

¿Otras formas de organizar el trabajo?

Las cooperativas ante el
futuro del mundo laboral

Diálogo con Bruno Roelants

¿Otras formas de organizar el trabajo?

Las cooperativas ante el futuro del mundo laboral

¿Otras formas de organizar el trabajo?

Las cooperativas ante el futuro del mundo laboral

Diálogo con Bruno Roelants

Inter
coop

Roelants, Bruno

¿Otras formas de organizar el trabajo? Las cooperativas ante el futuro del mundo laboral : diálogo con Bruno Roelants / Bruno Roelants. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Intercoop, 2026.

Libro digital, PDF - (Cuadernos de Cultura Cooperativa ; 100)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-6655-26-4

1. Cooperativas. 2. Cooperación Internacional. 3. Trabajo Cooperativo.
I. Título.

CDD 331

© Intercoop, 2026

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Índice	5
Prólogo	7
A modo de apertura	9
Del desarrollo territorial al movimiento cooperativo	10
Lo común y lo diverso: límites y posibilidades	14
Preguntas de los participantes	34

Prólogo

Las dificultades de inserción laboral, la fragilidad o la pérdida del empleo y la persistencia de formas precarias de ocupación plantean interrogantes sobre el futuro del trabajo. En la Argentina, estos problemas nos llevan a preguntarnos por las alternativas capaces de sostener la actividad económica, los ingresos y los derechos, y que pongan en primer plano a las personas.

Con esta inquietud, el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires promovió el diálogo con Bruno Roelants que tuvo lugar el 14 de octubre de 2026 y que recoge este cuaderno. Su trayectoria en el movimiento cooperativo internacional ofrece una perspectiva amplia para comprender a las cooperativas como formas específicas de organizar el trabajo, la participación y la propiedad. La diversidad de experiencias que ha conocido permite examinar lo que estas organizaciones aportan y las dificultades que enfrentan en distintos contextos económicos, sociales e institucionales.

La conversación, conducida por Mariana Alonso Brá, invita a reflexionar sobre el lugar de las cooperativas en el debate sobre el futuro del trabajo. La propiedad común, el control democrático, la calidad del empleo y la sostenibilidad de las empresas atraviesan el intercambio. También se abordan las políticas públicas, las relaciones entre cooperativas y la continuidad de sus proyectos entre

9 ¿Otras formas de organizar el trabajo?

generaciones. Son cuestiones que interesan tanto a la investigación y la enseñanza como a quienes participan cotidianamente en estas organizaciones. La publicación de este diálogo en la colección Cuadernos de Cultura Cooperativa de Intercoop permite extender la conversación más allá del encuentro y acercar sus aportes a nuevos lectores. Confluyen así el interés del Centro por investigar y debatir las transformaciones del trabajo y el compromiso de Intercoop con la difusión del pensamiento y las experiencias cooperativas. Esperamos que estas páginas contribuyan a formular preguntas y profundizar el conocimiento de las posibilidades del cooperativismo frente a los desafíos actuales.

Agradecemos a Bruno Roelants su disposición para compartir su experiencia y sus reflexiones; a Mariana Alonso Brá la conducción del diálogo y a quienes enriquecieron el intercambio con sus preguntas.

Intercoop Editora Cooperativa

Sobre la edición. Este cuaderno reproduce una versión editada del encuentro realizado el 14 de octubre de 2026 en modalidad virtual, en el marco de las actividades de difusión del proyecto UBACyT “La contribución de las cooperativas agropecuarias a la generación de empleo” (20020220300041BA), Programación Científica 2023 - Universidad de Buenos Aires. La edición presenta ajustes de redacción para facilitar la lectura. Los intertítulos y las notas fueron incorporados por la edición.

Diálogo con Bruno Roelants

A modo de apertura

Mariana Alonso Brá. Voy a presentar brevemente a nuestro entrevistado, Bruno Roelants, que ha dedicado más de cuatro décadas al movimiento cooperativo internacional. Entre 2002 y 2018 fue secretario general de CICOPA¹, la organización internacional de cooperativas de producción y de servicios, en su mayoría cooperativas de trabajo. Entre 2018 y 2023 se desempeñó como director general de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Su libro más reciente, *Cooperativism at Work*², una obra colectiva compilada por él y publicada por Routledge en febrero de 2026, reúne 26 casos de cooperativas de 15 países. La obra ofrece una perspectiva mundial y presenta cada experiencia en su singularidad, situada en distintos contextos y territorios.

¹ CICOPA: Organización Internacional de Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios, organización sectorial de la ACI creada en 1947.

² Bruno Roelants (comp.), *Cooperativism at Work: Worker-owned Cooperatives Across the World*, Routledge, 2026. El libro se preparó con motivo del Año Internacional de las Cooperativas 2025 y del centenario de la cooperativa india Uralungal Labour Contract Cooperative Society (ULCCS).

Bruno Roelants. Quisiera agradecerles sinceramente esta iniciativa, y también a quienes nos acompañan, por su interés en un tema que significa mucho para mí.

Del desarrollo territorial al movimiento cooperativo

MAB. Le propongo comenzar por sus inicios en la cooperación internacional, en Frères des Hommes³. ¿Qué lo llevó a ver en el modelo cooperativo una vía para concretar sus ideales de transformación social y solidaridad internacional? ¿Recuerda alguna experiencia de aquella etapa que haya marcado su manera de entender las cooperativas?

BR. Mi puerta de entrada al cooperativismo fue el desarrollo territorial. Mi compromiso comenzó en 1978, en una organización no gubernamental europea de cooperación al desarrollo, Frères des Hommes.

En ese momento vivía en Roma, donde formé el equipo local de su sección italiana. Colaborábamos de manera sistemática con ONG de distintos países en desarrollo. La organización se caracterizaba por apoyar proyectos participativos liderados por asociaciones o cooperativas locales. Esa fue la primera etapa.

³ Frères des Hommes: organización no gubernamental de solidaridad internacional de origen francés, creada en 1965 y con secciones en varios países europeos, que desarrolla sus acciones junto con aliados públicos y privados. [Sitio institucional](#)

Luego, en 1986, me mudé a China para trabajar en la misma ONG. En Pekín conocí a Gung Ho⁴, la asociación china de promoción de cooperativas, que en ese momento estaba en pleno proceso de renovación tras tres décadas de interrupción. Tuve la oportunidad única de participar, en los años ochenta y noventa, en la elaboración de los primeros proyectos experimentales de desarrollo cooperativo que la asociación impulsó en distintas zonas y contextos de China.

Tuve la enorme fortuna de formarme con eminentes cooperativistas chinos que habían participado en la organización de cooperativas en los años cuarenta, cuando Gung Ho fue un gran movimiento en China. En particular, viajaba regularmente con uno de ellos, que volvía a organizar cooperativas en esos nuevos proyectos.

