

Artículo

Sin cooperación no hay cooperativismo

La importancia de los lazos entre trabajadores al interior de las cooperativas de trabajo

Un estudio de caso: el Programa de la Micro Región de San Pedro y La Esperanza, Jujuy (2014-2015)

*No cooperativism without cooperation.
The importance of internal partnership in the labor cooperatives.
Case study: San Pedro and La Esperanza (Jujuy) micro-regional Program (2014-2015)*

Andrés Álvarez

Licenciado en Ciencia Política
(Universidad Nacional de Rosario)

Investigador en Centro de Estudios e investigaciones del Trabajo
(Universidad Nacional de Rosario)

Correo: a.90.alvarez@gmail.com

Resumen

El artículo aborda la relevancia que tiene la conformación de colectivos de trabajo, en tanto colectivos de identificación, para el funcionamiento y la sostenibilidad de las cooperativas de trabajo, y en particular de aquellas que constituyen formas de asociatividad forzada o artificial. Se parte de un estudio de caso realizado en 2015 a partir de las cooperativas de trabajo creadas en el marco del Programa de la Micro Región de San Pedro y La Esperanza en Jujuy. El estudio realizado permite identificar variables que intervinieron en la formación de los colectivos de trabajo, ante la escasa atención que en el diseño e implementación del mismo se le dio a las relaciones interpersonales dentro de las cooperativas y al fortalecimiento de los lazos entre los integrantes de las mismas. Finalmente, se analiza cómo dichas variables posibilitaron o dificultaron que dentro de los colectivos constituidos predominaran lazos de confianza y cooperación, y se indaga en la incidencia esto tuvo para la identidad laboral de los trabajadores y su participación y permanencia en el programa.

Palabras clave

Cooperativas de trabajo, Colectivos de trabajo, Economía social y solidaria, Políticas públicas.



Abstract

The article addresses the relevance of the formation of work collectives as identification groups, for the operation and sustainability of work cooperatives, particularly in those that constitute forms of forced or artificial association. It is based on a case study carried out in 2015 from the work cooperatives created within the framework of the San Pedro and La Esperanza Micro Region Program in Jujuy. The study carried out allows us to identify variables that intervened in the formation of work collectives, given the scant attention that in the design and implementation of the program was given to interpersonal relationships within cooperatives and the strengthening of ties between members of the cooperatives. Finally, it is analyzed how these variables encouraged or hindered for bonds of trust and cooperation to prevail within the constituted groups, and it investigates the impact that had on the labor identity of workers and their participation and permanence in the program.

Keywords

Worker cooperatives, Work collectives, Public policies, Social economy.



Introducción

En las últimas dos décadas en Argentina se han multiplicado las políticas públicas dirigidas al campo de la Economía Social y Solidaria (en adelante, ESyS) (Vuotto, 2011). Resalta particularmente su incorporación en los programas de política social, como el “Manos a la Obra”, el Programa Ingreso Social con Trabajo “Argentina Trabaja” o el “Ellas Hacen”. Este entrecruzamiento, con sus potencialidades y sus limitaciones, ha sido motivo de múltiples estudios, que han mostrado cómo la constitución de cooperativas en estos programas constituía un elemento secundario, siendo la posibilidad de ofrecer fuentes de trabajo e ingresos para los sectores más vulnerables la principal preocupación (Ciolli, 2013; Hopp, 2015; Hintze, 2018; García, 2019). Se ha destacado, el carácter de “asociatividad forzada” (Hopp, 2015) de estas cooperativas, que surgen como producto de políticas públicas estatales, y cómo la implementación concreta de dichas políticas muchas veces se distanciaba de los objetivos enunciados, acercándose a características más de tipo asistencialista que a los valores y principios de la ESyS.

Algunos trabajos, abordados desde perspectivas que incorporan el punto de vista de los sujetos, han puesto el acento en dimensiones como la subjetividad (Ciolli, 2013) o las complejidades en torno a la identidad laboral de los destinatarios de estas políticas, que en muchos casos no se sentían identificados como cooperativistas o trabajadores de la ESyS (Hopp, 2015; Hintze, 2018). Dichas temáticas habían sido abordadas también en diferentes investigaciones realizadas desde el Centro de Investigaciones y Estudios del Trabajo (CIET) de la Facultad de Ciencia Política y RRII de la UNR en relación a los trabajadores de empresas recuperadas, ya que la toma de la empresa, su puesta en marcha luego de la recuperación y la constitución como cooperativas responden a una estrategia para evitar el desempleo, y no al deseo de emprender un emprendimiento de tipo cooperativo (Dicapua, Mascheroni y Perbellini, 2013; 2015). En todos estos trabajos se abordan en mayor o menor medida las dificultades para la ruptura con la concepción asalariada del trabajo y su reemplazo por formas de identificación laboral ligadas a la autogestión, pero se valora positivamente elementos ligados al impulso de la asociatividad, la creación de lazos sociales y el fortalecimiento

de vínculos de cooperación entre algunos emprendimientos (Dicapua, Mascheroni y Perbellini, 2013; Hopp, 2015).

El presente artículo parte de un estudio de caso realizado a partir de las cooperativas creadas por una política pública en el marco del Programa de la Micro Región de San Pedro y La Esperanza en Jujuy. Las mismas presentan similitudes con las cooperativas generadas por los programas sociales analizados en los artículos mencionados. En trabajos previos, abordamos este caso desde una perspectiva que consideraba el punto de vista de los sujetos y las dificultades de funcionamiento colectivo e incorporaba elementos teóricos propios del análisis de políticas públicas. Analizábamos, a partir de ello, las deficiencias en el diseño del Programa de la Micro Región y cómo la perspectiva de la ESyS había sido relegada a un lugar secundario. Afirmábamos, a su vez, que el escaso abordaje en términos sociales y de funcionamiento colectivo en el diseño del programa había condicionado seriamente la puesta en práctica de dicha política pública y la sostenibilidad de las cooperativas a futuro (Álvarez, 2018; 2019).

