

¿Cómo se autorregulan las cooperativas de trabajo?



*Material de capacitación
para integrantes de cooperativas
de trabajo y otras organizaciones
autogestionadas por sus
trabajadores*

**EXPERIENCIAS Y
REFLEXIONES COLECTIVAS**

¿QUIÉNES Y COMO HICIMOS ESTA CARTILLA?

Este material es el resultado de un trabajo conjunto entre compañerxs de la Cooperativa de Trabajo Factorial y de la Maestría en Economía Social de la Universidad Nacional de General Sarmiento (MAES-UNGS)¹.

Es el producto final del proyecto "Cómo desarrollar sistemas de control interno en las cooperativas de trabajo" desarrollado entre 2016 y 2017 y financiado por la Secretaría de Políticas Universitarias (MEyD) en el marco del Programa "Cooperativismo y Economía Social en la Universidad".

Para producir este material fue fundamental la apertura y generosidad de las Cooperativas de Trabajo "La Cacerola", "Triarte Verde", "Contex", "Alé Alé" y "Cooptem", que nos permitieron conocer su funcionamiento interno, sus experiencias y aprendizajes, y luego discutir reflexiones y propuestas en el marco de nuestro proyecto de investigación-acción.

Nos gustaría recibir comentarios y sugerencias de quienes lean y utilicen este material. Los pueden enviar a las direcciones de correo: gvazquez@ungs.edu.ar e investigacion@factorial.com.ar

¹ Gonzalo Vázquez. Docente de la Maestría en Economía Social (Universidad Nacional de General Sarmiento)

Valeria Leiva. Maestranda en Economía Social
(Universidad Nacional de General Sarmiento)

Santiago Odriozola. Maestrando en Economía Social
(Universidad Nacional de General Sarmiento)



1 _____ PÁG. 4
Presentación

2 _____ PÁG. 6
**Necesidades de
nuestras organizaciones**



3 _____ PÁG. 13
**Formas de
autorregulación
identificadas**

4 _____ PÁG. 23
**Vinculando formas
y necesidades**



5 _____ PÁG. 28
**Taller de
autodiagnóstico**

1

Presentación



¿DE QUÉ ESTAMOS HABLANDO?

¿Qué son las "formas de autorregulación"?

Tal vez resulte útil recordar que las empresas capitalistas tienen una serie de *mecanismos de control interno*, creados *para que los patrones intenten garantizarse que sus empleados cumplan con lo que la empresa espera de ellos*.

Las cooperativas de trabajo tienen que pensar y resolver algunas cuestiones parecidas a las empresas capitalistas, pero a la vez son organizaciones muy diferentes. En una *cooperativa de trabajo* no sería correcto hablar de mecanismos de "control" porque *no hay patrones* que tienen que controlar lo que hacen sus empleados.

Creemos que es más adecuado hablar de **"formas de autorregulación"** para referir al **conjunto de prácticas que utilizan los trabajadores asociados que integran las cooperativas de trabajo (y otras organizaciones autogestionadas) para regular sus propios comportamientos de forma colectiva**.

La idea es que las formas de autorregulación que una cooperativa establece para sí misma sirvan para estimular las prácticas más convenientes, para el mayor beneficio de la organización cooperativa y de cada una de las personas que la integran.

¿Por qué una cartilla sobre AUTORREGULACIÓN?

Porque en las cooperativas de trabajo es una cuestión que no está resuelta ni suficientemente trabajada, y en muchos casos eso genera problemas y conflictos internos importantes.

Porque una cooperativa de trabajo no debería copiar los "mecanismos de control interno" de las empresas capitalistas, sino que necesita darse sus propias formas de "autorregulación" colectivamente.

¿Cuál es el objetivo de esta cartilla?

- Ayudar a la comprensión y reflexión sobre la autorregulación en las cooperativas de trabajo.
- Identificar las formas de autorregulación utilizadas actualmente por las cooperativas de trabajo.
- Analizar la utilidad de las diversas formas de autorregulación frente a distintas necesidades de las cooperativas de trabajo.
- Compartir algunas ideas y experiencias prácticas desarrolladas en algunas cooperativas de trabajo, para que sean útiles para muchas otras.

Aclaración: si bien trabajamos durante nuestra experiencia de campo con cooperativas de trabajo, consideramos que esta cartilla puede ser útil también para otras organizaciones de trabajadores autogestionados.

2

Necesidades de nuestras organizaciones



¿CUÁLES SON LAS CUESTIONES QUE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO NECESITAN RESOLVER MEDIANTE LA AUTORREGULACIÓN?

