



## **Formas de autorregulación en Cooperativas de trabajo**

Verónica Cortiñas<sup>1</sup>, Valeria Leiva<sup>2</sup>, Santiago Odriozola<sup>3</sup>, Ignacio Puente<sup>4</sup> y Gonzalo Vázquez<sup>5</sup>

### Resumen

En este artículo<sup>6</sup> presentamos los resultados preliminares de un trabajo de investigación desarrollado de manera conjunta entre la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS) y la Cooperativa de Trabajo Factorial entre 2016 y 2017. El objetivo principal de la investigación fue identificar las principales formas y mecanismos que utilizan las cooperativas de trabajo para su autorregulación en función de las necesidades y problemas de gestión de sus empresas. Consideramos que se trata de una cuestión problemática y un desafío para las organizaciones basadas en el trabajo asociativo y autogestionado, ya que necesitan innovar y construir colectivamente nuevas herramientas eficaces y coherentes con sus principios, y no adoptar acríticamente los mecanismos de control utilizados en las empresas capitalistas. En el marco de esta investigación exploratoria se realizó trabajo de campo en cinco cooperativas de trabajo de la Ciudad y la Provincia de Buenos Aires, con un abordaje metodológico de tipo cualitativo. En base al análisis de los resultados identificamos un conjunto diverso de formas de autorregulación (autodisciplina individual, regulación entre pares, supervisión directa, incentivos monetarios y espacios assemblearios), que se materializan en mecanismos y dispositivos concretos. Creemos que este es el principal hallazgo de nuestra investigación en esta etapa. Observamos también que las cooperativas de trabajo suelen modificar con cierta frecuencia sus estrategias, buscando combinar las diversas formas de autorregulación para mejorar su desempeño en los distintos aspectos estudiados (productividad y eficiencia, asistencia y puntualidad, compromiso integral con el proyecto, cohesión ante diferencias internas y decisiones democráticas). Consideramos que hemos avanzado en el conocimiento de una cuestión poco investigada y es nuestra intención seguir profundizando este estudio y colaborar con las

---

<sup>1</sup> Integrante de la Cooperativa de Trabajo Proyecto Factorial Ltda. [veronica@factorial.com.ar](mailto:veronica@factorial.com.ar)

<sup>2</sup> Maestranda en Economía Social (Universidad Nacional de General Sarmiento) [valeriaesterleiva@gmail.com](mailto:valeriaesterleiva@gmail.com)

<sup>3</sup> Maestrando en Economía Social (Universidad Nacional de General Sarmiento) [sodriozola@hotmail.com](mailto:sodriozola@hotmail.com)

<sup>4</sup> Integrante de la Cooperativa de Trabajo Proyecto Factorial Ltda. [ignacio@factorial.com.ar](mailto:ignacio@factorial.com.ar)

<sup>5</sup> Docente de la Maestría en Economía Social (Universidad Nacional de Gral Sarmiento) [gvazquez@ungs.edu.ar](mailto:gvazquez@ungs.edu.ar)

<sup>6</sup> Este trabajo ha sido presentado como ponencia en el Cuarto Congreso de Economía Política “*Del modelo industrial con inclusión social al modelo financiero. Argentina y la región en la encrucijada*”, organizado el 17 y 18 de octubre de 2017 por el Departamento de Economía Política del Centro Cultural de la Cooperación y la Universidad Nacional de Quilmes.



organizaciones de trabajadores autogestionados para reflexionar y mejorar sus capacidades de gestión en esta problemática.

### **1. Introducción, objetivos y conceptos iniciales de la investigación**

En las cooperativas de trabajo (CT) no hay un patrón o dueño que tenga que controlar lo que hacen sus empleados para que la empresa sea lo más rentable posible. En las CT todos los asociados<sup>7</sup> son al mismo tiempo trabajadores y propietarios de los medios de producción. Los resultados en términos de ingresos netos (ingresos menos costos) afectan directamente a cada uno de los socios (trabajadores), ya que si a la CT le va bien hay más ingresos para distribuir, y si no todos los integrantes deben asumir las pérdidas limitando sus propios retiros. Las empresas capitalistas han desarrollado complejos mecanismos internos de control con el propósito de que sus empleados desarrollen en su trabajo cotidiano acciones y comportamientos que sean funcionales a los intereses de los dueños. En una primera mirada superficial, podríamos concluir que dichos mecanismos de control no serían necesarios en las CT. De hecho, muchos trabajadores de las CT asumen esa mirada y afirman: “acá no hace falta que nadie nos controle, porque no hay patrón”, y suelen valorar que, en comparación con las empresas capitalistas, “acá se trabaja con mucha mayor libertad”.

Ahora bien, nuestra experiencia como trabajadores de CT y como capacitadores, promotores e investigadores de este tipo de organizaciones, nos muestra que las cosas no son tan simples. Sabemos que, en la práctica, las CT pueden tener dificultades para lograr que todos sus miembros actúen de la manera más adecuada para los intereses del conjunto. Por ejemplo, en todas las CT se puede dar que haya compañeros que falten o lleguen tarde sin justificación, o que muestren poco compromiso con el trabajo cotidiano, o que no participen en los ámbitos de decisión o en los proyectos que la CT emprende en la comunidad, etc. En esos casos, ¿qué hacer? ¿adoptar mecanismos de control de las empresas convencionales, adaptarlos a la realidad propia de las CT o construir nuevos mecanismos? ¿qué están haciendo en la práctica frente a estas situaciones las diversas CT? ¿hay diferencias entre lo que hacen las CT más grandes y las más pequeñas, o las más nuevas y las más antiguas, o las industriales y las que producen servicios, o las que son empresas recuperadas y las que no lo son?