El breve recorrido realizado hasta aquí nos lleva a resaltar la importancia de que el abordaje desde instancias del Estado de las experiencias de la ESyS se haga desde una perspectiva amplia, compleja e interdisciplinaria. Encontrar formas de comunicación, resolución de conflictos, fortalecimiento del grupo y formas organizativas acordes es una cuestión fundamental para estas experiencias, pero que muchas veces no pueden resolver fácilmente por sí mismas y que no están bien abordadas desde los organismos públicos que prestan otros tipos de asistencias (económicas, comerciales, etc.).

En esta oportunidad, los interrogantes desde los que partimos en este trabajo son: ¿qué peso tiene la conformación de colectivos de trabajo en tanto colectivos de identificación para el funcionamiento y la sostenibilidad de cooperativas que surgen como un caso de “asociatividad forzada”? ¿Cómo acompañar y dinamizar la constitución de colectivos de trabajo donde predominen los lazos de cooperación en el diseño y la puesta en práctica de una política pública que promueve formas de trabajo asociativo y autogestionado?

Partiendo de un marco teórico que incorpora elementos de la psicodinámica del trabajo (Dejours, 1998, 2013; Dicapua, Mascheroni y Perbellini, 2013, 2015) el acento estará puesto en los modos concretos en los que se efectivizaba el proceso de trabajo colectivo de las cooperativas del Programa de la Micro Región de San Pedro y La Esperanza y sus efectos en la identificación de los participantes con el programa. El rastreo y el análisis de las variables que incidieron en la constitución de colectivos de trabajo, en tanto colectivos de identificación que orientan las movilizaciones subjetivas de los trabajadores, nos permitirá a su vez observar sus efectos vinculados con la subjetividad y la identidad laboral de los integrantes de las cooperativas.

Dada la escasa atención que en el diseño y puesta en práctica del Programa se les dio a las relaciones interpersonales dentro de las cooperativas y al fortalecimiento de los lazos entre los integrantes de las mismas (Álvarez, 2018), el estudio realizado permite, justamente, identificar una serie de variables que incidieron en la formación de los colectivos de trabajo y las consecuencias que se desprendieron de ello. Este trabajo busca poner en primer plano esas variables detectadas en el caso estudiado, con la esperanza de aportar elementos que permitan un mejor abordaje y acompañamiento de la constitución de los colectivos de trabajadores en otras experiencias de “asociatividad forzada” (Hopp, 2015) o artificial (Álvarez, 2018), dimensión que resulta fundamental para la sostenibilidad de dichos emprendimientos (Álvarez, 2019).

El Programa de la Micro Región de San Pedro y la Esperanza

En el año 2013, el Ingenio La Esperanza, ubicado en la localidad de La Esperanza en Jujuy, cerró sus puertas tras sucesivas declaraciones de quiebra y traspaso entre diferentes grupos empresariales desde los años noventa. Dada la centralidad económica, social e identitaria que el ingenio posee en la región, el Gobierno Nacional decidió iniciar un proceso de recuperación y puesta en valor del mismo. Se estableció una gerencia general a modo de intervención y se creó el Programa para la Micro Región de San Pedro y la Esperanza, una ambiciosa política pública que involucraba al Estado Nacional, al provincial, grupos empresarios privados y múltiples actores de

la sociedad civil. Se realizó una importante inversión económica de fondos nacionales y el programa recibió una fuerte financiación y ayuda económica por parte de organismos internacionales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Andina de Fomento, FAO y el Fondo financiero para el Desarrollo de los Países de la Cuenca del Plata.

La mecanización integral de la cosecha y la situación económica del ingenio llevó a una reducción considerable de la planta de trabajadores, implementada mediante diversos mecanismos como jubilaciones anticipadas y la formación de dos cooperativas entre los zafreiros. Sin embargo, dada la merma en los ingresos que esto significaba para muchas familias, se constituyeron cuatro proyectos o módulos productivos, incorporando a familiares de ex trabajadores del Ingenio (esposas y, mayormente, hijos): apícola (miel), avícola (huevos), porcino y hortícola. De esta manera se esperaba lograr que estas familias accedieran a un ingreso alternativo y diversificar la producción en el terreno recuperado del ingenio. En cada uno de estos módulos se formaron a su vez varias cooperativas de trabajo¹, lo cual responde a la financiación por parte de organismos financieros internacionales: a través del PRODERI (Programa de Desarrollo Rural Incluyente), se accedía a una inversión de 2.000.000 de pesos por cooperativa constituida. Así, se armaron en principio 4 o 5 cooperativas por módulo con la finalidad de ampliar los recursos para inversión productiva.

La puesta en actividad de los proyectos productivos se daba mediada por la figura de un “Patrocinante” es decir, un “Órgano Ejecutor”. Con este fin, la UCAR (Unidad para el Cambio Rural, dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación) estableció alianzas con diferentes organizaciones de la sociedad civil. Cada módulo contaba con un patrocinador, que se encargaba de la instrucción y de producir conjuntamente con las cooperativas durante un plazo estipulado, luego del cual se retiraría quedando la producción totalmente a cargo de aquellas. Durante la capacitación y hasta que las cooperativas funcionaran de forma autónoma, a les

.....

1 A excepción del módulo apícola, donde los participantes del programa se integraron a una entidad ya conformada que nuclea a diversos productores a nivel provincial: la Cooperativa de Productores Apícolas de Jujuy Ltda. (COOPA).

participantes del programa se les pagaba un subsidio mensual en el marco del Programa de Trabajo Autogestionado.

Como el requisito primordial para ingresar a las cooperativas era ser familiar de un trabajador o ex trabajador del ingenio La Esperanza, se conformaron cooperativas de trabajo con personas que en la enorme mayoría de los casos no se conocían previamente, y cuyo único vínculo en común era su raigambre familiar al Ingenio. A los trabajadores que ingresaban al programa se les pedía que seleccionaran dos proyectos de su preferencia, y luego se sorteaba, siendo éste el principal criterio para su conformación. Los participantes ni siquiera tuvieron la oportunidad de decidir de qué cooperativa formarían parte, sino que las mismas fueron formadas por parte de los ejecutores del programa entre quienes integraban el módulo.