En todas las cooperativas de trabajo existen ciertas **necesidades o cuestiones** a resolver, comunes a todas las organizaciones. Para ello, se requieren ciertas acciones y actitudes individuales y colectivas por parte de sus integrantes.

Para lograr cubrir de la mejor manera posible estas necesidades es que las cooperativas de trabajo necesitan utilizar diversas formas de autorregulación interna.

Desde nuestra experiencia y en base a lo que fuimos conversando con un conjunto de cooperativas, estas necesidades son las siguientes:

- 1) productividad y eficiencia
- 2) asistencia y puntualidad
- 3) compromiso integral con el proyecto
- 4) cohesión ante diferencias internas
- 5) decisiones democráticas



1. Productividad y eficiencia

"Esto es una unidad productiva y tiene que funcionar. Nosotros vivimos de esto."

Una de las principales preocupaciones para las cooperativas es asegurar la productividad y eficiencia en su trabajo. Además de una asociación de personas trabajadoras, una cooperativa de trabajo es una empresa que produce y comercializa sus productos y servicios en el mercado. Por eso no debe descuidar este aspecto y funcionar bien, en base al trabajo eficaz de la organización en términos colectivos, y de cada trabajador/a en particular.

Alcanzar estos buenos desempeños productivos resulta un factor clave para las cooperativas de trabajo, porque condiciona la sostenibilidad de la organización, que compite en el mercado con otras empresas y necesita obtener ingresos a partir de las ventas a sus clientes.

"... tenemos que ofrecer productos de buena calidad y a buen precio. Por eso necesitamos ser buenos productores, ser eficientes"



¿Es ésta una preocupación de nuestra cooperativa? ¿Cómo se plantea este tema en nuestra organización?



2. Asistencia y puntualidad:

Aunque parezca una cuestión sencilla, en muchas cooperativas se vive como un problema la falta de puntualidad o las ausencias injustificadas de sus asociados.

En muchas cooperativas las reiteradas "llegadas tarde" y las ausencias sin aviso o sin motivo son un problema a resolver, una necesidad a atender.

Este problema tiene consecuencias sobre otros aspectos de la organización, porque lo que no realiza quien llega tarde o falta lo tiene que hacer otro, generando un posible problema interpersonal, o bien no se realiza y perjudica al conjunto de la cooperativa.

En la teoría parece un problema fácil de resolver... pero en la práctica no es tan así...

"Todo el mundo sabe que tiene que venir a horario... pero no basta con saberlo... tiene que ser así... ¡por el bien de la cooperativa y por respeto a los demás compañeros!"



¿Han tenido problemas de falta de puntualidad o ausencias no justificadas? ¿Cómo hacen frente a eso?



3. Compromiso integral con el proyecto:

"...al trabajo por fuera de lo productivo lo tomo así: es mi aporte al proyecto"



Existe una preocupación por parte de las cooperativas en asegurar que los asociados se involucren y participen de actividades que promuevan la cooperación entre ellos y su comunidad. Las cooperativas de trabajo no constituyen únicamente un proyecto empresarial, sino que también se conforman con objetivos sociales, culturales y políticos. Por ejemplo, algunas cooperativas colaboran con las salitas del barrio, o promueven el deporte, o impulsan un bachillerato popular, entre otros proyectos.

También suele suceder que las cooperativas de trabajo (especialmente las recuperadas por sus trabajadores) reciben apoyo del barrio y de otras cooperativas. Y entonces, sienten necesario colaborar con otras empresas en proceso de recuperación, o con ciertos problemas del barrio, etc.

Además, una cooperativa necesita que sus asociados asuman responsabilidades, como ser miembros del consejo de administración, o participar en ciertas tareas de coordinación o de gestión. Y no todos los trabajadores se hacen cargo de esa responsabilidad.

La cultura del “trabajador asalariado” no está solamente presente en las empresas de capital...

No todos los trabajadores reflejan el mismo nivel de compromiso para con el proyecto de la cooperativa en términos integrales. Muchos asociados se quejan de que son pocos los que le dedican tiempo a esos proyectos o actividades adicionales al trabajo productivo, que son fundamentales para la construcción colectiva a mediano y largo plazo.

"Lo común es actitud de empleado, ¿viste? esperar directivas, no involucrarse, no enriquecer al grupo por dejar que otros hagan, siendo siempre dependientes de otros..."



¿Todos los asociados tienen un nivel aceptable de compromiso con el proyecto? ¿Les preocupa la falta de participación de algunos compañeros? ¿Cómo hacen frente a eso?