Teniendo estas preguntas en común, a mediados de 2016 nos organizamos como equipo de investigación mixto e interdisciplinario un conjunto de personas vinculadas a la Cooperativa de Trabajo Factorial ([www.factorial.com.ar](http://www.factorial.com.ar)) y a la Maestría en Economía Social de la Universidad Nacional de General Sarmiento ([www.ungs.edu.ar/ms\\_ico/?page\\_id=5079](http://www.ungs.edu.ar/ms_ico/?page_id=5079)), en el marco del financiamiento

---

<sup>7</sup> Aclaramos que para simplificar la exposición en este trabajo estaremos utilizando los plurales masculinos (asociados, trabajadores, etc.) incluyendo tanto a varones como a mujeres.



obtenido a partir del programa “Cooperativismo y Economía Social en la Universidad” (<http://portales.educacion.gov.ar/spu/cooperativismo-y-economia-social/>). El primer objetivo que nos planteamos fue identificar de manera exploratoria los principales mecanismos que utilizan un conjunto de CT para su control interno, en función de las necesidades y de las características específicas de sus organizaciones. Partimos de la base de considerar que las CT son experiencias de trabajo asociativo y autogestionado que se enfrentan cotidianamente al desafío de desarrollar formas de gestión que les permitan ser sostenibles y al mismo tiempo coherentes con los principios del cooperativismo y la Economía Social y Solidaria. En este sentido, estamos convencidos de que al interior de cada organización se dan procesos de innovación, a partir de pruebas de ensayo y error, de adaptación de herramientas existentes y/o de creación de nuevos dispositivos para cada CT en particular. Pensamos entonces que resultaba conveniente estudiar estas prácticas en un conjunto diverso de CT, valorarlas críticamente y poner los aprendizajes a disposición de otras organizaciones que están necesitando orientaciones al respecto. En síntesis, nuestra intención desde un inicio fue la de aprender más acerca de una problemática poco estudiada pero vital para la viabilidad de las CT, para luego compartir los resultados con estas organizaciones y sus trabajadores y colaborar en la construcción de capacidades colectivas para mejorar su gestión.

Entendemos que el *trabajo asociativo y autogestionado* es una forma específica de trabajo que se caracteriza por apoyarse en la asociación voluntaria de trabajadores que cooperan en la producción y distribución de bienes o servicios y en la propiedad compartida de los medios de producción; se plantean la toma de decisiones de forma participativa y democrática; se busca que las relaciones internas estén basadas en la solidaridad y la distribución con tendencia igualitaria de los resultados. (Vázquez, 2010). En las últimas décadas, esta forma de trabajo viene emergiendo como alternativa frente al trabajo asalariado y dependiente, que en el imaginario popular sigue siendo la idea culturalmente dominante de trabajo. Consideramos que es necesario el desarrollo de una *cultura* del trabajo asociativo y autogestionado que incluya a las prácticas asociativas y autogestionadas como posibilidad, y que se apoye en los conocimientos y saberes adecuados para llevarlas adelante con eficacia. Se trata de una cultura que se irá construyendo a partir de la práctica y la reflexión colectiva, y es un proceso que necesita ser apoyado desde diversos lugares -como las políticas públicas, las reformas legislativas y el sistema educativo- y con diversos recursos. (Vázquez, 2016)

Apenas iniciado nuestro proyecto nos pareció necesario revisar críticamente el uso de la noción de “mecanismos de control” en el ámbito de las CT, más allá de que fuera la terminología más utilizada por las propias organizaciones. Así fue que incorporamos el concepto de *autorregulación* -propuesto para las empresas recuperadas por la investigadora Cecilia Calloway- para referirse al



“conjunto de prácticas colectivas que reemplazan en una organización autogestiva a la disciplina fabril propia de la organización vertical” (Calloway, 2008). Encontramos una convergencia entre nuestra mirada y la de esta autora cuando afirma que "si bien ciertas significaciones imaginarias presuponen que una fábrica, al estar autogestionada, no tiene reglas, y a esto, a su vez, se lo entiende como un mayor grado de libertad, en nuestros relevamientos observamos que el hecho de autogenerar sus propias reglas constituye una de las invenciones más arduas. Es necesario entender que debe existir una autorregulación colectiva para que un conjunto de trabajadores pueda funcionar como un colectivo autónomo. Esto es imprescindible para lograr efectivamente la producción. Esto quiere decir que un conjunto de normas y acuerdos colectivos deben reemplazar a la disciplina fabril tradicional que ha caído luego de la salida del patrón. (...) La autorregulación ya no es impuesta a cada uno de los trabajadores desde la patronal (...), ya que es el producto de las decisiones colectivas en función de generar un marco normativo que permita la convivencia laboral, la producción y la gestión.” (Calloway, 2016:17)

Habiendo planteado en esta introducción las preguntas, los objetivos y los conceptos iniciales de nuestra investigación, desarrollaremos en la próxima sección la metodología con la que avanzamos y luego los resultados más significativos que obtuvimos a partir del análisis de la información producida en el trabajo de campo. Cerraremos este trabajo con unas reflexiones sobre lo aprendido y el planteo de algunas cuestiones para seguir estudiando a futuro.

## **2. ¿Con quiénes, por qué y cómo trabajamos?**

Para responder a los objetivos de la investigación se recurrió a una metodología cualitativa considerando que ésta permite construir conocimiento en profundidad, habilita una mayor interacción con los actores que hacen parte de la investigación, permite producir mayor cantidad de datos descriptivos y facilita la interpretación y descripción de las cualidades del fenómeno que estamos estudiando. El trabajo de campo se realizó entre diciembre de 2016 y septiembre de 2017. Se utilizaron diferentes técnicas para recoger los datos, entre ellas: entrevistas semi-estructuradas a informantes claves, observación participante, talleres de reflexión colectiva y registros audiovisuales. También se consultaron fuentes secundarias como ser documentos o trabajos audiovisuales realizados por otros proyectos de investigación, artículos periodísticos y documentos de trabajo de las cooperativas (planillas de registro de producción, de asistencia, estatutos y reglamentos internos, entre otros). Cabe aclarar que las entrevistas conformaron la herramienta metodológica fundamental, ya que se constituyeron en el canal estratégico para comprender la dinámica al interior de la



organización y la información recabada a partir de tales entrevistas promovió la reflexión y el análisis de las complejidades que se presentan en la realidad organizacional.