Por esa época también empecé a conocer la experiencia del Grupo Cooperativo Mondragón⁵, en el País Vasco. Me dediqué a estudiarlo a través de visitas y lecturas. Es una de las experiencias cooperativas más destacadas del mundo y, desde la década de 1950, el principal impulsor del desarrollo regional del País Vasco. Por eso también me interesó mucho desde el punto de vista del desarrollo territorial. Organicé varias visitas de

⁴ Gung Ho es la abreviatura de gōngyè hézuòshè, “cooperativas industriales”. Designa al movimiento de las Cooperativas Industriales Chinas, surgido en 1938 durante la guerra con Japón. La expresión pasó luego al inglés como *gung-ho*.

⁵ Grupo de cooperativas originado en Arrasate-Mondragón (Gipuzkoa, España) a partir de la creación de la cooperativa industrial Ulgor en 1956.

cooperativistas de Gung Ho a Mondragón, que resultaron muy útiles para ellos.

Todo eso me llevó a una mayor inmersión y a un mayor compromiso con el movimiento cooperativo. Cuando volví de China, realicé una maestría en Estudios del Desarrollo en el Instituto Internacional de Estudios Sociales de La Haya, que hoy forma parte de la Universidad Erasmus de Róterdam. Eso me dio más herramientas académicas para analizar el cooperativismo. Mi tesis se centró en los instrumentos con los que el propio movimiento puede impulsar el desarrollo de las cooperativas.

En paralelo, me incorporé a CICOPA, la organización sectorial de la Alianza Cooperativa Internacional que reúne a las cooperativas de trabajo, sociales y de artesanos, como usted mencionó. Al principio estuve a cargo de proyectos de desarrollo en China y la India. A través de CECOP, la organización europea de CICOPA, también trabajé en los diez países de Europa Central y Oriental que estaban en proceso de adhesión a la Unión Europea.

En 2002 fui nombrado secretario general de CICOPA y, en 2006, también de CECOP.⁶ Desde entonces me concentré más en la construcción institucional, la dimensión federativa y las políticas públicas. Estos ejes complementan el del desarrollo territorial, al que me había dedicado hasta ese momento.

En cuanto a alguna experiencia que haya marcado mi forma de entender las cooperativas, diría que me

⁶CECOP-CICOPA Europa, organización regional europea de CICOPA.

inspiraron todas y cada una de las que conocí desde esa primera época, en más de cuarenta países. En ellas vi, una y otra vez, la capacidad de dar respuesta a los problemas y la voluntad de los asociados de unir fuerzas y capacidades para vivir mejor.

Conocí personalmente a importantes líderes cooperativos que fueron una gran fuente de inspiración. No voy a mencionarlos uno por uno, pero eran maestros del cooperativismo de China, la India, España, Italia, Francia y Canadá, y tuvieron una enorme importancia para mí.

Me marcaron también las obras de pensadores cooperativos como José María Arizmendiarieta⁷, impulsor de Mondragón. Y, remontándome al siglo XVII, me impresionó particularmente Pieter Plockhoy⁸, un pensador holandés que formuló propuestas de reglas que anticipaban los principios cooperativos, desarrollados luego de forma más sistemática a partir del siglo XIX. Fue también quien impulsó la primera comunidad cooperativa en Delaware, en lo que después serían los Estados Unidos.

⁷ José María Arizmendiarieta (1915-1976), sacerdote vasco. Llegó a Mondragón en 1941 y en 1943 fundó la escuela profesional donde se formaron los creadores de las primeras cooperativas.

⁸ Pieter Corneliszoon Plockhoy, reformador neerlandés del siglo XVII. En 1659 publicó en Londres un proyecto de comunidades basadas en el trabajo en común y la ayuda mutua. En 1663 encabezó un asentamiento en la bahía de Delaware, destruido al año siguiente durante la conquista inglesa.

En definitiva, no hay un único episodio, sino muchos episodios y elementos que me inspiraron y que me llevaron a dedicarme a las cooperativas durante décadas.

Lo común y lo diverso: límites y posibilidades

MAB. Mi consulta parte de esa diversidad tan amplia de experiencias, que va desde el cooperativismo chino hasta Mondragón, en el País Vasco, o, por ejemplo, lo que usted conoce del cooperativismo en la Argentina. Frente a esa variedad, ¿qué señalaría como el denominador común de la experiencia cooperativa? Y, como contracara, ¿qué nos enseñan esas diferencias de contexto y de tipo sobre los límites, pero también sobre las posibilidades de las cooperativas?

BR. Primero, los rasgos comunes. ¿Cuáles son los mínimos comunes denominadores que se encuentran en todos los sectores, en todos los tipos de cooperativas y en todos los países del mundo? Las cooperativas, en sus diversas tipologías, comparten cinco rasgos principales que quisiera resaltar.

En primer lugar, son asociaciones autónomas de personas que se involucran en una iniciativa empresarial al servicio de sus objetivos asociativos.

En segundo lugar, combinan la propiedad común de sus asociados con el control democrático, que no está garantizado por el solo hecho de compartir la propiedad.

En tercer lugar, tienen un objetivo claro: satisfacer necesidades individuales que, a su vez, son compartidas por muchas personas. Son necesidades diversas, pero fundamentales, como conseguir y mantener un puesto de trabajo, transformar y comercializar la producción

agrícola, acceder a una vivienda, obtener crédito o contar con servicios de salud y educación. En cada caso, las cooperativas cooperativizan algo: el trabajo, la producción, la vivienda u otros bienes y servicios.

En cuarto lugar, las cooperativas no tienen una finalidad especulativa. El capital cumple una función instrumental, y la acumulación de reservas fortalece el patrimonio común. La distribución de excedentes se realiza principalmente en función de las operaciones entre la cooperativa y sus asociados, y no del capital aportado.

En quinto lugar, se destaca su capacidad de cooperar entre sí. Es un factor tan importante que probablemente explique la mitad del desarrollo de las cooperativas.

Estas características se basan en estándares elaborados cuidadosamente a lo largo de varios siglos, mediante un proceso de alcance internacional cuyos antecedentes se remontan, al menos, al siglo XVII. Como mencioné, ya entonces Plockhoy anticipó algunas de esas reglas. La versión más reciente de estos estándares comunes es la Declaración sobre la Identidad Cooperativa de 1995⁹. Reúne una definición, siete principios operativos y diez

⁹ Adoptada por la ACI en su congreso del centenario, celebrado en Manchester en 1995. Sus siete principios son: adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los asociados; participación económica de los asociados; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas, e interés por la comunidad. Sus valores son autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, junto con los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

valores que los sustentan, aplicables a los distintos tipos de cooperativas en todos los países.

En cuanto a los límites del modelo, uno de los grandes desafíos es el ejercicio de la democracia. Las cooperativas deben tomar decisiones de gran importancia económica, social y, cada vez más, ambiental. Su gestión democrática requiere formación, información y capacidad para resolver los conflictos, que siempre estarán presentes. Hay que saber resolverlos internamente, tanto en las cooperativas de primer grado como en las de segundo y tercer grado.