4. Cohesión ante las diferencias entre los asociados:

En las cooperativas de trabajo suelen existir ciertas diferencias entre los trabajadores, relacionadas con la experiencia, la capacidad productiva, la visión a futuro, etc. Lograr una convivencia armónica entre los asociados, que vaya integrando las diferencias en un mismo proyecto y vaya buscando una síntesis en un proyecto

común, es un desafío de muchas organizaciones. Es necesario identificar esas diferencias y trabajarlas de manera transparente. Si no se hace, esas diferencias pueden generar conflictos internos que perjudican la cohesión o unidad del grupo.

"Hay compañeros que vinieron en una buena época, y cobraban todo junto del 1 al 5... a nosotros nos ha tocado no cobrar, cobrar seis meses juntos... o para comprar una camioneta tuvimos que hacer mil y un sacrificios... entonces algunos vienen y ven todo armado, y no se ve toda la historia detrás..."



¿Cuáles son las diferencias más marcadas entre los socios en nuestra cooperativa? ¿Esas diferencias han generado conflictos alguna vez?

5. Decisiones democráticas:

En teoría, todos los trabajadores de una cooperativa de trabajo participan de las decisiones importantes en la asamblea

"Nosotros tenemos las reuniones y ahí se tocan todos los temas"

Tanto las asambleas como la elección de un consejo de administración o la resolución colectiva de los conflictos son formas de democratizar las decisiones, uno de los aspectos centrales que diferencian a las cooperativas de las empresas de capital.

"los problemas se van guardando, guardando hasta el momento del mes en el que llegue la asamblea... por eso le decimos 'asamblea de descargue'"

Ahora bien, en la práctica, sabemos que hay muchos trabajadores que participan poco y nada en las asambleas, y que les cuesta asumir responsabilidades de gestión.

"A muchos compañeros les resulta más fácil no involucrarse en las decisiones, dejan que decidan los más activos... eso sí, después te critican..."

En general, se requiere un cambio cultural para que cualquier trabajador tome conciencia y asuma realmente una participación activa en las decisiones de la cooperativa. Ese cambio cultural lleva tiempo, pero se facilita si la organización incorpora estrategias que promuevan la participación y el sentido de pertenencia al colectivo.



¿En nuestra organización se logra que las decisiones sean realmente democráticas y participativas? ¿Cuáles son las dificultades que aparecen para lograr que este principio de la economía social se haga concreto en la práctica?

3

Formas de autorregulación identificadas



¿QUÉ FORMAS Y PRÁCTICAS DE AUTORREGULACIÓN SON LAS QUE UTILIZAN ACTUALMENTE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO?

Para hacer frente al conjunto de necesidades recién planteado las cooperativas de trabajo han desarrollado una gran diversidad de prácticas de autorregulación colectiva.

Creemos que todas estas prácticas se pueden agrupar y sintetizar en **cinco formas de autorregulación** principales:

- a) autodisciplina individual
- b) regulación entre pares
- c) supervisión directa
- d) incentivos monetarios
- e) espacios de participación frecuente y amplia

En general, cada cooperativa *combina* distintas formas de autorregulación, aunque con mayor o menor énfasis en algunas.

A continuación vamos a presentar estas cinco formas y a describir algunas de las prácticas concretas que se pueden observar actualmente en las cooperativas de trabajo.

a) Autodisciplina individual:

Es cuando cada trabajador/a autorregula sus acciones y comportamientos de manera individual, por su propia iniciativa, sin intervención de otros compañeros ni de premios o castigos materiales.

Esta forma de autorregulación se basa en la idea de que cada integrante de la cooperativa sabe o puede aprender cuál es la mejor manera de realizar su trabajo. Y que ese saber lo puede internalizar y concretar en sus prácticas individuales, en su trabajo cotidiano.

Una frase muy repetida en las cooperativas de trabajo refleja claramente esta forma de autorregulación: *“Acá no hace falta que nadie controle, porque cada uno sabe lo que tiene que hacer”*.

La autodisciplina individual es eficaz a nivel global solamente si todos y cada uno de los miembros de la organización son capaces de trabajar de esta manera. Porque si alguien no tiene suficientemente claro cuál es la mejor forma de trabajar, o no desarrolla una conciencia colectiva y solidaria tan fuerte, entonces es necesario implementar otras formas de autorregulación colectiva.

En síntesis, la autodisciplina individual depende mucho de la construcción de una *cultura del trabajo asociativo y autogestionado*. Esto implica ir dejando atrás la cultura del trabajo asalariado y dejar de actuar como empleados. Y desarrollar una gran capacidad de ser coherentes entre los dichos y los hechos.



b) Regulación entre pares:

Es cuando la autorregulación se resuelve entre los propios compañeros.