Se estudiaron cinco CT ubicadas en la Provincia de Buenos Aires y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los criterios considerados para la selección de la muestra intentaron incluir dentro de ella una diversidad de experiencias. En este sentido, para la conformación de los criterios se tuvo en cuenta que las prácticas de los trabajadores de una CT se encuentran influidas por un conjunto de factores situacionales. Entendemos que para este proyecto los factores situacionales que adquieren mayor relevancia son: el tamaño de la organización, la antigüedad, el origen de la CT y el sector de actividad (producción de bienes o de servicios).

Se justifica en el hecho de que es esperable que cuanto más antigua sea una organización, más formalizado esté su comportamiento, las tareas se vuelven más repetitivas, predecibles y la formalización del proceso se cristaliza en forma explícita o implícita. Lo mismo sucede con el tamaño, a medida que la organización crece en cantidad de personas, su comportamiento tenderá a ser más formalizado, su estructura más compleja, mayor el tamaño de sus áreas y por ende sus mecanismos de autorregulación suelen ser más sofisticados, dando cuenta de la creciente complejidad de su funcionamiento. Por otro lado, en el caso de las CT consideramos que el origen del emprendimiento, el impulso inicial que le dio origen al proyecto, es un factor de relevancia, que influirá decisivamente en el modo que se lleve a cabo el gobierno y la gestión de la cooperativa. No es lo mismo que el proceso de surgimiento de la CT venga dado por la voluntad de un grupo de trabajadores de organizarse como proyecto de trabajo autogestionado, con una lógica compartida previa al inicio del proyecto que una CT derivada de un proceso de recuperación de una empresa, donde los trabajadores experimentan el cambio de pasar de ser empleados a ser asociados en un emprendimiento autogestionado. Por último, el tipo de actividad según sea de producción de bienes o de servicios entendemos que es un factor de importancia. El sistema técnico predominante en el proceso productivo es en muchos casos un condicionante a los sistemas de autorregulación. Por ejemplo, la producción en masa conduce a la formalización de las acciones, y otros sistemas de trabajo por proyecto permiten una flexibilidad de los comportamientos individuales. Asimismo, el espacio físico en donde se desarrollan las tareas de las cooperativas varía según éstas sean de producción de bienes o de servicios.

En consecuencia, al momento de la selección de CT con las cuales trabajar en el marco del proyecto, tuvimos en consideración los factores mencionados con el objeto de lograr una muestra lo más heterogénea posible, a fin de captar la diversidad de estrategias que llevan a cabo las organizaciones. Lo referido en esta instancia nos lleva asimismo a considerar el concepto de



trayectoria, reconociendo el proceso, el camino que ha ido transitando cada CT, construyendo su propia identidad hasta llegar a las coordenadas espacio-temporales actuales, donde se lleva a cabo nuestro trabajo de investigación.

Las CT relevadas fueron la Cooperativa de Trabajo Coptem Ltda., Cooperativa de Trabajo Contex Ltda., Cooperativa de Trabajo Alé Ltda., Cooperativa de Trabajo Iriarte Verde Ltda. y Cooperativa de Trabajo La Cacerola Ltda. A continuación, sintetizamos las características de la muestra:

CT	Recuperada	De origen	Antigua	Nueva	Grande	Chica	Bienes	Servicios
Alé Alé	X				X			X
Coptem	X		X			X	X	
Contex		X	X		X		X	
Iriarte Verde		X				X		X
La Cacerola		X	X		X			X

Origen: Empresa recuperada – CT de origen; Antigüedad: Antigua – Nueva (menor o mayor a 10 años); Tamaño: Grande – Pequeña (menor o mayor a 25 asociados); Sector: Producción de Bienes – de Servicios

La Cooperativa de Trabajo Contex está situada en Las Flores, Provincia de Buenos Aires, una ciudad con una gran impronta textil y cooperativa. Contex en particular, nace por decisión voluntaria de sus socios, ante la caída de dos grandes empresas textiles que, hacia el año 1998, controlaban gran parte del negocio textil de esta ciudad. Un grupo de ex empleados, al encontrarse en situación de desempleo, deciden juntarse y fundar una cooperativa de trabajo. Actualmente la cooperativa cuenta con cerca de 40 asociados, la mayoría de las cuales son mujeres. Cuentan con un taller, un local de venta al público en Las Flores, y están abriendo un segundo. Su producción apunta particularmente a la producción de camisas masculinas. Venden a grandes marcas líderes en el mercado, y poseen asimismo su marca propia.

La cooperativa de trabajo La Cacerola Ltda. nace por iniciativa voluntaria de sus socios fundadores en el año 2002, en el marco de la crisis de 2001 y como consecuencia directa de las movilizaciones sociales que tuvieron lugar en ese contexto. En junio de ese año, consiguieron un galpón abandonado en comodato con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Ese mismo galpón, gracias al esfuerzo de sus asociados, constituye al día de hoy la sede social de la CT. La Cacerola se define como centro cultural, bar y panadería. Se trata de una CT grande, al día de hoy llegan a ser más de 40 asociados. Muchos de los asociados a La Cacerola vienen de experimentar situaciones de vulnerabilidad social (adicciones, encierro, calle) y la cooperativa se define a sí misma como “una



*fuerza laboral y de inclusión social para cuarenta compañeros”, como así también hay actualmente en la CT algunos pasantes que llegan allí por convenios con diversas instituciones.*

Por otro lado, los trabajadores de la Cooperativa de Trabajo Cooptem Ltda. nos relataron la historia de la recuperación de la empresa, que se dedica a la fabricación de vidrios para cocina, iluminación, carrocería y náutica. Hacia el año 2000 el antiguo dueño de la fábrica pidió un préstamo bancario, pero la empresa para ese entonces ya estaba en bancarrota, y el ex dueño se fue al exterior, dejando a sus trabajadores sin su fuente laboral. Luego de un período de incertidumbre (durante el cual una empresa de consultoría les prometió sacar a flote la fábrica y en cambio la terminó hundiendo en una deuda con sus proveedores), los trabajadores decidieron tomar el mando de la empresa, alentados por visitas que recibieron de FECOOTRA (federación de la cual forman parte) y financieramente por préstamos del Banco Credicoop. En el año 2001 finalmente, salió la expropiación de la empresa a favor de sus trabajadores. Durante este proceso se alejaron aproximadamente 10 trabajadores, de manera que al comenzar a funcionar como cooperativa eran alrededor de 28 asociados.