Respecto a las posibilidades, en las primeras experiencias, en la época de Plockhoy y durante los siglos XVII y XVIII, una misma organización atendía diversas necesidades y reunía a distintos tipos de asociados, con una fuerte vinculación con la comunidad local. A partir del siglo XIX, las cooperativas comenzaron a especializarse en distintas modalidades, como las de trabajo o las de consumo.

Hoy se advierte una tendencia a retomar formas cooperativas que integran a varios tipos de asociados y refuerzan su relación con la comunidad. Se recupera así un vínculo que también expresa el séptimo principio cooperativo, aprobado en 1995 y referido, precisamente, al interés por la comunidad.

Entre los distintos tipos de asociados que pueden integrar una misma cooperativa, los trabajadores ocupan un lugar destacado. Su incorporación como asociados abre un importante potencial empresarial, porque son quienes llevan a la práctica las decisiones de la organización.

En este sentido, la experiencia del Grupo Mondragón muestra desde hace décadas que la participación de los trabajadores como asociados contribuye a la sostenibilidad de distintas clases de cooperativas: no solo las de trabajo asociado, sino también las de consumo o de crédito. Quienes deciden son, a su vez, responsables de implementar esas decisiones.

Existen también otros modelos de cooperativas con múltiples tipos de asociados que incluyen a los trabajadores y han demostrado su potencial empresarial. Es el caso de las cooperativas sociales y de comunidad en Italia, las sociedades cooperativas de interés colectivo (SCIC) en Francia y las cooperativas de solidaridad en Quebec¹⁰. Estas modalidades surgieron en las últimas décadas y muestran la capacidad del movimiento cooperativo para reinventarse y desarrollar nuevas formas de organización.

MAB. Es interesante esta tendencia a integrar distintos tipos de asociados en una misma cooperativa, que parece recuperar algunos rasgos de sus orígenes. En relación con América Latina, ¿qué particularidades encuentra en su cooperativismo y qué lo distingue del de otras regiones?

BR. Es difícil encontrar denominadores comunes en una región tan extensa, que va desde Ushuaia hasta el río Grande, en la frontera con Estados Unidos. Aun así, podemos señalar algunas características.

¹⁰ Las cooperativas sociales italianas fueron reguladas por la Ley 381 de 1991; las SCIC francesas, por una ley de 2001, y las cooperativas de solidaridad de Quebec, por una reforma de 1997 de la ley de cooperativas de esa provincia

En primer lugar, el cooperativismo de ahorro y crédito tiene una presencia destacada en muchos países de la región y está particularmente extendido en las Américas.

En segundo lugar, la concepción de la Madre Tierra o Pachamama, presente en los pueblos originarios de la región, quizá haya contribuido a una sensibilidad particular hacia las cuestiones medioambientales. Un ejemplo es el debate desarrollado entre 2008 y 2013 sobre cómo expresar mejor la dimensión ambiental en los principios cooperativos, una iniciativa que surgió en América Latina.

En tercer lugar, una experiencia negativa, la expansión de falsas cooperativas de trabajo, dio lugar a una respuesta positiva del movimiento cooperativo. Hace unos veinticinco o treinta años, especialmente en Brasil y Colombia, proliferaron las llamadas cooperativas “truchas” o, como se las conoce en portugués, “coopergatos”. Este fenómeno movilizó al cooperativismo de esos países y de América Latina en general, e impulsó políticas públicas y leyes para prevenirlo y limitarlo.

Esa movilización también contribuyó a la elaboración de los estándares mundiales del cooperativismo de trabajo asociado, desarrollados en CICOPA y aprobados en 2004¹¹. Estos estándares complementan los principios generales que mencionamos antes. La iniciativa surgió en

¹¹ Se trata de la Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado. La Asamblea General de CICOPA la aprobó en principio en Oslo, en 2003; su Comité Ejecutivo aprobó el texto definitivo en febrero de 2004, y la Asamblea General de la ACI la adoptó en Cartagena, Colombia, en 2005.

América Latina y ha sido importante, entre otros aspectos, para combatir las falsas cooperativas de trabajo.

Finalmente, el auténtico cooperativismo de trabajo asociado ha experimentado un crecimiento significativo en la región, especialmente en Brasil, Uruguay, Argentina y Colombia, y en menor medida en otros países. Los intercambios de conocimientos, sobre todo con Italia y España, han contribuido considerablemente a ese desarrollo. Conviene subrayar que estas experiencias sirvieron como fuente de inspiración, las que no se limitaron a una simple reproducción de sus modelos.

En síntesis, la fuerte presencia del cooperativismo de ahorro y crédito, la sensibilidad medioambiental, la expansión del cooperativismo “trucho” -con la determinante respuesta para prevenirlo y limitarlo- y, finalmente, la tendencia general al crecimiento del cooperativismo, especialmente de trabajo asociado, en la región, son los cuatro rasgos que considero más destacados..

MAB. Muy interesante, y con algunos datos que seguramente no todos teníamos tan presentes. Ahora queríamos consultarle por otra experiencia muy significativa de su trayectoria: la negociación de la Recomendación 193 de la Organización Internacional del Trabajo sobre la promoción de las cooperativas, aprobada en 2002¹². Al leerla, se advierte que recoge casi textualmente los documentos oficiales de la ACI, así que

¹² Recomendación sobre la promoción de las cooperativas, 2002 (núm. 193), adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 90.^a reunión. Reemplazó a la Recomendación sobre las cooperativas (países en vías de desarrollo), 1966 (núm. 127).

evidentemente debe de haber sido un logro muy importante en ese momento. Mirando en perspectiva ese trabajo, ¿qué le parece que permitió esa Recomendación en relación con las condiciones concretas de las cooperativas?

Y, del otro lado, el lado un poco más oscuro: ¿qué le parece que todavía falta para que este tipo de recomendaciones internacionales se traduzca efectivamente en políticas públicas nacionales que lleguen a las cooperativas?

BR. Como muchas cosas en la vida, mi participación en esa iniciativa comenzó un poco por casualidad. En ese momento vivía en la región de Ginebra, conocía a algunos funcionarios de la OIT y estaba familiarizado con la organización.

Mi primera contribución consistió en movilizar y organizar a los representantes cooperativos. En junio de 2001, al iniciarse las deliberaciones sobre el proyecto de Recomendación, logré constituir un grupo informal con unos diez representantes de cooperativas, acreditados en alguno de los tres grupos que integran la OIT: gobiernos, sindicatos y empleadores.