Otra frase muy escuchada en las cooperativas de trabajo ejemplifica esta modalidad: "Acá nos controlamos entre nosotros"

Esta forma de autorregulación se basa en la igualdad de los asociados y en la capacidad del trabajo cooperativo horizontal.

"Cuando hay errores, nos juntamos a solucionarlo"

"Yo, si me mando alguna, tengo la mirada de los demás. Trabajo a conciencia. Por los compañeros también"

"Al que no cumple, se le habla"



Si cada asociado se hace cargo de que un mejor desempeño de cada compañero es lo más conveniente para el conjunto de la cooperativa, entonces debiera comprometerse en ayudar a sus compañeros a hacer mejor su trabajo, incluyendo la posibilidad de corregirlo en sus errores y de sugerirle cómo puede cambiar para beneficio de todos.

Algunas prácticas concretas son:

- sistemas de acompañamiento o tutorías para que los trabajadores con más experiencia transmitan sus conocimientos a los más nuevos
- organización en equipos por área de trabajo en las que todos los miembros son responsables por el resultado del grupo
- "charlas informales" en las que se conversa sobre la marcha del trabajo
- asambleas en las que todos hablan y opinan en pie de igualdad sobre el funcionamiento colectivo de la organización

"Las trabajadoras con mayor antigüedad en la cooperativa, les van transmitiendo el oficio a las más nuevas. Además del oficio, también hacen lo mismo con las normas de conducta y convivencia, como por ejemplo, la puntualidad."

"Existen instancias de reuniones en asambleas, o tal vez individuales, en las que uno le va dando una síntesis a la otra persona: 'Bueno, mirá, esto va bien, esto tenés que modificarlo'."

c) Supervisión directa:

Esta es la forma típica de control de las empresas capitalistas, en las que se establecen estructuras jerárquicas con capacidades, jefes y gerentes que se encargan de dar las órdenes y hacer cumplir las normas o políticas de la empresa a sus subordinados.

En las cooperativas de trabajo también se utiliza bastante, pero la diferencia esencial es que aquí son los propios trabajadores los que deciden colectivamente establecer una estructura jerárquica. Y además queda sujeta a la evaluación de la asamblea, que puede modificarla o eliminarla cuando así lo considere la mayoría.

Es común que se conformen áreas en las que se designan "responsables" o "coordinadores" que asumen la tarea de supervisar el trabajo de los integrantes de su sección, de marcar los errores y pedir correcciones, de hacer cumplir los reglamentos o normas que se hayan aprobado en asamblea, etc.

"Primero veníamos con una estructura que era de la Asamblea, el Consejo, y los coordinadores de área. Como el año pasado la autonomía por sectores fracasó, decidimos que había que tener una o dos personas, como una especie de coordinación general. Estamos tratando de que funcione."



Muchas organizaciones utilizan planillas (para registrar asistencia, puntualidad y/o cantidades y tiempos de producción) y les corresponde a los responsables o coordinadores de área completarlas. También muchas veces están encargados de evaluar a los miembros de sus equipos, y decidir si les corresponden ciertos premios o sanciones.

d) Incentivos monetarios:

Esta forma de autorregulación se aplica cuando se establecen retribuciones adicionales (premios) por cumplir ciertas metas, realizar acciones o adoptar comportamientos que la cooperativa en su conjunto considera deseables.

O cuando se realizan reducciones en las retribuciones (sanciones monetarias) por cometer faltas o tener comportamientos que el colectivo cooperativo busca erradicar.

Algunos ejemplos concretos de incentivos monetarios positivos:

- premios por alcanzar metas de producción o ventas,
- plus por presentismo o puntualidad,
- adicionales por asumir responsabilidades o representaciones que insumen tiempos y esfuerzos extras, etc.

Ejemplos de incentivos monetarios negativos:

- sanciones por ausencias o llegadas tarde injustificadas,
- reducciones de retiros por no alcanzar metas de producción o ventas,
- sanciones por peleas entre compañeros, etc.

"Armamos un esquema de incentivos, el que no llega nunca tarde en el mes gana un incentivo. Luego ideamos un sistema de incentivos grupal: había que llegar a una determinada cantidad de producción; si se llegaba a esa cantidad se ganaba tanto, si se llegaba a menos, tanto menos. Con el tiempo había algo que nos hizo ruido y comenzamos a probar una combinación del grupal más el individual, para salvar la diferencia interna en la productividad entre el que hace de más y el que hace de menos."