La Cooperativa de Trabajo Alé Alé Ltda. fue recuperada por sus trabajadores en el año 2013, luego de que la SRL anterior fuera vaciada por sus dueños. Luego de resistir varios intentos de desalojo, sus asociados llegan a firmar un acuerdo por medio del cual se les permitió hacer uso del inmueble en CABA donde funcionaba el restaurante. En julio de 2014 se mudan a otro lugar cercano, su sede actual. Al momento de la recuperación eran 40 asociados a la cooperativa, y al día de hoy suman 50 trabajadores (todos varones).

Por último, la cooperativa de trabajo Iriarte Verde Ltda. está conformada actualmente por 7 asociados, aunque son en total 10 compañeros trabajando. Sus principales objetivos son promover un modelo productivo de desarrollo integral y la lucha por la disponibilidad y acceso de alimentos de calidad diferenciada, libre de agrotóxicos. Buscan generar una relación constante con el consumidor y al mismo tiempo con el sector de pequeños productores. Se plantean la obtención de productos de calidad, así como una reconceptualización de las relaciones de producción, de las formas de trabajo y de los modos de alimentación. Los trabajadores que integran la CT tienen formación en ciencias sociales, educación, gastronomía, agronomía, nutrición, arte y militancia sindical, con distintas experiencias de vida y trabajo. Iriarte Verde surge como CT por libre voluntad de sus socios fundadores, como desprendimiento de un proyecto anterior con similares objetivos.

Una vez contactadas las CT comenzamos a realizar nuestras visitas. En principio, planteamos hacer tres visitas por organización que nos permitieran realizar entrevistas con varios trabajadores que



ocuparan lugares diversos en la organización (miembros del consejo de administración y trabajadores que pudieran aportar distintas miradas), una observación participante de una jornada de trabajo, y por último la posibilidad de poder presenciar una asamblea. Dicho plan de trabajo se fue ajustando a las posibilidades de las propias cooperativas. Destacamos que la posibilidad de hacer varias visitas en distintos días y de entrevistarnos con varios trabajadores de diversas áreas y características nos resultaron de gran utilidad para lograr reconstruir una mirada más completa y real de las CT.

Para este trabajo de campo construimos una guía de entrevistas y observaciones, a partir de nuestra experiencia profesional y de investigación, basada en *cinco ejes considerados como problemas y necesidades de gestión de las CT* en general. A lo largo del trabajo de campo pudimos confirmar nuestra hipótesis de que estos resultan aspectos prioritarios en la gestión de las CT:

- *Productividad y eficiencia*: una gran cantidad de CT experimentan dificultades importantes en relación con su sostenibilidad económico-financiera. En este sentido, la mayoría de las CT manifiestan la necesidad de “ser más eficientes”, entendido como el cumplimiento de los objetivos fijados con el uso más adecuado de las capacidades y recursos existentes en la organización. Sabemos que la viabilidad de una CT no depende únicamente de variables internas, sino de una combinación de factores internos y externos (mercado en el cual se inserta, contexto político, social y económico, relación con el Estado, etc.) y que en algunas organizaciones la viabilidad se alcanza con la obtención de recursos no mercantiles (subsidios estatales, trabajo parcialmente remunerado, donaciones, etc.). Pero la búsqueda de la *productividad y eficiencia* se vivencia mayoritariamente como una necesidad y un problema a resolver aumentando sus capacidades de obtener recursos “propios” mejorando su inserción competitiva mercantil.
- *Asistencia y puntualidad*: los trabajadores mencionan como un problema a resolver en cada una de las CT la asistencia y puntualidad de sus asociados. Si bien no se señala como un problema de mayor envergadura, constituye un tópico que no deja de estar presente en todos los casos.
- *Compromiso integral con el proyecto*: las CT (como organizaciones de la ESS) persiguen fines sociales, políticos y/o culturales más amplios que la propia generación de ingresos y trabajo, y su racionalidad está orientada hacia la reproducción de la vida de sus integrantes y de la comunidad de la que forman parte. Por ello, las cooperativas necesitan el compromiso de los trabajadores asociados para con el proyecto integral de la organización, un compromiso que excede a la responsabilidad en el puesto de trabajo. Se trata de un aspecto problemático en las CT, ya que la mayor parte de los trabajadores tienen incorporada una cultura de trabajadores asalariados.





- *Cohesión ante diferencias internas y conflictos:* hacemos referencia a un conjunto aspectos que usualmente son fuente de tensiones en las CT. Entre otros podemos mencionar las tensiones entre trabajadores asociados y aquellos que aún no lo son, diferencias entre trabajadores fundadores y otros que se han ido incorporando después, diferencias por las desiguales capacidades individuales al interior de las cooperativas, por saberes previos, estudios, capacidad técnica u operativa, etc. Algunos de estos aspectos se hayan problematizados en forma explícita, y otros se encuentran implícitos, pero no por ello ausentes.

- *Decisiones democráticas:* para la mayoría de las CT es también una necesidad fortalecer el aspecto democrático de su gobierno, es decir, que todos los asociados a la cooperativa participen activamente en el proceso de toma de decisiones. Resulta vital que estén dadas las condiciones para lograr una buena participación de los asociados, no sólo en las instancias formales como las asambleas, y ellos implica el acceso a la información necesaria para opinar (que requiere en muchos casos de una formación para su interpretación) y la creación de espacios propicios a la participación de todo aquel que lo desee, espacios que se permita la circulación de la palabra, donde cada trabajador pueda expresar sus ideas.

Luego de finalizar el trabajo de campo y el análisis de la información producida en las visitas a las cooperativas, diseñamos un taller de reflexión en el cual sintetizamos los resultados preliminares de nuestra investigación. El mismo fue pensado como una instancia de devolución de resultados a los cooperativistas, y también de debate e intercambio de experiencias. Las reflexiones de los trabajadores afirmaron y enriquecieron nuestras propuestas conceptuales resultantes. Asimismo, notamos que, en esta invitación a reflexionar sobre las prácticas propias, se inició un proceso por parte de los cooperativistas de valoración crítica de las herramientas utilizadas en cada uno de sus colectivos de trabajo. En este proceso de valoración -aclaramos, incipiente y con muchos aspectos por explorar aún- los trabajadores reconocieron las limitaciones de cada una de las herramientas utilizadas, como así también los logros que con las mismas se alcanzaron.