De modo que nos encontramos ante cooperativas de trabajo creadas por iniciativa estatal, producto de una política pública. Si además sumamos el hecho de que la decisión de constituir cooperativas responde en gran parte a cuestiones de financiación más que a un compromiso genuino con los valores y principios de la EeYS podríamos caracterizar a estas cooperativas como un caso de “asociatividad forzada” (Hopp, 2015) o instrumental (Hintze, 2018). Sin embargo, nos interesa destacar que, además, tampoco estamos en presencia de la existencia previa de un colectivo, como en otros casos de constitución forzada o no planeada de cooperativas (Dicapua, Mascheroni y Perbellini, 2013; Hopp, 2015). No estamos frente a un colectivo de trabajo que funcionara en condiciones de informalidad y que el Estado impulsa a conformarse como cooperativa, ni frente a un conjunto de trabajadores que ya tenían relación entre sí y pasan de una condición asalariada a constituirse de manera autogestionada en una cooperativa, sea por decisión voluntaria, por impulso estatal o por necesidad.

En junio de 2015, se inaugura en la Casa de la Cooperativas en San Pedro de Jujuy, un espacio que formaba parte del Programa de la Micro Región de San Pedro y La Esperanza, y que surge con el objetivo de fortalecer los vínculos asociativos y el espíritu cooperativista de los participantes de dicho programa. Para ello, desde la misma se llevaban a cabo diversos talleres y actividades de capacitación para los integrantes de las cooperativas que

conformaban cada uno de los diferentes módulos productivos. Frente al inicio de las actividades de la Casa de las Cooperativas, y ante una serie de dificultades detectadas en el desarrollo del programa, se decidió que era conveniente realizar una instancia de diagnóstico que permitiera, por un lado, un primer acercamiento a la subjetividad de los trabajadores, de sus historias de vida, de sus necesidades, de sus expectativas, de sus temores, etc.² y, por otro, rastrear dificultades o tensiones en el funcionamiento de las cooperativas. En este segundo punto, sin embargo, en tanto la constitución de las cooperativas era producto del programa y no una realidad preexistente al mismo, el diagnóstico funcionaba además como una instancia de evaluación de políticas públicas, ya que los problemas en el desarrollo de las cooperativas eran asociables de alguna manera a dificultades, por error u omisión, de la política, sea en su concepción, en su diseño o en su puesta en práctica. Lógicamente, no se trató de una evaluación global del Programa de la Micro Región, en todos sus aspectos y complejidades, sino sólo de una de sus aristas: la cuestión de la organización del trabajo colectivo al interior de las cooperativas y la constitución identitaria de los trabajadores.

Aspectos metodológicos

El estudio tenía un carácter predominantemente cualitativo, aunque incorporaba también elementos de tipo cuantitativo. Si bien se disponía de bastante información cuantitativa -sobre la situación socioeconómica de los participantes del programa, asistencias a actividades, datos sobre la producción- la misma no permitía por sí sola abordar correctamente las principales problemáticas que se visualizaban, como los crecientes conflictos en el funcionamiento de las incipientes cooperativas o el creciente abandono del programa por parte de los participantes. Por tanto, si bien estos informes fueron utilizados como base para el diseño de la investigación, se optó la aplicación de técnicas de investigación de tipo cualitativo.

2 Aproximación que se requería desde la institución para poder abordar mejor los talleres de capacitación.

De esta manera, en primer lugar, se realizó un análisis de los datos cuantitativos disponibles sobre los integrantes de las cooperativas y una revisión de fuentes secundarias de información sobre el Programa de la Micro Región. A partir de ello, se diseñó y se llevaron a cabo talleres grupales (uno por módulo). Como el diagnóstico a realizar era mayormente de tipo exploratorio, y la intención era rastrear tensiones latentes que no necesariamente fueran evidentes para los propios participantes, se decidió no aplicar un *focus group* de tipo tradicional. Parecía apropiado incorporar algunos elementos propios del grupo operativo de Pichón Rivière (1999). En este tipo de técnica, se busca generar aprendizajes colectivos durante las instancias de trabajo grupal a partir de los diferentes esquemas referenciales de los participantes. Se trata de construir colectivamente durante la reunión más que someter a la discusión grupal la opinión (preformada) de cada participante sobre los temas, de una elaboración colectiva de los problemas y conflictos más que de un rastreo de cuestiones predefinidas por el investigador. Por otra parte, se esperaba de este modo recabar información sobre la dinámica grupal que se vería reflejada de manera menos fiable en el caso de utilización de entrevistas en profundidad. Por ende, los talleres parecían una opción adecuada dado el tipo de información a recabar.

De esta manera, se diseñó un protocolo orientativo para las reuniones a realizar con los cooperativistas en el cual se definía la cantidad de reuniones y de participantes, las temáticas a relevar, las preguntas disparadoras a utilizar, las condiciones del lugar donde se realizaría la reunión, la forma de registro, etc. En línea generales, se perfilaban tres etapas: las dos primeras de carácter abierto, donde la labor de los moderadores se limitaba a disparar la discusión y a mantenerla activa y dentro de las temáticas sobre las que se buscaba relevar información, y la tercera consistía en una puesta en común por medio de escritura en afiches con distintas preguntas disparadoras.

Se decidió además que para complementar los talleres era pertinente la realización de entrevistas en profundidad con preguntas abiertas a algunos participantes que pudieran identificarse como referentes a partir de los encuentros grupales. Las entrevistas servían como forma de verificación y permitían profundizar en algunos aspectos que se desprendían como

relevantes durante los talleres. También se realizaron entrevistas a actores involucrados en la ejecución del programa: administrativos, instructores, etc. Dichas entrevistas resultaron importantes para incorporar un punto de vista diferente al de los trabajadores de las cooperativas estudiadas. Por último, y para complementar las técnicas antedichas, se utilizó la observación no participante durante jornadas de capacitación o aprendizaje.