En mi caso, por ejemplo, fui acreditado por el gobierno italiano en el grupo de empleadores para representar a las tres confederaciones cooperativas italianas¹³. En el contexto de esas negociaciones tuvimos una gran colaboración dentro de ese grupo informal. En las dos sesiones de negociación directa, en junio de 2001

¹³ Legacoop (Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue), Confcooperative (Confederazione Cooperative Italiane) y AGCI (Associazione Generale Cooperative Italiane).

y en junio de 2002, nuestro grupo procedió a la formulación y al registro de muchas propuestas de enmienda, y nos reuníamos todos los días a las siete de la mañana para definir los pasos a seguir. Después, durante el año transcurrido entre las dos sesiones de negociación directa, o sea, entre junio de 2001 y junio de 2002, nuestro grupo se centró en liderar una campaña de toma de conciencia en el movimiento cooperativo, con varias reuniones internacionales y una propuesta de redacción de la Recomendación definitiva, la cual fue aprobada por el Consejo de la ACI.

Luego, durante la segunda fase de la negociación, en junio de 2002, nuestro grupo logró que se aprobara el 90 % de la propuesta que habíamos sometido al Consejo de la ACI. E incluso llevé a cabo una negociación de última hora con los sindicatos en un café de Ginebra, y allí acordamos la inclusión de todos los estándares cooperativos establecidos en la Declaración sobre la Identidad Cooperativa de 1995: la definición, los valores y los principios cooperativos. Esos estándares fueron insertados en la Recomendación junto con la mención de la propia Alianza Cooperativa Internacional, lo cual es un hecho sin precedentes en las recomendaciones o los convenios de la OIT. Pienso que haber podido obtener la inclusión de todos esos estándares, que hasta entonces eran internos del movimiento cooperativo, fue el logro principal.

Y lo fue particularmente porque las propuestas de políticas públicas incorporadas en la Recomendación se fundamentan de forma explícita en estos principios y valores, es decir, son el fundamento de las políticas públicas que se proponen en ella. Por lo tanto, los

estándares que estaban limitados al movimiento cooperativo se transformaron, en el momento de la aprobación de esta Recomendación, en normas de carácter universal, reconocidas por la comunidad internacional y por el sistema de las Naciones Unidas. Simultáneamente, como generadoras de políticas. Y, de hecho, en los años siguientes surgieron numerosas políticas públicas y legislaciones nacionales inspiradas en esa Recomendación.

Pero, a su vez, hay bastantes países que se han mostrado reticentes a poner en valor la Recomendación 193 y no han tenido un papel destacado en la formulación de legislación y de políticas públicas para las cooperativas, a pesar de haber estado presentes en el momento de su votación, aprobada de forma prácticamente unánime.

Por lo tanto, cómo movilizar a los Estados, tanto directamente como de manera indirecta a través del sistema de las Naciones Unidas, es un desafío importante. Esa es realmente una cuestión fundamental en la implementación de las políticas públicas propuestas por la Recomendación. A su vez, es importante enfatizar que sigue siendo hoy, después de casi 25 años, el principal texto internacional que propone políticas públicas para las cooperativas.

MAB. Parece muy relevante la incorporación al mundo del trabajo y, en particular, a los sindicatos como actores que, más allá de haber perdido poder relativo, siguen siendo muy significativos. En esa misma línea, quería preguntarle por su gestión como director general de la Alianza Cooperativa Internacional: ¿qué iniciativas pudo concretar para que las orientaciones internacionales se

tradujeran en políticas públicas? ¿Podría identificar algunos hitos de su gestión en ese sentido?

BR. Eso fue mucho después. La Recomendación fue elaborada y aprobada en 2001-2002, mientras que fui designado director general de la ACI recién en 2018 y me quedé hasta mi jubilación, en 2023, después de cinco años de mandato; o sea, varios años después de la Recomendación. Acabo de decir que todavía es una referencia normativa muy actual y, por lo tanto, durante esos años también fue muy relevante, así que era importante ponerla en valor y asegurarse de que las políticas públicas que incluye fueran implementadas por todos los Estados. Pienso que hubo logros importantes en la ACI bajo mi dirección, que se basaron en parte en la promoción de la Recomendación, y que se concretaron desde dos líneas de trabajo distintas.

La primera vía fue la relación con el sistema de las Naciones Unidas, especialmente con UNDESA, el Departamento Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas que se ocupa de las cooperativas y con el cual la ACI había mantenido hasta entonces una interacción bastante limitada.

Desde ese departamento manifestaron un gran interés en colaborar con la ACI y nos invitaron, por primera vez, a coorganizar el seminario bienal de expertos destinado a preparar el informe del secretario general de las Naciones Unidas sobre las cooperativas¹⁴. Este informe se publica cada dos años desde hace décadas y constituye una

¹⁴ Se trata del informe bienal del secretario general a la Asamblea General de las Naciones Unidas titulado “Las cooperativas en el desarrollo social”.

herramienta importante para promover las cooperativas por su incidencia en los Estados. Y también, en esos años, en el ámbito de las actividades anuales de las Naciones Unidas, se procedió al lanzamiento de un evento en Nueva York con ocasión del Día Internacional de las Cooperativas, en el cual se llevó a cabo, por primera vez, la presentación de informes nacionales voluntarios¹⁵ en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de la contribución de las cooperativas a esos objetivos.

La segunda vía para reducir la brecha entre el reconocimiento internacional expresado en la Recomendación y su traducción en políticas públicas nacionales fue el Congreso Cooperativo Mundial que organizamos en Seúl, Corea del Sur, en 2021¹⁶. Fue un acontecimiento extraordinario para el movimiento cooperativo internacional. En ese marco se realizó también el primer encuentro mundial de la ACI con los gobiernos, en el que participaron 22 países y representantes de las Naciones Unidas, la OIT y la Unión Europea, con el objetivo de promover políticas públicas para las cooperativas.

¹⁵ Se refiere a los informes en los que los Estados informan sobre sus avances en la Agenda 2030 ante el Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible, que se reúne en julio en Nueva York. El Día Internacional de las Cooperativas se celebra el primer sábado de julio.

¹⁶ 33.º Congreso Cooperativo Mundial de la ACI, celebrado en Seúl del 1 al 3 de diciembre de 2021.

Considero que estas iniciativas contribuyeron, directa e indirectamente, a reducir esa brecha, aunque todavía queda mucho trabajo por hacer.

MAB. Su respuesta toca un punto clave. Existe una idea, quizás un estereotipo, de que los espacios internacionales no llegan a las condiciones concretas de cada cooperativa en su territorio (una idea que parece estar presente respecto de cualquier ámbito, no solo del cooperativo). Por eso es valioso conocer los caminos posibles para que esas orientaciones globales efectivamente puedan acercarse a cada cooperativa en singular.

Ahora quisiera preguntarle sobre el libro publicado este año, *Cooperativism at Work*, que, como mencionamos, despliega 26 casos de cooperativas de 15 países. Mi pregunta puntual es: ¿qué nos dicen esos casos sobre la relación entre propiedad común, organización del trabajo y calidad del empleo, conceptos a los que usted da mucha centralidad? Y, vinculado directamente con esto, ¿qué aportan a la controversia, muy actual e intensa, sobre el futuro del trabajo?