### **3. Resultados de la investigación: las formas y mecanismos de autorregulación que utilizan las CT**

Realizado el trabajo de campo en las cinco CT seleccionadas, el análisis comparativo de las entrevistas y las observaciones nos fue llevando a identificar “formas” de encarar la autorregulación del colectivo de trabajo, que se materializan en cada CT a través de ciertos dispositivos o mecanismos específicos. Las principales formas que planteamos en esta sección son fruto de nuestro análisis, no se presentan en la realidad de las CT de manera explícita y claramente separadas unas de otras. No vemos a estas formas como excluyentes entre sí, al contrario, las CT combinan en sus prácticas



diferentes formas de autorregulación, aunque con mayor o menor énfasis en algunas. Nuestro análisis recorrió el camino desde lo concreto (los mecanismos y dispositivos identificados) hacia lo abstracto (la conceptualización de las diversas formas de autorregulación). En la exposición que haremos a continuación, vamos a utilizar el orden inverso: plantearemos primero las formas y luego iremos describiendo y explicando su funcionamiento a partir de los mecanismos y dispositivos concretos. Luego compartiremos algunas reflexiones y preguntas sobre el vínculo entre las diversas formas y las necesidades de gestión de las CT (¿para qué necesidades son más útiles las distintas formas de autorregulación?) y sobre la relación entre las formas y las características de las CT (su origen, su tamaño, su antigüedad, su sector de actividad).

Las formas de autorregulación que identificamos y conceptualizamos son las siguientes:

- a) autodisciplina individual
- b) regulación entre pares / ajuste mutuo
- c) supervisión directa / estructura jerárquica
- d) incentivos monetarios (premios y sanciones)
- e) espacios de participación frecuente y amplia

a) Autodisciplina individual: es la forma que se basa en la capacidad de que cada trabajador autorregule sus acciones y comportamientos de manera individual, sin intervención de otros compañeros ni de incentivos materiales adicionales. Se apoya en la idea de que cada asociado sabe o puede aprender la mejor manera de realizar su trabajo, internalizando en sus prácticas individuales lo que más le conviene a la organización y los valores que orientan a las cooperativas y al trabajo autogestionado (solidaridad, compromiso con los demás, responsabilidad, autonomía, etc.). La eficacia de esta forma de autorregulación puede depender del grado de convicción y conciencia crítica de cada integrante de la CT, y de la capacidad de autoexigencia que pueda desarrollar para cumplir con ciertas pautas acordadas por el colectivo, sin necesidad de un control de los demás.

En las visitas que realizamos a las CT se manifestó explícitamente en reiteradas oportunidades que cada trabajador es (o debería ser) lo suficientemente responsable para cumplir con su trabajo y con los objetivos acordados, de manera eficiente y autónoma.

*“...yo creo que cada uno es el que tiene que hacerse cargo de sus cosas, y así es lo que exigimos nosotros también. Que cada uno se haga responsable, a su manera, de lo que le corresponde. Partiendo de esa base tiene que salir todo bien. (...) Cada uno se hace responsable, de su horario, de la producción, de lo que hace en su área”*  
*“...una parte es entender el proceso y el funcionamiento. Y cuando lo dominaste es tener la autonomía de saber que terminado el trabajo hay que hacer esto otro. El ideal es que el otro no tenga que venir a decirte con que podés seguir, sino que ya lo tengas incorporado”*



En una de las organizaciones relevadas (una CT pequeña en cantidad de asociados) una vez distribuidas las tareas y responsabilidades se registran en una planilla aquellas horas productivas, independientemente de las horas utilizadas. Esto presupone un compromiso con el colectivo procurando que se registren las horas trabajadas eficientemente y asumiendo cada asociado un alto grado de honestidad con el resto. Recién en ocasión de las asambleas (que en esta CT son frecuentes) se plantean las recomendaciones o críticas hacia el desempeño de los compañeros.

*“Llevamos planillas de entrada, salida y las horas trabajadas. Esto se incrementó a partir de los debates, para demostrar que, si bien entraste a las 2 de la tarde, pero estuviste una hora improductiva no se cobra...”. “Yo hoy por hoy me manejo y tengo incorporado los bloques. Ya sé que si tardé 7 horas pero podría haber tardado menos, entonces me voy a anotar lo que crea que es más o menos normal para hacer eso que hice”*

En esta modalidad se espera que el trabajador autogestionado desarrolle una conciencia superior al trabajador en relación de dependencia. Es la forma de autorregulación que más depende de la conformación y consolidación de una nueva cultura del trabajo. Tal vez a veces se subestima lo complejo e inacabable de esta construcción cultural, dado que la mayoría de los trabajadores tienen incorporada la cultura del trabajo asalariado y les cuesta dejar de actuar como empleados.

*“¿Lo que pasa es lo común, pasan muchas cosas... lo común es la actitud de empleado, viste?... esperar directivas, no involucrarse, no enriquecer al grupo por dejar que otros hagan, siendo siempre dependientes de otros... acá lo que intentamos es que se desarrolle la autonomía... que cada uno ubique sus intereses dentro de una propuesta laboral que es concreta pero amplia, ya que tiene posibilidades por distintos lugares. Digamos, lo que no sería conveniente es que uno venga a laburar y haga todos los días lo mismo y se vaya y al otro día vuelva y que eso sea su laburo... la idea es que el laburo que tenemos como grupo, que ya está y que nos da de comer, lo distribuyamos entre todos, pero que esa sea una partecita de nuestro laburo y que podamos nosotros acá desarrollarnos como personas, con nuestros intereses individuales... y las cosas que no te gustan, están las asambleas para mejorarlas, cambiarlas, para hacer que este laburo sea como queremos...”*