Breves apuntes teóricos

Para avanzar, desarrollaremos algunos elementos teóricos que permitan exponer los resultados. Partimos de la concepción de psicodinámica del trabajo de Dejours, que “se interesa, por su parte, en los procesos intersubjetivos que hacen posible la gestión social de las interpretaciones del trabajo por los sujetos (creadoras de actividades, de “saber hacer” y de modos operatorios nuevos)” (1998:38). Desde esta perspectiva, “la relación entre la organización del trabajo y el hombre (...) se basa en un equilibrio abierto a la evolución y a las transformaciones, es decir un equilibrio dinámico, un equilibrio que se desplaza” (Dejours, 1998:32). El trabajo involucra siempre creación, en tanto constituye la forma de enfrentar la brecha entre el trabajo prescrito y el trabajo real, es decir, entre la organización formal del trabajo (las consignas y reglamentaciones) y la organización real del trabajo, por la cual los trabajadores reinterpretan y reconstruyen lo prescrito para hacer posible el trabajo real. El trabajo colectivo es posible si se logran articular en una dinámica colectiva común la movilización de las inteligencias individuales. “La organización real del trabajo aparece finalmente como un compromiso. Pero este compromiso no puede elaborarse únicamente sobre argumentos técnicos (...) La organización real del trabajo es un producto de las relaciones sociales” (Dejours, 1998:37).

En el análisis de la organización real del trabajo corresponde entonces distinguir entre la coordinación, que se trata de “garantizar las condiciones lógicas y cognitivas de una articulación exitosa de actividades singulares”, y la cooperación, la cual depende “de la voluntad de las personas para trabajar juntas y superar colectivamente las contradicciones que nacen por la esencia de la organización del trabajo” (Dejours, 1998:40). Así, mientras que la pri-

mera puede ser definida de manera a priori, la cooperación no puede prescribirse ni anticiparse y es fundamental para asegurar un funcionamiento fluido de la producción: más allá de que exista coordinación, sin un mínimo indispensable de cooperación, el proceso productivo se vería detenido. Pero para que la cooperación se vuelva efectiva es necesario que existan relaciones de confianza entre los trabajadores, entendida ésta no como un sentimiento afectivo, sino “como construcción de acuerdos, normas y reglas que encuadran la manera de ejecutar el trabajo” (Dejours, 1998:41), y que tengan el deseo de cooperar, es decir, que exista movilización subjetiva por parte de los sujetos frente a la organización del trabajo. Dicha movilización se asocia a una dinámica por la cual el sujeto espera una retribución a cambio de su contribución a la organización del trabajo. Ahora bien, tal como plantea el autor, esta retribución esperada por el sujeto es principalmente simbólica y toma la forma de lo que denominamos reconocimiento por parte de los compañeros de trabajo, de la constatación y la gratitud por parte de los otros por el aporte realizado. El reconocimiento, por tanto

(...) implica un juicio de los pares, que sólo es posible si funciona un colectivo o una comunidad de pares. De tal modo que el colectivo aparece al fin de cuentas como el eslabón fundamental y el punto sensible de la dinámica intersubjetiva de la identidad del trabajo (Dejours, 1998:47).

La conformación del colectivo de trabajo, por ende, es un punto fundamental en tanto posibilita un espacio de deliberación común. Debe tenerse en cuenta que el colectivo no es la mera agrupación de trabajadores: “un colectivo no es una masa espontánea (o natural) (...) ni un grupo, sino una entidad estructurada por reglas que sus miembros han construido juntos.” (Dejours, 2013:85). Dicapua y otros (2013) retoman a Davezies quien, en línea con la psicodinámica del trabajo de Dejours,

(...) tipifica dos funciones básicas del colectivo: la primera, ser la cuna de elaboración de experiencias, habida cuenta de la confianza que aglutina a sus miembros al otorgarles la libertad de palabra necesaria para esa elaboración. La segunda función es la de establecer cuál es la brecha aceptable entre trabajo prescripto (por la organización del trabajo) y la invención/transgresión

con que se supera la contradicción que a ese trabajo prescripto le opone lo real (Dicapua, Mascheroni y Perbellini, 2013:118).

Además, la formación del colectivo tiene una importancia evidente en la formación de la identidad del trabajador. Como decíamos, los individuos se involucran activamente en el trabajo porque esperan algún tipo de satisfacción en contrapartida con su contribución, principalmente asociada al reconocimiento de por parte de sus pares. “Para el trabajador ese reconocimiento opera no sólo como confirmación de su identidad como tal sino también como miembro del colectivo en tanto que ‘maneja’ los códigos del mismo” (Dicapua, Mascheroni y Perbellini, 2013:119).

Síntesis del estudio realizado

Como mencionamos anteriormente, en las cooperativas que son objeto de nuestro análisis se da la particularidad de que la conformación del colectivo de trabajadores no es anterior, sino que corre de forma paralela a la formación de las cooperativas. De hecho, se pudo constatar que los participantes del programa generalmente no tenían relación previa entre sí ni tampoco una experiencia colectiva anterior que sirviera de sustento a la constitución del colectivo de trabajo³, por lo cual dichos colectivos (en el sentido en que los caracterizamos en este trabajo) se fueron constituyendo a partir de que los participantes se conocían y empezaban a trabajar en conjunto. El único antecedente común, su raigambre familiar al ingenio, con una importante carga en términos identitarios y culturales, no parecía tener demasiada incidencia en las relaciones cotidianas entre los trabajadores, en tanto los módulos productivos no poseen relación directa con el ingenio.

Por otra parte, la gran mayoría de los participantes del programa no tenía expectativa de formar parte de una cooperativa, sino que su principal



3 No quisiera referir con eso a cuestiones estructurales en términos sociales, sino a una trayectoria de “caminar juntos”, de relaciones interpersonales previas, o de haber atravesado de manera colectiva algún tipo de situación. Difiere en este sentido, por ejemplo, de los trabajadores de empresas recuperadas, en donde la experiencia colectiva de lucha es trascendental para comprender la forma de constitución que adopta el colectivo (por lo general de tipo cooperativo) cuando se pone en marcha nuevamente la producción (Dicapua, Mascheroni y Perbellini, 2013)

objetivo radicaba o en conseguir una fuente de ingreso o en un interés particular por el tipo de trabajo que se les ofrecía; lo cual queda demostrado en el hecho de que la mayoría no sabían qué es una cooperativa ni tenían muy en claro qué diferencias conlleva respecto del trabajo de tipo asalariado. La enorme mayoría poseía una concepción asalariada del trabajo, lo que se volvía una cuestión fundamental a ser revisada y trabajada si se esperaba que en un futuro funcionaran bajo la forma cooperativa de producción (Álvarez, 2018; 2019).