BR. Aquí tengo el libro. Como pueden ver, es un volumen extenso, de más de 500 páginas.

El libro contiene, como acaba de señalar, 26 casos de estudio de todos los continentes y de distintas actividades. Mostramos que las cooperativas se caracterizan tanto por la propiedad común como por el control democrático. Como dije antes, compartir la propiedad no implica necesariamente ejercer un control democrático; lo propio de las cooperativas es combinar ambos elementos.

El control democrático permite a los trabajadores decidir sobre la organización de su trabajo y la gestión de

su empresa. En ese contexto, es natural que no solo se esfuercen por asegurar la viabilidad de sus empresas y por crear y mantener puestos de trabajo, sino que, al mismo tiempo, quieran preservar la calidad del empleo y una distribución equitativa de los ingresos. En los casos analizados, la relación entre el ingreso más alto y el más bajo va desde la igualdad, de uno a uno, hasta una proporción máxima de seis a uno. Se trata de diferencias muy reducidas respecto a las habituales en el mundo empresarial. Por lo tanto, de una expresión concreta de igualdad, de una forma viable de materializarla.

Esta manera de organizar el trabajo aporta mucho al debate sobre su futuro, especialmente si consideramos que no se limita a los 26 casos del libro: existen al menos 300.000 empresas de este tipo en el mundo, que emplean a más de 15 millones de personas en prácticamente todos los sectores de actividad. Su alcance y diversidad muestran la viabilidad económica de esta forma de organizar la empresa.

MAB. Otra cuestión central para el movimiento cooperativo es la relación entre propiedad común y participación. ¿Cómo se expresa esa relación en los casos del libro, tanto en las grandes decisiones de largo plazo como en las decisiones cotidianas de gestión?

BR. El libro presenta casos de cooperativas muy pequeñas y otras de gran tamaño, así como de grupos que reúnen cooperativas de distintas dimensiones. Encontramos, por lo tanto, una amplia diversidad de formas de gestión.

La combinación de la propiedad común y el control democrático por parte de los trabajadores genera una

situación particular: quienes definen la estrategia empresarial son las mismas personas responsables de implementarla. Esa coincidencia es singular, incluso dentro del movimiento cooperativo.

La delegación de responsabilidades operativas en un director o un equipo de dirección depende de la complejidad y del tamaño de la empresa. En las cooperativas más grandes, ese equipo puede disponer de cierta autonomía para tomar decisiones cotidianas. Sin embargo, actúa dentro del marco estratégico definido por el conjunto de los trabajadores asociados y bajo la supervisión continua de un consejo integrado también por ellos, ante el cual debe rendir cuentas de su gestión.

MAB. Entonces, la propiedad común resulta insuficiente si no está acompañada por la participación y el control democrático de los asociados, ejercido directamente o a través del consejo de administración. Esto nos lleva a otra cuestión central en las cooperativas de trabajo: las tensiones entre la sostenibilidad de la empresa, el mantenimiento de los puestos de trabajo y los ingresos de los asociados. ¿Cómo se presentan estas tensiones en los casos del libro y cómo se resuelven?

BR. Por un lado, como hemos dicho, los trabajadores tratan de alcanzar las mejores condiciones laborales en épocas normales de la empresa.

Con la misma lógica, tratan de estar preparados en períodos de crisis para mantener sus puestos de trabajo e incluso, cuando es necesario, para bajar provisoriamente sus sueldos.

Tenemos ejemplos de la crisis de 2008, analizados en *El capital y la trampa de la deuda*¹⁷, el libro que escribí con Claudia Sánchez Bajo en 2011, publicado primero en inglés por Palgrave Macmillan y luego en castellano por Intercoop. Allí presentamos cuatro casos que muestran cómo los trabajadores redujeron temporalmente sus ingresos para afrontar la crisis y preservar sus puestos de trabajo.

El libro que estamos comentando también ilustra, mediante casos concretos, la capacidad de los trabajadores asociados para adaptarse a crisis inesperadas, en particular a la pandemia de COVID-19. Encontramos experiencias en las que acordaron reducir sus ingresos durante un tiempo, “apretarse el cinturón”, para sostener el empleo.

MAB. Es decir que, en general, la tensión puede contenerse o disminuir significativamente con esta previsión acordada en común, ¿no?

BR. Claro, y eso también requiere el ejercicio de la democracia. Porque si la democracia se suprime, si por alguna razón la cooperativa deja de ser democrática, no se puede garantizar esta dinámica. Muchas veces se piensa que en las cooperativas hay mucho *blablablá*, muchas reuniones y muchos debates, y muchas veces parece que uno está perdiendo el tiempo, pero al final lo está ganando. Por ejemplo, en el Grupo Mondragón, tres

¹⁷ Claudia Sánchez Bajo y Bruno Roelants, *Capital and the Debt Trap: Learning from Cooperatives in the Global Crisis*, Palgrave Macmillan, 2011. Edición en castellano: *El capital y la trampa de la deuda*, Intercoop, 2012.

semanas después de la caída de *Lehman Brothers*¹⁸, ya habían decidido bajar temporalmente sus sueldos. Hubo horas y horas de negociación entre ellos y, al final, fueron bastante rápidos para tomar una decisión concreta tan difícil.

MAB. Quisiera volver a su último libro, cuya presentación está prevista en el Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo (EILAC), que se realizará los días 3 y 4 de noviembre en la Facultad de Economía de la Universidad Central, en Santiago de Chile. ¿Qué expectativas tiene sobre su recepción en América Latina y, en particular, sobre sus aportes a los debates de este encuentro académico?

BR. Primero, de forma general, como dije antes, el cooperativismo de trabajo está creciendo en una parte importante de América Latina. Y este libro, que tiene una escala mundial y que también contiene ejemplos de América Latina, podría ser una herramienta importante en la labor de promoción del cooperativismo de trabajo asociado en la región, pero también, tal vez, en la enseñanza, en los debates en general e incluso en las conversaciones con las autoridades públicas.

Ahora, analizando los siete ejes de trabajo del XIV EILAC, que se realizará en Chile, me parece que el libro tiene pertinencia para cada uno de ellos. Si los vamos revisando rápidamente:

¹⁸ La declaración de quiebra de la empresa financiera Lehman Brothers, en setiembre de 2008 (la mayor quiebra en la historia estadounidense) está habitualmente considerada como detonante de la crisis financiera global de ese año.

El eje 1, de derecho cooperativo, es pertinente porque el libro se centra en la relación entre, por un lado, los marcos normativos del cooperativismo en general y, específicamente, los del cooperativismo de trabajo asociado y *multistakeholder*¹⁹, y, por otro lado, los estándares cooperativos universales, que comprenden la definición, los principios y los valores del movimiento cooperativo. Además, me parecen de primera importancia los marcos normativos que fomentan la intercooperación, especialmente en lo que respecta a la regulación de los grupos empresariales cooperativos.