**b) Regulación entre pares/ajuste mutuo:** hacemos referencia con esta forma a la regulación que se establece entre los propios compañeros de una CT, sin que exista una diferencia jerárquica entre los mismos. Esta forma de autorregulación se basa en la igualdad de los asociados y en la capacidad del trabajo cooperativo desde una dimensión horizontal (“Acá nos controlamos entre nosotros”). La idea que subyace a esta forma es que, si el conjunto de los asociados tiene conciencia de que un mejor desempeño de los asociados es conveniente para la cooperativa, entonces cada trabajador encuentra motivación para ayudar a sus compañeros a hacer mejor su trabajo, incluyendo en esa ayuda la posibilidad de corregirlo en sus errores y de sugerirle modificaciones para beneficio de la cooperativa (“Al que no cumple, se le habla”). También se apoya en la posibilidad de que los trabajadores asociados reconozcan en esas correcciones o recomendaciones una acción positiva para ellos mismos y para el colectivo al que pertenecen. Observemos que este tipo de acciones y comportamientos no son tan comunes en el marco del empleo asalariado, por lo tanto, también están



tensionando la cultura del trabajo dominante hacia lugares que para algunos trabajadores puede resultarles difícil de asumir.

*“Cada uno sabe lo que tiene que hacer y si está haciéndolo bien o mal. Yo por ejemplo estoy en el salón y si vemos que uno no está atento a la mesa enseguida le decimos ‘che, anda a la 10 que está mirando’... O terminan de comer y nos pedimos que levantemos los platos. Y así sucesivamente...”*

Varias de las cooperativas relevadas apelan a esta forma de regulación entre pares o ajuste mutuo. Algunos mecanismos concretos bajo los cuales se materializa esta forma 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, o reuniones asamblearias en las que todos hablan y opinan en pie de igualdad sobre el funcionamiento colectivo de la CT.

*“... sí, existen instancias, existen instancias de reuniones en asambleas, tal vez individuales, en las que uno le va dando síntesis a la otra persona: ‘bueno, mira, esto va bien, esto tenés que modificarlo’, no es que lo dejas ser y de pronto caes con todo un acoplado de cosas, diciendo: ‘bueno, mira, en realidad...’. No, no (risas). Existen un montón de instancias y de momentos de discusión, hasta en lo cotidiano, en donde también uno tiene que estar perceptivo a que si me están diciendo todos los días que se me estoy equivocando en esto... bueno, (ríe)... claramente, algo está pasando...”*

c) Supervisión directa/estructura jerárquica: se puede considerar que ésta es la forma típica de control de las empresas capitalistas, en las que se establecen estructuras jerárquicas con capataces, 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 CT esta modalidad de control, ahora utilizada como forma de autorregulación, presenta diferencias significativas con lo antedicho. La más importante es que aquí pueden ser los propios trabajadores los que construyen colectivamente una estructura jerárquica, que siempre queda sujeta a la evaluación de la asamblea, que puede modificarla o eliminarla cuando así lo considere la mayoría. De hecho, el propio estatuto de las CT establece la obligación de elección de autoridades mediante el voto de la asamblea, con mandatos revocables. Sin embargo, a lo que estamos refiriendo aquí es a la conformación de áreas con designación de “responsables” o “coordinadores” (casi nunca se habla de jefes en las CT) que en el trabajo cotidiano asumen la tarea de supervisar el trabajo de los integrantes de su área o sección (tampoco se habla de subordinados), 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 coordinador general. Estamos tratando de que funcione. Arrancamos hace dos meses con este nuevo esquema de la coordinación”*

En concreto, la mayoría de las CT relevadas se han acordado estructuras por áreas y cargos de supervisión directa. Como dispositivos concretos, en varias cooperativas se utilizan planillas para registrar asistencia, puntualidad y/o cantidades y tiempos de producción, y en buena medida dichos registros les corresponden a los responsables o coordinadores de área. También varias CT tienen sistemas de evaluación (a veces vinculados a premios y sanciones, como veremos luego) y suelen ser los responsables los que evalúan a los miembros de sus equipos, si bien suelen contrastarse esas miradas con las de otros miembros de la CT externos al área.

*“en el sistema de la planilla comenzaron a intervenir los responsables y encargados de área, y luego el consejo entero, con participación de los síndicos. De esta manera, los puntos de cada uno de los compañeros son adjudicados por el responsable de cada una de las áreas, y luego se va compartiendo con los otros responsables, de manera que se va generando un mecanismo de control mutuo.”*

Los cargos jerárquicos en las CT deberían tener algún grado razonable de rotación, ya que de no haberlo sí es lógico que las autoridades o responsables sean vistos como jefes o patrones por sus trabajadores a cargo. Éste suele ser un problema difícil de resolver, que requiere la conformación de un grado no menor de conciencia colectiva y cooperativa, tanto para compartir el poder y no acumularlo individualmente a lo largo del tiempo (aunque sea otorgado unánimemente por la asamblea), como para animarse a asumir responsabilidades y representaciones en nombre del grupo.

*d) Incentivos monetarios (premios y sanciones)*: esta forma de autorregulación en CT refiere al establecimiento de retribuciones adicionales (premios) condicionadas al cumplimiento de ciertas metas, acciones o comportamientos que el colectivo considera deseables, o de reducciones en las retribuciones (sanciones monetarias) por incurrir en faltas o comportamientos que el colectivo desea erradicar. Algunos ejemplos de dispositivos concretos de incentivos monetarios positivos en las CT relevadas: premios por alcanzar ciertas metas de producción o ventas, plus por presentismo o puntualidad, adicionales por asumir responsabilidades o representaciones que insumen tiempos y/o esfuerzos extras, etc. Como ejemplos de incentivos monetarios negativos podemos citar: sanciones por ausencias o llegadas tarde injustificadas, por peleas entre compañeros, etc. Un mecanismo muy extendido que puede interpretarse como incentivos monetarios es la conformación del monto de los retiros por producción, y no por cantidad de horas trabajadas, premiando la mayor eficiencia o productividad.



