba.ar/items/show/2192>.
- Plotinsky, D. (Marzo de 2015). Orígenes y consolidación del cooperativismo en la Argentina. *Revista Idelcoop*(215), 157-178. Obtenido de <https://www.idelcoop.org.ar/revista/215>
- Plotinsky, D. (2012). *Introducción a la historia del cooperativismo argentino. Primera parte: idealistas y realizadores*. Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito. Obtenido de <https://archicoop.org.ar/sites/www.archicoop.org.ar/files/textos/introduccion-a-la-historia-del-cooperativismo-argentino-primera-parte.pdf>
- Plotinsky, D. (noviembre de 2021). *La relación entre el cooperativismo argentino y la ACI desde el Primer Congreso de la ACI*. Obtenido de Asociación Cooperativa Internacional: https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-11/ARGENTINA_D_PLOTINSKY_ES_0.pdf
- Rahim, M. A. (2017). *Managing Conflict in Organizations* (4^o ed.). Nueva York: Routledge.
- Rahim, M., & Bonoma, T. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*(16), 142-155.
- Ramos Pérez, M. (Julio de 2006). La gestión de conflictos en las cooperativas. *Acciones e Investigaciones Sociales*(22), 105-155.
- Real Academia Española. (s.f.). *Conflicto*. Recuperado el 3 de Mayo de 2023, de Diccionario de la lengua española. Edición del Tricentenario: <https://dle.rae.es/conflicto>
- Rebón, J. (2016). *Saberes recuperados: herramientas para la autogestión*. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Gino Germani - UBA.
- Redorta, J. (2011). *Cómo analizar los conflictos: La tipología de los conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13^o ed.). México: Pearson Educación de México.
- Stake, R. (2007). *Investigación con casos de estudio* (4ta. ed.). Madrid: Morata.
- Taylor, F. W., & Fayol, H. (1979). *Principios de la administración científica y Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Van Morlegan, L., & Ayala, J. C. (2012). *La gestión moderna de recursos humanos*. Buenos Aires: Eudeba.
- Vuotto, M. (6 de Enero de 2011). Acerca del cooperativismo de trabajo en la Argentina. *Voces en el Fénix*(6). Obtenido de <https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/acerca-del-cooperativismo-de-trabajo-en-la-argentina/>

Weber, M. (1977). *¿Qué es la burocracia?* Buenos Aires: La Pléyade.

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15° ed.). México: McGraw-Hill.