El eje 2, sobre la memoria histórica de la economía social y solidaria, también es pertinente, porque el libro resume el nacimiento en el siglo XIX y la evolución de la economía social y solidaria, inicialmente en Europa y luego en varias regiones del mundo, en particular en América Latina y también en parte de Canadá. El libro, entre otras cosas, menciona la negociación y la aprobación en la OIT, en 2022, de la primera resolución sobre la economía social y solidaria²⁰, en la cual también estuve presente, de nuevo como delegado por Italia, cuando todavía era director general de la ACI. Antes de

¹⁹ En el cooperativismo, el término *multistakeholder* alude a una estructura de gobernanza potencial o efectivamente basada en múltiples grupos de interés, diferenciándose del formato tradicional que considera un único tipo de asociados o roles (por ejemplo, consumidores, trabajadores etc.). Este concepto también se conoce como cooperativas multiactivas o de vínculo múltiple.

²⁰ Resolución relativa al trabajo decente y la economía social y solidaria, adoptada en la 110.^a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (Ginebra, junio de 2022).

esa negociación, habíamos conformado una coalición internacional con organizaciones internacionales de mutuales y otras organizaciones representativas mundiales de la economía social y solidaria y, por lo tanto, fuimos a Ginebra a negociar no solamente como ACI, sino también en el marco de una coalición, más amplia.

El eje 3, que es el de gobernanza cooperativa, es pertinente porque el cooperativismo de trabajo asociado es un caso muy pragmático de gobernanza cooperativa. El modelo se distingue en el ámbito empresarial, como mencioné, por implicar actores que toman las decisiones y son al mismo tiempo los responsables de su implementación práctica, como hemos dicho, en un ámbito empresarial. El análisis que contiene la obra acerca del cooperativismo multistakeholder, o sea, con múltiples tipos de asociados, también ofrece un caso realmente innovador y una tendencia importante en el ámbito del movimiento cooperativo. Y el cooperativismo de segundo y tercer grado, en particular en su expresión empresarial, o sea, en los grupos cooperativos empresariales, está bastante bien ilustrado en el libro mediante una serie de ejemplos concretos.

El eje 4 del encuentro trata sobre la metodología y la evaluación en la economía social y solidaria. El libro proporciona bases para contribuir a la elaboración de herramientas de medición de impacto en el cooperativismo de trabajo asociado y el cooperativismo social, que a su vez pueden ser utilizadas también en el cooperativismo en general y, más ampliamente, en la economía social y solidaria.

El eje 5, relativo al trabajo en la economía social y solidaria, es probablemente el más relevante de todos,

especialmente en lo que respecta al cooperativismo de trabajo asociado en general y también al cooperativismo social de integración laboral²¹.

Con respecto al eje 6, sobre la innovación, esta se trata a lo largo del libro, incluso en el campo de las TIC, las plataformas digitales y la inteligencia artificial, pero también en el de la innovación social, no solamente la tecnológica.

Y, finalmente, el eje 7, que es el de territorio y sostenibilidad, también es pertinente porque el tema del desarrollo territorial se aborda en varios de los ejemplos presentados en el libro. Los capítulos tratan también de casos concretos de promoción medioambiental.

MAB. Entonces, tenemos las mejores expectativas para Santiago de Chile y para la repercusión de la obra de Bruno. Una última pregunta, bastante interesada, como integrante del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo dedicado a las problemáticas sociolaborales y organizacionales: ¿qué aspectos de estos conceptos clave, como el control democrático, la organización del trabajo, la gestión y la participación, le parece que deberían profundizarse desde la investigación? ¿Y considera que la relación entre la universidad y las cooperativas puede ser útil y colaborar en el avance de estas cuestiones?

BR. Sin duda. Voy a enfocarme en pocos aspectos que me parecen particularmente importantes al respecto.

²¹ En Italia, las cooperativas sociales de tipo B se dedican a la inserción laboral de personas desfavorecidas, que deben representar al menos el 30 % de sus trabajadores.

El primer tema es la gobernanza de las cooperativas propiedad de sus trabajadores y, específicamente, los métodos que emplean para resolver conflictos. Como dije antes, siempre habrá conflictos en una cooperativa: hay que abandonar la idea de que no existen o no deberían existir.

Un segundo tema, que considero fundamental y que también se aborda en el libro, es cómo las cooperativas propiedad de sus trabajadores (las de trabajo asociado y las sociales) establecen y desarrollan relaciones horizontales entre sí mediante grupos, redes y otras formas de articulación.

En tercer lugar, como hemos mencionado, existe una tendencia a retomar un modelo de cooperativismo que reúne a distintos tipos de asociados en una misma organización y fortalece su vinculación con la comunidad. Es un fenómeno que está creciendo en distintas partes del mundo y que probablemente seguirá expandiéndose. Su estudio resulta especialmente relevante para los estudios del trabajo. Además de facilitar la incorporación de los trabajadores como una categoría específica de asociados, puede contribuir a la sostenibilidad económica de las cooperativas, a la continuidad del trabajo y al desarrollo de las comunidades locales, incluso mediante la generación de empleo indirecto estable.

Por último, y en relación con las comunidades, considero importante investigar los mecanismos mediante los cuales las cooperativas en su conjunto, y las de trabajo asociado en particular, contribuyen al desarrollo territorial sostenible. El vínculo entre cooperativas, territorio y trabajo constituye otro campo fundamental de investigación.

MAB. Tomamos nota de todas las recomendaciones, que evidentemente parecen ir en una dirección consonante: la vuelta a lo local, a la integralidad y a la horizontalidad; desde diferentes aspectos, todo parece converger ahí.

Tal vez nuestro entrevistado quiere hacer algún comentario final. Mientras tanto, invito a quienes están participando a que sumen sus preguntas en el chat, así se las transmitimos a Bruno en esta parte final de la entrevista.

BR. Quiero agregar una reflexión final. Dije antes que todas las cooperativas cooperativizan algo. Las cooperativas propiedad de sus trabajadores, o sea, las cooperativas de trabajo asociado y las sociales, cooperativizan el trabajo, que es uno de los aspectos fundamentales en la economía y en la sociedad. Pienso que la cooperativización del trabajo que se está desarrollando con cooperativas de trabajo y con varias formas de cooperativas *multistakeholder*, o sea, con varios tipos de asociados, es un fenómeno realmente clave, tanto en el desarrollo del cooperativismo en su conjunto como en la evolución económica, social y medioambiental del mundo de hoy.

Luego, solo quería añadir que quienes estén interesados pueden encontrar más información sobre el libro, sus temáticas y sus estudios de caso, pero también sobre los temas que hemos abordado hoy, en un canal de YouTube que lleva el mismo nombre que el libro, *Cooperativism at Work*, en inglés, pero que contiene, entre otras, una lista de reproducción con una serie de videos en castellano.