Asimismo, algunos trabajadores se encontraban en situación de vulnerabilidad social, lo que afectaba su capacidad de cumplir con sus obligaciones. Por nombrar algunos ejemplos, un número considerable de trabajadores enfrentaban la imposibilidad de movilizarse hasta los lugares de trabajo, o se veían afectados por la baja remuneración que significaba el subsidio, e incluso pudimos rastrear situaciones de violencia de género sufrida por algunas trabajadoras en sus hogares.

Sin embargo, puede afirmarse que no hubo un abordaje adecuado por parte del diseño de la política pública de estas cuestiones que venimos desarrollando. Se descuidaron u obviaron dos temas claves: por un lado, la gestión del grupo y la promoción de lazos sociales entre personas que apenas se conocen y que tienen necesidad de trabajar juntas; y por otro, la dimensión social del programa, asunto sin duda indispensable para una política pública que se implementa en un territorio atravesado por múltiples problemáticas como pobreza, desempleo, individualismo, heterogeneidad social, violencia de género, discriminación, etc.

Esta ausencia puede verse reflejada de manera significativa en el hecho de que la Casa de las Cooperativas abrió luego de casi un año de iniciado el programa, por lo cual el trabajo desde la institución se volvió “cuesta arriba”: la enseñanza de los valores cooperativos llega tras meses en los que los participantes ya habían vivido decepciones, habían visto a compañeros abandonar el programa, se habían acostumbrado a seguir las órdenes de los instructores, habían florecido conflictos interpersonales, etc.

Lo dicho en el párrafo anterior muestra también el lugar secundario e instrumental que la perspectiva de la ESyS ocupaba en la política pública. El

cooperativismo fue trabajado de una manera demasiado abstracta, a través de la enseñanza teórica, sin un abordaje en relación con las prácticas concretas. Por ejemplo, la desconexión entre la conformación de las cooperativas (en términos formales) y la forma en que se llevaba adelante el proceso de trabajo generaba un cortocircuito que desprestigiaba la importancia de las cooperativas en la perspectiva de los trabajadores.

Otro ejemplo fue la respuesta de los cooperativistas a la realización misma de los talleres: la mayoría destacó lo valioso de una instancia de discusión y diálogo ante la necesidad de saldar conflictos. Particularmente en el caso de los módulos porcino y hortícola, que como veremos luego presentaban mayores problemas, hubo una gran asistencia a los talleres y los participantes aprovecharon el espacio para plantear reclamos y dificultades, conflictos no resueltos, preocupaciones colectivas de cara al futuro, etc. Era evidente que había un vacío importante en cuanto a instancias de diálogo y elaboración colectiva entre compañeros del módulo.

La falta de una perspectiva social adecuada, de una estrategia de contención social a los participantes y de un acompañamiento de las cooperativas en su funcionamiento y en la resolución de conflictos, llevó a una situación donde la constitución de los colectivos dentro de cada módulo y las relaciones entre los integrantes se dio sin casi ningún tipo de seguimiento por parte de los ejecutores de la política pública. Dada esta particularidad, durante el estudio pudieron rastrearse una serie de variables que incidieron no sólo en la dinámica y el funcionamiento de los colectivos de trabajo sino en su constitución misma. Recordemos que entendemos por colectivo no la mera agrupación de trabajadores sino la construcción de un espacio colectivo común que posibilita la deliberación entre sujetos movilizados subjetivamente por la obtención de un reconocimiento por parte de los pares que conforman ese colectivo. Por tanto, dentro de un mismo módulo pueden existir varios colectivos que de hecho no necesariamente mantengan una buena relación entre sí. A continuación, haremos una breve descripción de dichas variables, las diferencias encontradas entre los distintos módulos productivos y la manera en que condicionaron la constitución de los colectivos de trabajo.

En primer lugar, pudimos constatar que la forma de organización del trabajo incidía de manera trascendental en la formación de los colectivos de trabajo. Por tal nos referimos a la manera en que se distribuyen las diferentes tareas dentro de un esquema de organización productiva, es decir, la manera en que se organiza el proceso productivo. La forma de organización del trabajo se relaciona con la manera en que se da la división del trabajo y, con ella, la división de funciones. Se establece un organigrama (que no necesariamente debe ser explícito) donde se constituyen diferentes puestos de trabajo que se corresponden con la asignación de una serie de tareas e implican diferentes responsabilidades. Evidentemente, en cada actividad productiva existen múltiples factores que inciden necesariamente en la forma de organizar el trabajo, como las particularidades propias de cada tipo de actividad productiva y de cada producto (en tanto cada uno posee condicionantes e imperativos diferentes de producción), la tecnología utilizada, las relaciones de producción⁴. La forma de organización del trabajo condiciona a la vez que es condicionada por la conformación y los lazos al interior del colectivo de trabajadores involucrados en la actividad, puesto que influye en la manera en que los trabajadores se relacionan entre sí durante el trabajo concreto: la dependencia mutua de las tareas, las distancias entre lugares de trabajo, los turnos, la intercambiabilidad de las tareas, etc. Asimismo, el tipo de lazos (confianza-cooperación/coordinación-desconfianza) incide en cómo se materializa efectivamente la organización del trabajo prescrita.

Una de las cuestiones más notorias en el caso estudiado es que la forma de organización del trabajo determinaba la modalidad con la que se formaban los subgrupos de trabajo. Por subgrupo de trabajo nos referimos a un conjunto de trabajadores que trabajan en una relación fluida entre sí, realizando tareas similares o que comparten un mismo espacio de trabajo o un horario de trabajo común. De la investigación realizada se desprende que el tamaño de los subgrupos de trabajo, la cantidad de grupos de estos por módulo y su relación con la composición de las cooperativas tenían claros

.....