Nuestro relevamiento nos mostró que la gran mayoría de las CT utilizan algún tipo de incentivo monetario como forma de autorregulación. Inclusive en algunos casos esta resultó ser por lejos la más importante de las formas utilizadas. En dos CT de las cinco relevadas (de las más grandes, no casualmente) se han desarrollado esquemas de retiros (retribuciones) que incorporan diversos módulos o componentes que varían en el monto de acuerdo a los puntajes obtenidos en diversos aspectos (productividad, puntualidad y presentismo, participación, responsabilidades, compromiso con actividades extra-productivas, formación, etc.). El monto del retiro mensual en estos casos termina siendo diferente para cada trabajador en función de su desempeño individual. Los rangos de variabilidad pueden ser significativos (trabajadores que cobren un 50% más que otros), pero claro que son diferencias muchísimo menores a las existentes en las empresas capitalistas.

Cabe aclarar que estamos hablando en general de la utilización de incentivos monetarios individuales, (aunque también se utilizan premios por grupo o área si se llegan a alcanzar ciertas metas), por lo que representan incentivos monetarios adicionales al general de toda CT (el ya mencionado: cuanto mejor le vaya a la CT en su desempeño, mayores podrán ser los retiros de sus integrantes). Por algún motivo, el incentivo esencial general por ser CT no es suficiente. Por un lado, puede ser por falta de conocimiento o conciencia acerca de lo que implica ser parte de una cooperativa de trabajo. Muchos trabajadores tienen incorporada la cultura del trabajo asalariado y siguen actuando como si fueran empleados bajo patrón. Ahí hay un frente de batalla abierto, que todas las CT reconocen y (en mayor o menor medida) establecen mecanismos de autorregulación de este tipo para reducir los alcances de este desfasaje cultural. Por otro lado, puede ocurrir que aun sabiendo que el mejor desempeño colectivo redonda en mejores recompensas materiales, la actitud predominante en algunos trabajadores sea la de “descansar” en el (buen) trabajo de los demás compañeros para beneficiarse del (buen) resultado global sin pagar el costo individual de trabajar poniendo el máximo de sus posibilidades y esfuerzos (se trata del clásico problema del polizón o free-líder, muy estudiado en la literatura académica de la microeconomía). Evidentemente, las CT no están exentas de este comportamiento especulativo (ventajero), tan propio de la subjetividad capitalista (¿o de lo humano?), y constatando en la realidad que el problema existe, buscan utilizar y sobre todo crear nuevas herramientas para atenuarlo.

- “- Ustedes están tratando de alguna manera que el incentivo material, que haya un premio por haber hecho lo que hay que hacer, es un mecanismo que ustedes consideran que es útil*
- También estaría bueno que salga de la parte humana, y no que tenga que ser algo material... de la parte de la esencia del cooperativismo.*
  - No apuestan entonces a que éste sea el mecanismo que regule todo, sino que es un complemento al otro, al de la rotación, pero es un complemento que tiene que estar*



*- Claro, pero si vos no hacés el esfuerzo para estar contento también...  
pero el que no está contento reclama..."*

e) Espacios de participación frecuente y amplia: esta forma de autorregulación hace referencia a la convocatoria frecuente de espacios de amplia participación del conjunto de los trabajadores de una CT, al hecho de que en ese ámbito se planteen los problemas internos, se discutan posibles acciones para resolverlos y se llegue a acuerdos que luego queden establecidos como normas a cumplir.

En todas las CT relevadas existen diferentes espacios de participación de los asociados que funcionan como dispositivos de autorregulación colectiva. El más frecuente es la asamblea que reúne a la totalidad de los trabajadores asociados. Si bien por estatuto, todas las cooperativas deben realizar una asamblea anual ordinaria, en la práctica todas las cooperativas recurren a asambleas con mucha mayor frecuencia: es común la asamblea mensual y en algunos casos (sobre todos en CT poco numerosas) se sostienen espacios asamblearios semanales. Asimismo, en otras CT (en general las más grandes) se realizan con frecuencia reuniones del Consejo de Administración que son abiertas a la participación voluntaria de todos los asociados, aunque no sean consejeros.

*"...en realidad las decisiones se toman en asamblea, tenemos una asamblea ordinaria los martes y ahí se toman todas las decisiones de manera horizontal, por cada socio un voto. Son de 8 a 10 AM y después cada uno tiene sus actividades en donde toma sus propias decisiones con respecto al trabajo de cada cual; lo que se trata en la asamblea son temas generales por ejemplo alguna invitación que tuvimos para participar de algún espacio, un tema relacionado a algún problema que surgió en el laburo cotidiano, vacaciones, retiros, que hacemos con la guita que ingresa... esas son las decisiones de asamblea..."*

En general las CT consideran que estos espacios de amplia participación son fundamentales para realizar ajustes o correcciones importantes, que requieren de la mayor legitimidad posible. Los acuerdos tratan de zanjar las diferencias internas que puedan existir y pasan a formar parte del conjunto de normas que deben cumplirse, incluso se establecen sanciones frente a su posible incumplimiento. Según entendimos, en la mayoría de los casos no resulta tan importante el "reglamento interno" como dispositivo en sí, sino el proceso de discusión y decisión que está por detrás de las reglas que los componen (si bien luego el reglamento es útil para transmitir dichos acuerdos a los trabajadores nuevos que se van integrando a la CT).

Es en estos ámbitos participativos en los que se suelen establecer las estructuras y cargos o los incentivos monetarios antes referidos, por lo que esta forma de autorregulación en la mayoría de los



casos es complementaria a las demás, sobre todo porque les otorga legitimidad y especifica su mecanismo de implementación.

*“... este es nuestro trabajo, todos vivimos de esto, y no queremos que estas cosas influyan afuera y nos haga perder plata, porque nosotros tenemos una estructura que bancar, puestos de trabajo que bancar, y proveedores que viven solo de nosotros. Entonces este mes ya tenemos definido hacer una asamblea extraordinaria y definir el rumbo entre todos. En esa asamblea también se va a presentar el proyecto de qué es lo que vamos a hacer, para dónde vamos a ir, cómo vamos a trabajar, con quién.”*

Esta forma de autorregulación presenta algunas limitaciones. No es fácil lograr asambleas verdaderamente participativas en CT grandes; es común que muchos trabajadores vayan, pero no expresen su opinión, lo cual empobrece la utilidad del dispositivo. Por otra parte, para regular ciertas cuestiones o problemas que se manifiestan en el trabajo cotidiano, estos espacios resultan inadecuados o insuficientes.