Preguntas de los participantes

1. ¿Está prevista una edición del libro en español? ¿Cuándo podría estar disponible? (Lucía Díaz)

BR. Pienso que debería devolver la respuesta a otras personas, porque evidentemente no depende de mí. Pero sí hay una iniciativa en curso con Intercoop. En curso, porque todavía falta una parte de los fondos necesarios para poder realizarla. Y sí, sería muy útil e importante hacerlo.

2. ¿Cuántas de las cooperativas estudiadas surgieron de empresas recuperadas y cuántas tuvieron otro origen? En las primeras, ¿qué tasa de supervivencia se observa y qué factores explican su continuidad y sostenibilidad? (Ricardo Gerardi)

BR. Cinco de los 26 casos del libro corresponden a empresas recuperadas: dos en Francia y los restantes en Italia, Grecia y Brasil. En ellos se analiza cómo se movilizaron y organizaron los trabajadores para recuperar sus empresas.

La supervivencia depende de varios factores, pero encontramos tasas particularmente altas en Italia y Francia. Considero que esto se debe a que ambos países han desarrollado un acompañamiento muy sólido para estos procesos.

También hubo experiencias negativas, incluso en Francia, en las que los trabajadores quedaron solos frente a la recuperación de una empresa y fracasaron. Estos resultados afectan la imagen del cooperativismo y pueden llevar a concluir que este tipo de proyectos no funciona. En cambio, cuando existe un acompañamiento bien organizado, las tasas de supervivencia son

particularmente altas. En Francia se ha calculado que las cooperativas, incluidas las surgidas de empresas recuperadas, tienen una tasa de supervivencia a cinco años superior al promedio empresarial.

Los primeros cinco años constituyen un período especialmente sensible. Una empresa puede recuperarse y cerrar dos años después; si logra consolidarse durante cinco años, sus posibilidades de continuidad son mayores.

Ese acompañamiento se desarrolla mediante dos componentes principales: financiamiento y asesoramiento.

Entrevisté a responsables de organizaciones financieras que apoyan a empresas recuperadas, quienes subrayaron que el dinero no es lo principal: lo decisivo es el asesoramiento. Aportar muchos fondos sin ese acompañamiento no garantiza que el proyecto funcione.

Un ejemplo destacado es CFI (Cooperazione Finanza Impresa)²², en Italia, a la que el libro dedica un capítulo completo. Esta institución aporta capital de riesgo, que se suma al de los trabajadores, fortalece el capital propio de la cooperativa y facilita el acceso a otras fuentes de financiamiento, en particular a bancos cooperativos y no cooperativos.

Pero la CFI, con sede en Roma, también acompaña a los trabajadores durante meses e incluso años, cuando es necesario, en cualquier parte del país. Ese seguimiento es

²² Cooperazione Finanza Impresa: sociedad creada en el marco de la Ley Marcora (Ley 49 de 1985) por iniciativa de las tres centrales cooperativas italianas, con participación del Estado. Financia y acompaña a cooperativas de trabajo, en especial a las surgidas de empresas en crisis.

determinante. En Francia, las federaciones regionales de la organización nacional de cooperativas de trabajo²³ también cuentan con personas dedicadas específicamente al acompañamiento de empresas recuperadas.

3. ¿Ese acompañamiento es público o privado? En particular, ¿de dónde provienen los fondos para el financiamiento? (Mariana Alonso Brá)

BR. Puede haber aportes y asesoramiento públicos, pero el movimiento cooperativo cuenta con un conocimiento específico de estas experiencias. En países como Italia y Francia, donde se han recuperado numerosas empresas, el movimiento ha acumulado una experiencia que el Estado no posee en la misma medida.

También es importante señalar que el acompañamiento suele estar a cargo del propio movimiento cooperativo, sin buscar un beneficio propio. Los fondos pueden provenir del movimiento o del sector público, como ocurre en el caso de CFI, pero su gestión queda en manos del movimiento cooperativo.

4. ¿Qué desafíos regulatorios y de gobernanza enfrenta el cooperativismo de plataforma, especialmente cuando tiene alcance internacional? (Griselda Verbeke)

BR. El cooperativismo debe adaptarse a las transformaciones tecnológicas, y las plataformas digitales constituyen un campo importante. Pueden existir distintas modalidades de cooperativas de plataforma,

²³ Se refiere a la Confédération générale des Scop (CG Scop) y sus uniones regionales.

según quiénes sean sus asociados: usuarios, trabajadores u otras personas que desarrollan su actividad a través de ellas. También es posible combinar estas categorías en una cooperativa con múltiples tipos de asociados, un sistema *multistakeholder*.

Ya se están desarrollando iniciativas exitosas. Una de las principales dificultades es que sus integrantes pueden conformar una comunidad virtual distribuida en varios países, lo que plantea desafíos para la participación y la gobernanza.

También existen obstáculos legales: reunir en una misma cooperativa a asociados de distintos países puede resultar difícil por las diferencias entre las legislaciones. Sin embargo, no es imposible, y estas experiencias avanzan poco a poco.

Durante un tiempo, el cooperativismo de plataforma despertó mucho entusiasmo, y yo recibía frecuentes invitaciones para hablar sobre el tema. Pero el cooperativismo suele desarrollarse de manera gradual, paso a paso. Creo que en este campo también es necesario avanzar de ese modo, apoyándose en las experiencias que ya están dando resultados.

5. Muchas experiencias exitosas son cooperativas pequeñas, de 10 a 20 asociados. ¿Cómo se pasa de ese tamaño al de una gran cooperativa, de 100 o más trabajadores, sin perder el alma? ¿Hay experiencias de ese tipo? (Mirta Vuotto)

BR. Primero quisiera señalar que, si bien conocí muchísimas cooperativas en distintos países que me inspiraron, también encontré algunas con prácticas claramente dictatoriales, en las que todos estaban bajo las órdenes de una sola persona. Recuerdo, en particular, una

de apenas quince o dieciséis asociados en la que todas las decisiones estaban concentradas en una persona. Es decir, incluso una cooperativa pequeña puede perder su carácter democrático. Solemos pensar que las dificultades para mantener y desarrollar la democracia aparecen a medida que la cooperativa crece, pero también pueden presentarse en organizaciones pequeñas.

Cuando una cooperativa crece, también puede disponer de más recursos para la formación, la información y el desarrollo de métodos de coordinación de grupos y resolución de conflictos. Una cooperativa muy pequeña quizá no cuente con esas herramientas y se apoye más en el conocimiento mutuo y la confianza entre sus integrantes, especialmente si se conocen desde hace mucho tiempo.

El crecimiento puede, por lo tanto, ampliar las herramientas para gestionar tanto la dimensión social como la empresarial de la cooperativa. Como señalamos antes, también puede dar lugar a una mayor delegación de las decisiones cotidianas en un equipo de gestión.