Un mecanismo muy extendido es la conformación del monto de los retiros por producción, y no por cantidad de horas trabajadas, premiando la mayor eficiencia o productividad. Este formato es frecuente en aquellos rubros donde es posible discriminar fácilmente la producción individual dentro del resultado final.

"En base a la producción de cada integrante registrada en las planillas es que se conforma el monto de retiro de cada uno. Una parte del retiro tiene relación con la productividad de cada trabajador. Otra parte tiene relación con la producción total y los ingresos por ventas a nivel global de la cooperativa"

Muchas cooperativas de trabajo utilizan este tipo de prácticas. Algunas han desarrollado esquemas de retiros basados en módulos que varían de acuerdo a los puntajes obtenidos en productividad, puntualidad y presentismo, participación, responsabilidades, compromiso con actividades extra-productivas, formación, etc. El retiro total se conforma por la suma de los diversos módulos. El monto del retiro en estos casos termina siendo diferente para cada trabajador, en función de su desempeño individual.

"Entre el que más cobra y el que menos cobra tenemos una diferencia de un 120%, por el cumplimiento de los diferentes módulos."

e) Espacios de participación frecuente y amplia:

En muchas cooperativas de trabajo se generan con frecuencia espacios de amplia participación, en donde se plantean los problemas internos, se discuten posibles acciones para resolverlos y se llega a acuerdos que luego quedan establecidos como normas a cumplir.

Si bien (por estatuto) todas las cooperativas deben realizar una asamblea anual ordinaria, en la práctica la mayoría de las cooperativas de trabajo realizan asambleas con mucha mayor frecuencia: es común la asamblea mensual y en algunos casos (sobre todos en organizaciones no muy numerosas) se sostienen espacios asamblearios semanales.

"Nosotros nos juntamos todos los martes y sacamos los trapitos al sol... Varios problemas hemos tenido... grandes... y hemos salido, siempre unidos..."

Otras cooperativas promueven reuniones del Consejo de Administración, abiertas a la participación voluntaria de todos los asociados, aunque no sean consejeros.

"Nosotros antes teníamos un consejo de administración reducido, hace unos años lo ampliamos y ahora somos 7. Nos juntamos todas las semanas, los miércoles. A esas reuniones pueden venir todos los socios, si quieren."



En general las cooperativas de trabajo consideran que estos espacios de amplia participación son fundamentales para tomar decisiones que implican realizar ajustes o correcciones importantes, y por eso necesitan de la mayor legitimidad posible. Por ejemplo, es en estos ámbitos participativos en los que se suelen definir las estructuras, o quiénes ocupan los roles, o los premios y sanciones, etc.

"Todas las decisiones importantes que vamos tomando en las asambleas, se van registrando y quedan escritas. Nosotros no tenemos un reglamento interno cerrado, sino que el reglamento está en construcción constante a partir de los acuerdos que vamos teniendo en las asambleas"



PREGUNTAS SOBRE LAS FORMAS DE AUTORREGULACIÓN

Luego de leer con detenimiento las distintas formas de autorregulación que suelen utilizar las cooperativas de trabajo proponemos trabajar las siguientes preguntas:

- ¿Están presentes estas formas en tu cooperativa?
- ¿Cuál (o cuáles) predomina(n)?
- ¿Para qué necesidad(es) se utiliza cada una?
- ¿Qué forma que hoy no se utiliza (o se utiliza poco) podría comenzar a implementarse?



CUADRO SÍNTESIS NECESIDADES Y FORMAS DE AUTORREGULACIÓN EN COOPERATIVAS DE TRABAJO

Necesidades de las cooperativas de trabajo:

1. Productividad y eficiencia
2. Asistencia y puntualidad
3. Compromiso integral con el proyecto
4. Cohesión ante diferencias internas
5. Decisiones democráticas

Formas de autorregulación identificadas:

- a) Autodisciplina individual
- b) Regulación entre pares
- c) Supervisión directa
- d) Incentivos monetarios (premios y sanciones)
- e) Espacios de participación frecuente y amplia

4 Vinculando formas y necesidades



¿QUÉ FORMAS DE AUTORREGULACIÓN SON ÚTILES PARA HACER FRENTE A CUÁLES NECESIDADES?

Aprendiendo a partir de las prácticas concretas de ciertas cooperativas de trabajo, en esta sección compartimos algunas ideas y experiencias que pueden ser útiles para nuestras organizaciones.