4 No es lo mismo la dinámica que puede asumir la organización de las jerarquías organizacionales en, por ejemplo, una gran empresa de corte capitalista, en una pequeña empresa de tipo paternalista, o en un emprendimiento de tipo cooperativo.

efectos en el tamaño de los colectivos formados. Uno de los mayores problemas es que, pese a que cada módulo productivo (avícola, apícola, porcino y hortícola) estaba conformado por múltiples cooperativas, esta división no se correlacionaba con la integración de los grupos de trabajo (a excepción de avícola). De manera que les integrantes de una misma cooperativa hortícola, por ejemplo, podían no trabajar nunca juntas a la vez que sí lo hacían con personas de otras cooperativas). Esto complejizaba seriamente la posibilidad de llevar el proceso productivo una vez desaparecida la figura del instructor.

La relación entre subgrupos de trabajo y colectivos de trabajo presentaba diversas variantes y modalidades en cada módulo. En el porcino, aunque la existencia de subgrupos de trabajo muy reducidos podía favorecer la buena relación entre quienes trabajaban juntos al aumentar la cantidad de contactos, la ausencia de un mecanismo adecuado de comunicación entre los distintos subgrupos llevaba a la falta de integración global de los trabajadores del módulo, e inducía a comportamientos de tipo corporativista entre los diferentes subgrupos, dificultando el sostenimiento del proceso productivo. Pese a que en varios subgrupos de trabajo se formaba un colectivo, al ser tantos de estos dentro de un mismo módulo, la situación podía volverse sumamente conflictiva. En cambio, en el caso de los productores hortícolas encontramos subgrupos de trabajo demasiado grandes (dos turnos) que reducían la regularidad de los contactos personales entre cada uno de los integrantes entre sí (dada la extensión del terreno, si bien eran muchos en cada turno trabajaban lejos unos de otros). Esta situación, al no implementarse otros canales de comunicación grupal ni fomentarse la formación de una identidad colectiva mediante otras formas de sociabilidad extra-laborales, terminaba desembocando en la conformación de múltiples colectivos de identificación dentro de un mismo subgrupo de trabajo, lo que dificultaba la generación de lazos de confianza a un nivel más general. Por último, en los módulos apícola y avícola los subgrupos de trabajo no eran ni muy pequeños ni muy grandes, favoreciendo así la comunicación y la formación de lazos entre los integrantes del mismo. En estos casos los subgrupos de trabajo y los colectivos de trabajadores se superponían y eran de un tamaño acorde, sin crear demasiados colectivos dentro de un mismo módulo. A su vez, los

subgrupos de trabajo estaban formados con el criterio de pertenencia por cooperativa, lo que parecía prometedor para la sostenibilidad a futuro.

A su vez, la forma de organización del trabajo resultaba fundamental para comprender la dinámica con la que se relacionaban los diferentes subgrupos de trabajo: la relativa autonomía de cada uno de ellos respecto de los demás, la necesidad de comunicación que tenían entre sí, la forma en que dividían responsabilidades, etc. En un extremo encontrábamos al módulo apícola, donde cada apiario funcionaba prácticamente de modo independiente; en el otro, el módulo porcino, donde cada subgrupo de trabajo necesitaba que el otro funcione correctamente para sostener el proceso productivo. Frente a la mencionada relación entre subgrupos de trabajo y colectivos de trabajadores, la forma de organizar el trabajo incidía en la interacción entre los diferentes colectivos.

Otra variable que incidió en la conformación de los colectivos de trabajo tiene que ver con la relativa homogeneidad/heterogeneidad entre algunas características de las personas que conformaban cada módulo. Al respecto son particularmente importantes el sexo y la edad como puntos a tener en cuenta: la relativa homogeneidad entre las integrantes de cada módulo en términos de sexo/edad favoreció la formación de lazos afectivos y la constitución del colectivo. Sin embargo, si la gran mayoría compartían una característica (sexo o edad) podía suceder que el/la trabajador/a diferente sufriera algún grado de discriminación o maltrato, como ocurría en el caso de algunas cooperativas donde participaban personas mayores o algunas cooperativas avícolas donde había una sola integrante mujer y el resto varones. Otro factor que parecía significativo, pero del que carecemos de datos suficientes para evaluar su incidencia, es la trayectoria de vida, el recorrido previo en experiencias similares⁵.

Por otro lado, una variable no menor en la conformación de un colectivo de identificación de los trabajadores que pudimos rastrear es la “historia” o

.....

5 Durante los talleres pudimos observar que algunas participantes que tenían experiencia en la militancia social o que habían participado en otros programas sociales, tenían un posicionamiento diferente para con el Programa, tenían más facilidad para tomar la palabra, o incluso funcionaban como portavoces de un grupo, etc. Un estudio interesante sobre la relevancia de las trayectorias socio-ocupacionales previas es el de Malena Hopp (2015).

experiencia colectiva específica de cada módulo productivo. La identificación de eventos significativos en la reconstrucción de la historia grupal de cada módulo permitió rastrear tensiones latentes, miedos, esperanzas, etc. que dejaron marca en la formación del colectivo de identificación. El más evidente era el caso del módulo hortícola, donde la pérdida de la primera cosecha de maíz y el robo de una lista donde se registraban las asistencias obligatorias fueron dos eventos sumamente significativos para el grupo, el primero porque fue muy desmotivador y el segundo porque significó un quiebre en la confianza. En avícola, en cambio, la efectivización de la primera venta de huevos renovó expectativas de cara al futuro.