El libro incluye el caso de una cooperativa de primer grado de gran tamaño y vemos que funciona mediante numerosas reuniones y grupos de trabajo. No conozco cooperativas de trabajo con millones de asociados, como ocurre en algunas cooperativas bancarias o de consumo, y no sé cómo funcionarían a esa escala. Pero existe otra posibilidad muy importante: crear grupos empresariales entre cooperativas, es decir, cooperativas de segundo e incluso de tercer grado. Esta es una forma de organizar el crecimiento.

En Mondragón y en otras experiencias encontramos cooperativas que dan origen a nuevas cooperativas, las

cuales luego se integran con la cooperativa de origen y otras para formar un grupo. Esta vía de desarrollo permite alcanzar una escala mucho mayor. Mondragón, por ejemplo, tiene las dimensiones de una multinacional.

A esa escala también se plantea el desafío del control democrático. Muchas personas piensan que Mondragón, por citar un caso conocido, habría perdido su carácter democrático en el nivel del grupo.

Sin embargo, el Grupo Mondragón cuenta con un reglamento de más de 300 páginas que establece un sistema de funcionamiento complejo. Periódicamente se reúne un congreso en el que se debaten las cuestiones estratégicas del grupo. La representación de cada cooperativa depende de su número de socios trabajadores, por lo que las más grandes tienen mayor peso que las pequeñas. Hay, por lo tanto, democracia y debate, aunque su ejercicio a esa escala requiera una organización compleja.

6. ¿Cuál es el tamaño más adecuado de una cooperativa de trabajo asociado para sostenerse en el mercado y, al mismo tiempo, garantizar la participación democrática de sus socios? (Elisa Lanas Medina)

BR. Hemos hablado ya bastante del tema del tamaño desde el punto de vista de la gobernanza. La segunda parte de la pregunta tiene que ver con cuál es el tamaño ideal en términos del sector, del rubro, y eso va a depender, evidentemente, del rubro del que se trate. Además, es claro que, cuando se pueden conformar grupos, estos pueden tener más impacto en las cadenas de valor. El Grupo Mondragón, para volver a él, tiene hoy un impacto mayor que el de una cooperativa

individual en el sector automotor, porque varias de sus cooperativas producen componentes para automóviles y participan de las grandes plataformas que están en São Paulo y en otros lugares para integrarse en esas cadenas.

7. En el marco de la administración cooperativa, ¿cómo se diferencian las funciones del consejo de administración y las de la gerencia? (Wenceslao Moro)

BR. Un consejo de administración se ocupa, lógicamente, de dos cosas, como traté de explicar antes. Una es la estrategia general, que habitualmente se adopta en la asamblea general: el consejo se asegura de que se mantenga hasta la próxima asamblea. La otra es asegurar el control de la gestión diaria cuando esta se delega en un equipo de gestión con cierto nivel de autonomía. En este marco, el consejo de administración es extremadamente importante.

Además del consejo de administración y del comité de gestión, puede haber otras estructuras, como un consejo de supervisión o un consejo social que se ocupe más del componente laboral de los trabajadores. Un trabajador asociado es, al mismo tiempo, un patrón y un empleado, y es importante asegurarse de que esos dos componentes estén bien representados en la misma cooperativa.

En este sentido, podríamos decir que la cooperativa en general, y la de trabajo en particular, es como una república en miniatura, con sus distintos poderes y un equilibrio entre ellos.

8. ¿Cómo despertar el interés de los jóvenes por asumir responsabilidades en el consejo de administración? ¿La falta de

recambio generacional puede amenazar el futuro de las cooperativas?
(Matías Pérez)

BR. Sí. En las distintas organizaciones en las que he trabajado hemos abordado mucho el tema de los jóvenes. En los últimos tiempos, muchos de ellos han mostrado interés por la participación y la gobernanza democrática, por lo que el cooperativismo no está fuera de sus intereses. A veces se dice que a los jóvenes ya no les importa nada, pero no es así: al menos una parte de ellos se siente atraída por estas formas de participación.

Ahora bien, volviendo a la gobernanza interna, es importante asegurarse de que, una vez que los jóvenes se incorporan a la cooperativa, no encuentren reglas no escritas o barreras invisibles que les impidan acceder al consejo de administración. Lo mismo puede suceder con las mujeres.

En algunos casos también se establecen cuotas para favorecer el recambio generacional. Es preciso evitar que el consejo esté integrado únicamente por personas de mayor edad y que los jóvenes queden limitados a la plantilla de trabajadores.

En relación con la continuidad entre generaciones, quisiera destacar también la importancia de las reservas indivisibles o irrepartibles, que, por suerte, están contempladas en la legislación de la Argentina²⁴, Uruguay y otros países de América Latina.

²⁴ La Ley de Cooperativas 20.337 establece entre los caracteres de las cooperativas la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en caso de liquidación (art. 2, inc. 12).

Estas reservas tienen particular presencia en los países latinos, pero están ganando terreno. Por ejemplo, una nueva ley en Japón²⁵ las incorporó para las cooperativas de trabajo. Se trata de preservar el patrimonio acumulado a lo largo de los años, de modo que no pueda ser apropiado por los asociados mediante la venta de la cooperativa.

Esto es importante por varios motivos, entre ellos, la continuidad de la organización: la existencia de reservas irrepartibles puede desalentar a una empresa interesada en comprarla para apropiarse de ese patrimonio. Al ampliar su horizonte de continuidad, también se favorece el recambio generacional.

La filosofía que sustenta estas reservas es, precisamente, la transmisión entre generaciones. La cooperativa no pertenece solo a sus asociados actuales, sino también a los futuros. Por eso es importante preservar ese patrimonio para las próximas generaciones. Esta perspectiva también es fundamental para favorecer la incorporación de los jóvenes.

MAB. Es interesante cómo vuelve a aparecer el tiempo: para acumular un patrimonio común, incorporar a los jóvenes y dar continuidad al proyecto entre generaciones. El cooperativismo propone un horizonte que trasciende a sus miembros actuales, en una época en la que predominan la inmediatez y la búsqueda de resultados a corto plazo.

²⁵ Ley de Cooperativas de Trabajadores (Ley núm. 78 de 2020), promulgada en diciembre de 2020 y vigente desde octubre de 2022.

Esta reflexión nos permite cerrar el diálogo y deja abierta una cuestión central: cómo sostener y renovar proyectos colectivos que puedan perdurar más allá de quienes hoy los integran. Muchas gracias, Bruno, por compartir su experiencia y sus reflexiones, y a quienes participaron, por el interés y las preguntas que enriquecieron esta conversación.

En este diálogo con Mariana Alonso Brá, Bruno Roelants recorre su trayectoria profesional, desde el desarrollo territorial hasta el movimiento cooperativo internacional. A partir de esa experiencia, reflexiona sobre lo común y lo diverso en las cooperativas, sus límites y sus posibilidades.