Pero antes, dos aclaraciones:

- No hay una forma o práctica de autorregulación que se muestre siempre más eficaz para resolver determinada necesidad. Esto depende en gran medida de las características de la cooperativa y de su colectivo de trabajadores. En otras palabras: no tenemos recetas, sino ideas y propuestas para que en cada organización se sigan elaborando colectivamente
- No se trata de encontrar una única forma para resolver cada necesidad. Por lo general, las cooperativas combinan distintas formas de autorregulación. Por ejemplo: es común ver que para lograr puntualidad se trabaje sobre la toma de conciencia de cada integrante (autodisciplina individual), pero que también se establezcan sanciones en caso de incumplimiento (incentivos monetarios), que son implementados por los encargados de sector de acuerdo a una cierta estructura jerárquica (supervisión directa)

a) Para buscar niveles altos de **eficiencia y productividad** es frecuente el uso de **incentivos monetarios**. Son muchas las cooperativas que establecen premios por alcanzar ciertas metas de producción, ya sea individuales o grupales. O que definen los montos finales de los retiros de acuerdo al desempeño productivo y no a las horas de trabajo.

Ahora bien, esta forma se practica de *maneras muy diversas y combinando con otras formas*.

Son comunes las *planillas de registro de producción*, que terminan siendo utilizadas para contabilizar la producción y establecer la retribución monetaria.

En otros casos, en lugar de planillas (que aportan objetividad), se trabaja con *evaluaciones de desempeño*, que tienen algo más de subjetividad, y que además de producción intentan premiar el compromiso, el esfuerzo, etc. Hay distintas manera de implementar las evaluaciones.

En un extremo, hay cooperativas que plantean que cada trabajador se auto-evalúe acerca de qué tan eficiente fueron sus horas de trabajo, lo cual exige conciencia crítica y solidaria de todos los asociados.



En otro extremo, hay cooperativas que tienen un líder que evalúa al resto de sus compañeros, lo cual exige que haya un liderazgo legitimado y reconocido por todos.

En el medio de estos dos extremos, hay diversos sistemas de evaluación grupal entre pares. Hay cooperativas que han implementado "*círculos de calidad*", es decir grupos de compañerxs que se reúnen para discutir e implementar mejoras en la forma de producir.

En algunas cooperativas las *metas de producción*, ya sean de frecuencia diaria, semanal o mensual (atadas directa o indirectamente a los ingresos individuales) son también un mecanismo frecuente y eficaz para asegurar un determinado nivel de eficiencia y productividad.

En todos los casos, es frecuente el tratamiento del tema en las *asambleas*, en donde todos tienen la oportunidad de opinar.

En otras experiencias se utilizan prácticas de **supervisión directa** para tratar de alcanzar mayores niveles de productividad. Es decir, nombrar *supervisores, coordinadores o encargados de área o sector*, que exigen a sus grupos de trabajo un buen nivel de eficiencia en el trabajo cotidiano. Para ello, se suelen utilizar también herramientas complementarias, como *las planillas* de control de producción y tiempos, o las *evaluaciones periódicas*.

b) Por el lado de **la asistencia y la puntualidad**, encontramos que usualmente se intenta lograr **su autorregulación individual**, aunque en varios casos las cooperativas han diseñado para ello mecanismos auxiliares, como por ejemplo, uso de *planillas*, ingreso al lugar de trabajo con *tarjetas*, etc. Dichos mecanismos son en muchos casos acompañados por **incentivos monetarios** para castigar el incumplimiento en asistencia u horarios de trabajo.

Por otro lado, en algunos casos se recurre a la charla y flexibilidad para recuperar días o tiempos perdidos, adoptando el formato de lo que hemos llamado **regulación entre pares**. Esta clase de prácticas son valoradas generalmente por los asociados, y se reconocen como una de las ventajas de trabajadores de manera autogestionada y no empleados bajo patrón.

c) Respecto al **compromiso integral con el proyecto**, en general se aprecia que la visión integral del proyecto, como también la representación política y la participación externa, está concentrada en unos pocos asociados: generalmente aquéllos que tienen mayor recorrido en la cooperativa o los miembros del Consejo de Administración.

En relación a esto, observamos que en la mayoría de las cooperativas no existe un plan de formación integral de los asociados, si bien ha habido *experiencias puntuales de capacitación* que respondieron a necesidades coyunturales.

En una de las cooperativas hemos visto que se premia con un plus monetario la participación en ámbitos externos. Pero lo más común es que esta necesidad se plantee en los *ámbitos asamblearios*, que se explique el sentido y que se pida compromiso amplio, como parte del trabajo en la cooperativa.

d) Respecto a la **cohesión ante diferencias internas**, por lo general hemos visto que los conflictos importantes se dirimen en **asambleas** que cuentan con la participación de todos los asociados, aunque también hay casos en los cuales se apela a otras prácticas, como *la charla informal* con algún asociado en particular.