Finalmente, la última variable que encontramos relevante es la relación del grupo para con instructores y patrocinadores. La relación con los representantes de las entidades patrocinantes influía en las expectativas a futuro de los trabajadores y en la valoración que hacían del programa. Por otra parte, los instructores eran las personas encargadas de capacitar a los participantes del programa y de acompañarlos durante los primeros meses de trabajo, supervisando el cumplimiento de las tareas productivas. La figura del instructor incidía en la formación del grupo, dependiendo de cuánta autonomía concedía a los cooperativistas, qué tanto se involucraba en la resolución de los conflictos, qué rol cumplía como motivador del grupo, qué imagen se formaban de él los trabajadores, qué imagen se formaba el/la instructor/a de ellos, etc. Los instructores tenían un vínculo mucho más cercano y un contacto más frecuente con los trabajadores que otros ejecutores del programa, por lo cual constituían la primera opción a la hora de buscar solucionar un conflicto, a modo de tercero imparcial que impusiera orden. No obstante, puesto que tenían un rol técnico, no estaban capacitadas en cuestiones relativas a manejo de grupo, resolución de conflictos intergrupales o acciones de contención social. Aun así, en la práctica a veces asumían algunas de estas funciones, ya que se veían sobrepasadas por situaciones y demandas relacionadas con cuestiones que excedían la mera enseñanza técnica del proceso productivo.

Asimismo, resulta relevante la visión que los instructores tenían de los cooperativistas. A partir de algunas entrevistas informales y de observación

participante, pudimos reconstruir que varios instructores sentían un gran malestar para con el desarrollo del programa, un sentimiento de frustración y una perspectiva negativa a futuro. La principal causa de ello era la falta de responsabilidad e interés de los cooperativistas: faltaban sin avisar, llegaban tarde, no cuidaban los materiales de trabajo, dejaban morir a los animales, etc. También describían que entre los grupos de trabajo primaba el egoísmo y el corporativismo. Otras veces afloraban prejuicios y adjudicaban ciertos comportamientos a una cuestión cultural.

Puede afirmarse que los instructores también sentían la falta de una persona que pudiera contener y acompañar al grupo de trabajadores desde otro lugar. Se encontraban sobrecargados con responsabilidades y problemas para los que no se encontraban capacidades. Sin dicho acompañamiento, ni un control sobre las actividades del/la instructor/a, la forma en que abordaban estas dificultades y la relación que establecía con los trabajadores quedaba “librada al azar”. De esta manera, el trato de los instructores para con los participantes variaba de un módulo a otro. En un módulo, por ejemplo, la instructora aparecía como una figura paternal o de guía, mientras que en otro estaba más asociado a la figura del jefe o patrón. En uno de los módulos, incluso, la relación conflictiva con la empresa patrocinante generó mayor cohesión entre los trabajadores.

En resumen, puede decirse que todas las variables descritas incidieron en mayor o menor medida y con diferentes combinaciones en la conformación de colectivos de trabajadores. A su vez, el tipo y la cantidad de colectivos formados incidían en que en cada módulo primen las relaciones de confianza y cooperación o de las de desconfianza y mera coordinación de tareas. La situación adversa que se daba en porcino y hortícola para constituir colectivos de trabajo donde predominaran la cooperación y los lazos de confianza llevaba a una coordinación del trabajo sostenida esencialmente por la figura de los instructores, que difícilmente podría continuar una vez que el Estado se retire y los trabajadores tuvieran que funcionar de forma autónoma dados los serios conflictos interpersonales que se presentaban. En los módulos avícola y apícola, en cambio, sí se hallaban algunos colectivos donde predo-

minaban las relaciones de cooperación y confianza, aún cuando la situación y el funcionamiento de los proyectos distaran de ser ideales.

Asimismo, la forma y el tipo de colectivos constituidos tenían algunas consecuencias que pudimos identificar. En los módulos donde predominaban relaciones de coordinación/desconfianza pudimos evidenciar más conflictos y mayor dificultad para resolverlos por parte del grupo sin la intervención de un tercero o de un superior (instructor/a o ejecutor/a del programa), los trabajadores se mostraban mucho más disconformes y eran mucho más pesimistas respecto del futuro de los proyectos. En cambio, en los módulos avícola y apícola, donde encontrábamos mayoritariamente colectivos donde prevalecían las relaciones de confianza y cooperación, la situación era diferente. Aún con situaciones problemáticas, los trabajadores expresaban expectativas de seguir produciendo en el futuro, valoraban más positivamente el programa y se mostraban más contentos y comprometidos con el trabajo en conjunto. Como consecuencia de ello, además, mostraban un mayor grado de responsabilidad que sus pares de hortícola y porcino, donde primaba la desconfianza en el compromiso del otro y donde surgieron acusaciones cruzadas por incumplimiento durante los talleres.

Yo ahora veo un grupo comprometido, un grupo entusiasmado, un grupo... ya de amigos, no de toda la vida, pero de... de buena relación. (...) Y eso a mí, particularmente, me motiva más aún, porque son [sus compañeres] el núcleo de la cooperativa, del proyecto. Y en principio costó... costó porque teníamos esa visión solamente de lo económico, de la necesidad (Trabajadora de cooperativa avícola, 25 años de edad).

Los resultados de la investigación desarrollados en el párrafo anterior ratifican la importancia que el colectivo de trabajo posee para la autorrealización de los trabajadores y su construcción identitaria (Dejours, 2013; Dicapua, Mascheroni y Perbellini, 2013). El sentimiento de pertenencia del/la trabajador/a a un colectivo de trabajo es clave para que el mismo se involucre activamente en el trabajo ante la posibilidad de obtener el reconocimiento de sus pares. De esta manera, si una persona muestra mayor compromiso en el trabajo, no es sólo por altruismo propio de una identidad común o de

“amor mundi”, sino principalmente por expectativas egoístas, de búsqueda de reconocimiento y autorrealización (Dejours, 2013). Por tanto, sin la conformación de un colectivo que oriente las movilizaciones subjetivas de los trabajadores, que propicie un espacio de deliberación común y que permita elaborar y relaborar las distancias entre trabajo prescripto y trabajo real, la producción corre riesgo de verse frenada y las personas involucradas desmovilizadas.

Comentarios finales

A modo de cierre diremos, en primer lugar, que el caso estudiado ratifica que la constitución de cooperativas de trabajo entre personas sin vínculo previo implica una serie de dificultades y complejidades que deben ser tenidas en cuenta y que no tienen resolución sencilla. Como en tantas otras experiencias analizadas en diferentes estudios mencionados en la introducción, los participantes del Programa de la Micro Región debían atravesar un complejo proceso de transformaciones subjetivas e identitarias, de revisión de su socialización en tanto trabajadores asalariados y de sus *habitus* (en el sentido bourdesiano del término) que permitieran la transición hacia una forma de organización autogestionada del trabajo.

Sin embargo, nos permitimos afirmar a partir de lo estudiado que los integrantes de aquellas cooperativas donde se había conformado un colectivo de identificación en el que predominaban los lazos de cooperación-confianza estaban en mejores condiciones para afrontar ese desafío de manera conjunta. Se sentían más motivados, más contenidos, y dado un mínimo vínculo de cooperación entre compañeros, la palabra “cooperativismo” cobraba otro sentido. Además, si la existencia de un colectivo de trabajo donde predominen lazos de confianza y cooperación es deseable en cualquier actividad productiva, resulta vital en el caso de las experiencias de trabajo autogestionado, donde la ausencia de un “patrón” obliga a encontrar establecer reglas y mecanismos de funcionamiento por parte del mismo grupo.

Para finalizar, consideramos que la aproximación al estudio de cooperativas de trabajo desde la perspectiva de la conformación de colectivos de trabajo e identificación resulta útil a la hora de estudiar casos de experiencias

de ESyS que podrían caracterizarse de asociatividad forzada, si entendemos por tal la ausencia de una voluntad libre de los individuos de asociarse propia de la forma cooperativa tradicional (Hopp, 2015). Durante el presente trabajo hemos destacado cómo la forma de organización del trabajo, la modalidad de la conformación de subgrupos de trabajo, la relativa homogeneidad/heterogeneidad entre los integrantes de las cooperativas, la significación de diferentes eventos en la “historia” o experiencia colectiva, y la relación con los ejecutores de la política pública, fueron variables que incidieron significativamente en la conformación de colectivos de trabajo con predominancia de relaciones de cooperación-confianza o bien de coordinación-desconfianza. Aunque la forma en que se presentan estas variables difiere mucho de un caso a otro, nos parece que son cuestiones que deberían ser tenidas en cuenta para otras experiencias de asociatividad artificial o “forzada”. Lejos de proponer aquí guías o recetas, nuestra intención es la de llamar la atención sobre estas cuestiones que, consideramos, a veces no son tomadas en cuenta en el diseño de políticas públicas que promueven experiencias de este tipo, o en algunos estudios de dichas políticas.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, Andrés (2018). *Políticas públicas y sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social: el caso de las cooperativas del Programa de la micro región San Pedro y La Esperanza en la provincia de Jujuy 2015-2017*. (Tesina de grado). Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina.
- Álvarez, Andrés (2019). Sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social: El caso de las cooperativas del Programa de la Micro Región San Pedro y La Esperanza en la provincia de Jujuy (2015-2017). *XV Jornadas Rosarinas de Antropología Socio-cultural “Debates en torno a la “naturalización” de las desigualdades sociales”*. Facultad de Humanidades y Artes, Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina.
- Bourdieu, Pierre. (1999). *Meditaciones pascalianas*. Barcelona, España, Anagrama
- Ciollí, Vanesa (2013). El papel del Estado en los procesos de subjetivación: Una mirada sobre las políticas de economía social. *X Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales*. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Dejours, Christophe (1998). “De la Psicopatología a la psicodinámica del trabajo”. En Des-sors, D. y Guiho-Bailly, M. (Ed.), *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires, Argentina, Lumen.
- Dejours, Christophe (2013). *Trabajo Vivo II: Trabajo y Emancipación*. Buenos Aires, Argentina, Topía.

Dicapua, María de los Ángeles; Mascheroni, Julieta y Perbellini, Melina (2013). *Detrás de la mirilla: género y trabajo en las nuevas formas de asociatividad*. Rosario, Argentina, Ediciones del Revés.

Dicapua, María de los Ángeles; Mascheroni, Julieta y Perbellini, Melina (2015). *Problemáticas legales, sociales y subjetivas de los y las socios de las cooperativas de trabajo: Reflexiones integradas desde la formación académica, la práctica investigativa y las experiencias de extensión*. Rosario, Argentina, Ediciones del Revés.

Dubar, Claude (2002). *La crisis de las identidades. La interpretación de una mutación*. Barcelona, España, Ballaterra.

García, Inés Liliana (2019). De 'ingreso social con trabajo' a 'hacemos futuro': Políticas públicas de Estado que impulsaron la inclusión social desde las cooperativas de trabajo. *Revista de ciencias sociales*, 10(35), 63-82.

Hintze, Susana. (2018). Políticas, asociatividad y autogestión en la Argentina post 2015. El punto de vista de los sujetos. *Revista Otra Economía*, 11(20), 136-155. Recuperado a partir de <https://revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/14737>

Hopp, Malena. (2015). Identidades laborales de destinatarios del Programa Ingreso Social con Trabajo "Argentina Trabaja". *Revista Trabajo y Sociedad*, (24), 207-223. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5120047.pdf>

Pichon-Rivière, Enrique (1999). *El proceso grupal*. (Versión digital) Recuperado de: https://eva.udelar.edu.uy/pluginfile.php/489952/mod_resource/content/1/El%20Proceso%20Grupal_EPR.pdf

Stake, Robert E. (2005). *Investigación con estudios de caso Ediciones Morata SRL*. Madrid, España, Colección Manuales.

UCAR (2015). *Crónicas de La Esperanza. Textos de Juan Bedoian. Fotos de Enrico Fantoni*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, Proietto y Lamarque S.A. Recuperado de: https://issuu.com/comunicacionydifusionucar/docs/cronicas_esperanza_web1

UCAR y Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (2014). "Recuperando la esperanza, construimos nuevas oportunidades." Publicación conjunta con el Gobierno de Jujuy. Recuperado de: https://www.legislaturajujuy.gov.ar/img/sesiones/ftp/561-DP-16/561-DP-16_Ante_Reucup_la%20Esperanza.pdf

Vuotto, Mirta. (2011). "El cooperativismo de trabajo en la Argentina: contribuciones para el diálogo social". OIT/ *Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina*, Buenos Aires, Argentina.

Recibido: 24/04/2020

Aceptado: 09/02/2021