Otra forma que se utiliza para reconocer ciertas diferencias y evitar malestar o sensación de injusticia, es reconocer con **incentivos monetarios** a los compañeros que reúnen ciertas características deseables: mayor conocimiento o formación, mayor experiencia, responsabilidad o compañerismo, etc.

También es común que se establezca un *plus por antigüedad*, y de esa manera premiar a los que están desde hace más años construyendo la cooperativa, y al mismo tiempo establecer una diferenciación con los trabajadores recién llegados a la organización.

e) Por último, en cuanto a las **decisiones democráticas**, si bien todas las cooperativas afirman que su órgano de gobierno soberano es la **asamblea** general y todas cumplen en realizarlas, dichas asambleas se realizan con una frecuencia variable, pudiendo ser semanales, mensuales, o incluso más esporádicas en algunos casos.

Asimismo, en algunas experiencias -generalmente, en cooperativas más grandes-, se observa que el Consejo de Administración es el espacio más adecuado para promover la participación.

Si bien lo más común es que se apele al compromiso individual para lograr participación activa en las asambleas y demás reuniones, existen experiencias de cooperativas que castigan monetariamente al que no participa. Y casos en los que se establece el momento del pago mensual al finalizar la asamblea, y de ese modo logran una presencia muy alta en la misma.

Por otro lado, observamos también que pueden existir *liderazgos fuertes* dentro del grupo que en algunos casos centralizan demasiado el poder y generan poca participación del resto, lo cual obstaculiza que sea mayor el compromiso de los asociados con el proyecto y la participación en la toma de decisiones.



5

Taller de autodiagnóstico



REFLEXIONEMOS SOBRE NUESTRA EXPERIENCIA PROPUESTA DE TALLER

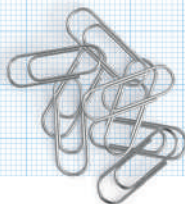
A continuación **les proponemos realizar una actividad para reflexionar sobre las formas de autorregulación** utilizadas actualmente en nuestra organización.

Sugerimos que en el desarrollo de esta actividad participen la mayor cantidad posible de asociados. Puede ser realizada durante una asamblea o una reunión de consejo ampliado. Recomendamos formar grupos de a 3 o 4 asociados para facilitar la circulación de la palabra, y al finalizar la actividad realizar una puesta en común de lo trabajado.

Antes de empezar...

Para realizar esta actividad recomendamos tener presente que:

- El objetivo de la actividad es reflexionar sobre qué necesidades queremos resolver y cómo lo estamos haciendo actualmente en la cooperativa.
- Los contenidos sobre los que se basa esta actividad son los planteados en las páginas anteriores. Es útil que todos los que participen de la actividad hayan leído el material previamente. La idea es vincular esos contenidos con nuestra práctica cotidiana.



- La actividad debería desarrollarse de la forma más participativa y democrática posible, respetando las diferentes visiones y promoviendo una discusión amplia y profunda.

Los materiales que necesitaremos para el desarrollo de la actividad son:

- Un ejemplar por persona del Cuadro Síntesis “Necesidades y formas de autorregulación en cooperativas de trabajo” (que está al cierre de la sección 3)
- En cada grupo, un conjunto de tarjetas con las siguientes preguntas orientadoras para la discusión:

i) *¿En cuáles de estas necesidades consideramos prioritario mejorar en nuestra organización? ¿Por qué?*

ii) *¿Qué formas de autorregulación estamos utilizando actualmente para hacer frente a esas necesidades?*

iii) *Identificar las herramientas o prácticas concretas que utilizamos. ¿Qué logros y qué dificultades hemos tenido en su implementación?*

iv) *¿Qué nuevas formas, herramientas y prácticas de autorregulación podríamos implementar para mejorar nuestro trabajo?*

(Estas preguntas son una propuesta, pueden modificarlas y trabajar en base a otras que les parezcan más conveniente para la organización)



Desarrollo de la actividad...

- **Introducción:** recomendamos que alguno de los asociados realice una introducción al resto comentando el objetivo de la actividad, y luego proponer que se dividan en grupos de a 3 o 4 personas.
- **Preparación:** una vez conformados los grupos se le entrega a cada uno de ellos los materiales: lapiceras, el cuadro síntesis y el conjunto de tarjetas con las preguntas
- **Desarrollo:** se le indica a cada grupo que responda y discuta sobre la cooperativa en base a las preguntas. Se destina el tiempo que crean necesario (no menos de 30 minutos) para propiciar el debate y la puesta en común entre los participantes del grupo, para finalmente completar (en las tarjetas o en un afiche) las respuestas grupales para compartirlas con el resto.
- **Plenario:** finalizado el trabajo en grupos, se realiza una puesta en común en donde cada grupo coloca con una cinta en la pared sus 4 tarjetas (o afiche) explicando las razones de sus respuestas. Una vez que cada grupo compartió sus ideas, se da lugar a una discusión colectiva y se intenta llegar a una síntesis final, identificando acciones futuras a implementar.



BIBLIOGRAFÍA

Quien desee profundizar en este tema, puede descargar y leer el artículo "Formas de autorregulación en cooperativas de trabajo" (Verónica Cortiñas, Valeria Leiva, Santiago Odriozola, Ignacio Puente y Gonzalo Vázquez) publicado en la Revista del OSERA n° 13 (2017) y disponible en <http://publicaciones sociales.uba.ar/index.php/osera/article/view/2591/2200>

Otra bibliografía de referencia:

CALLOWAY, Cecilia (2008): "La regulación colectiva en las fábricas y empresas recuperadas por los trabajadores/as", en Memorias II Encuentro argentino y latinoamericano "Prácticas sociales y pensamiento crítico". Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.

CALLOWAY, Cecilia (2016): "Autorregulación de colectivos autogestión de trabajadores/as", en Revista del Idelcoop, ediciones Idelcoop, Bs. As. n° 218, julio de 2016.

OSERA (2016): "Saberes Recuperados. Herramientas para la autogestión", Instituto de Investigaciones Gino Germani, U.B.A., Bs. As.

TIRIBA, Lia (2007): "Pedagogía (s) de la producción asociada: ¿hacia dónde camina la economía popular?". En Coraggio, José Luis (org.) La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas. UNGS/Editorial Altamira, Bs.As.

VAZQUEZ, Gonzalo (2010): "El debate sobre la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados". Publicado en Revista de Ciencias Sociales, segunda época, editada por la Universidad Nacional de Quilmes. Año 2, N° 18, primavera de 2010.

VAZQUEZ, Gonzalo (2016): "La viabilidad y sostenibilidad de las experiencias de trabajo asociativo y autogestionado desde una perspectiva plural". Publicado en Revista de la Academia, Volumen 21 - Otoño de 2016, ISSN 0719-6318, Universidad Academia del Humanismo Cristiano, Santiago de Chile.

FOTOGRAFÍAS UTILIZADAS

Prensa UNGS:

- Muestra "Argentina Trabaja" en la Universidad Pública
- SOFOVIAL

José Curto:

- Pasantías 2016 MNCI - UST - FANA -FAUBA
- Pasantías 2017 MNCI - COTRUM - FANA - FAUBA

Gonzalo Vázquez:

- Cooperativas Context, Univens y Fio Nobre



Las formas de autorregulación son un conjunto de prácticas que utilizan los trabajadores asociados que integran las cooperativas de trabajo (y otras organizaciones autogestionadas) para regular sus propios comportamientos de forma colectiva y para estimular las prácticas más convenientes para el beneficio de la organización y de cada una de las personas que la integran.

Este material busca aportar ideas y herramientas para abordar una cuestión que no está resuelta ni suficientemente trabajada en las organizaciones autogestionadas y es fuente de problemas y conflictos internos. Se basa en la convicción de que las cooperativas de trabajo no deberían copiar los “mecanismos de control interno” de las empresas capitalistas, sino que necesitan darse sus propias formas de “autorregulación” colectivamente.

En esta cartilla se identifican un conjunto de formas de autorregulación utilizadas por cooperativas de trabajo, se analiza la utilidad de las diversas formas frente a distintas necesidades, y se comparten ideas y experiencias prácticas para que sean útiles para muchas otras organizaciones. También se ofrecen preguntas y sugerencias para desarrollar un taller sobre esta temática en las organizaciones autogestionadas.

Este material es el resultado de un trabajo conjunto entre la Cooperativa de Trabajo Factorial y la Universidad Nacional de General Sarmiento, en el marco del Programa “Cooperativismo y Economía Social en la Universidad” financiado por la Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación.

FACTORIAL
INVESTIGACIÓN

 Universidad
Nacional de
General
Sarmiento

 PROGRAMA DE
COOPERATIVISMO
Y ECONOMÍA SOCIAL
EN LA UNIVERSIDAD