*“- ¿Y vienen todos a la asamblea?  
- Sí, es obligatorio... normalmente después de la asamblea pagamos...  
ya pasó que si pagaba antes de la asamblea se iban... es la única forma de lograr compromiso.  
Yo sé que hay algunos que vienen, cumplen y se van,  
otros que están y acompañan y otros que acompañan un poquito.”*

Como dijimos al principio de esta sección, a partir del análisis de la información producida en el trabajo de campo con cinco CT diversas entre sí, hemos identificado estas cinco formas de autorregulación que se utilizan de manera combinada en las distintas cooperativas, y se materializan en una serie de dispositivos y mecanismos específicos, contruidos por los propios trabajadores, con una dinámica de ensayo y error, con mucha discusión y pensamiento colectivo.

Hemos compartido estas ideas con algunas de la CT relevadas y el diálogo con ellas nos ha fortalecido en nuestras interpretaciones, ya que nos han expresado que se identifican con estas formas de autorregulación (con algunas más que con otras, depende de la CT, claro está). En la última sección de nuestro trabajo nos interesa profundizar en algunos interrogantes que no hemos tenido aún la oportunidad de analizar detenidamente con las CT.

#### **4. Reflexiones, intuiciones y cuestiones para seguir estudiando**

Haciendo un análisis general de lo observado en las diferentes cooperativas de trabajo, podemos concluir que todas han diseñado ciertas herramientas para atender los distintos aspectos (necesidades y problemas) de gestión que orientaron nuestra investigación de campo (que compartimos al cierre de la sección 2). Ahora bien, *¿cuáles son las formas y mecanismos de*





*autorregulación más adecuadas para atender cada una de las diversas necesidades de gestión analizadas? ¿Para qué necesidades son más útiles y para cuáles son menos eficaces las distintas formas?* Si bien no estamos aún en condiciones de dar respuestas precisas a estas preguntas, nos interesa compartir algunas reflexiones e intuiciones al respecto.

En nuestra investigación en las cooperativas, encontramos que para buscar niveles altos de *eficiencia y productividad* es frecuente el uso de incentivos monetarios. Sin embargo, esta herramienta se implementa de maneras muy diversas: desde la autoevaluación individual de cada asociado, hasta la evaluación individual del líder del grupo hacia sus compañeros. En ambos casos, es frecuente el tratamiento del tema en asambleas, donde todos tienen la oportunidad de opinar sobre el tema. En otras experiencias hemos observado la aparición de otros mecanismos menos subjetivos basados en la utilización de planillas de control de producción y tiempos, o en evaluaciones semestrales de coordinadores y consejeros. En algunas cooperativas las metas de producción, ya sean de frecuencia diaria, semanal o mensual, atadas directa o indirectamente a las retribuciones individuales son también un mecanismo frecuente y eficaz para asegurar un determinado nivel de eficiencia y productividad.

Por el lado de la *asistencia y puntualidad*, encontramos que se intenta lograr su autorregulación individual, aunque en varios casos las cooperativas han diseñado para ello dispositivos auxiliares, como por ejemplo, el uso de planillas de horas de asistencia, el ingreso al lugar de trabajo con tarjetas magnéticas y hasta la identificación por medio de huellas digitales. Dichos mecanismos son en muchos casos acompañados por incentivos monetarios (sanciones) para castigar el incumplimiento en asistencia u horarios de trabajo. Por otro lado, en algunos casos se recurre a la charla y la flexibilidad para recuperar días o tiempos perdidos, adoptando el formato de lo que llamamos regulación entre pares o ajuste mutuo. El uso de estas formas de regulación más flexibles son valoradas generalmente por los asociados, quienes las reconocen como una de las ventajas de trabajar en una cooperativa, por el clima de libertad y tolerancia que construye.

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, los que tienen un mayor recorrido o los miembros del Consejo de Administración-. Las formas de autorregulación más útiles para reforzar esta necesidad parecieran ser los espacios asamblearios, en donde se busca construir entre todos los asociados ese proyecto integral de la cooperativa. Sólo en una de las cooperativas encontramos que se premia con un plus monetario la participación en ámbitos externos. También la regulación entre pares aporta a esta



necesidad. Antes del estudio pensábamos que los espacios de formación y reflexión sobre cooperativismo y trabajo autogestionado resultarían útiles, pero observamos que en la mayoría de las CT relevadas no existe una estrategia de formación sistemática, sino más bien hay experiencias puntuales de capacitación que respondieron a necesidades coyunturales.

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 a la cooperativa, aunque también hay casos en los cuales se apela a otros mecanismos, como la charla informal con algún asociado puntual (regulación entre pares). Por otro lado, hemos visto experiencias en las cuales los conflictos pueden durar años sin resolverse, y consecuentemente provocar desgastes importantes en el grupo.

Por último, en lo que refiere 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 más esporádicas en otros casos. Asimismo, en algunas experiencias –generalmente, en CT más grandes- se observa que el Consejo de Administración es el espacio de mayor poder. Por otro lado, observamos también que pueden existir liderazgos fuertes dentro del grupo que centralizan mucho poder y generan poca participación del resto, lo cual creemos que obstaculiza que sea mayor el compromiso de los asociados con el proyecto y la participación en la toma de decisiones. Todas las CT plantean la necesidad de promover la participación activa de todos los socios, sin embargo, no hemos detectado formas innovadoras de resolver esta necesidad.

Luego del trabajo de campo nos quedaron algunas intuiciones acerca de la existencia de ciertas *relaciones entre las características de las cooperativas y las formas de autorregulación adoptadas*. Quisiéramos resaltar una vez más que si bien detectamos en las diversas CT estudiadas la presencia de alguna forma de autorregulación predominante, esto no implica que es la única utilizada, sino que las combina con otras formas secundarias o complementarias.

En primer lugar, creemos que las cooperativas de mayor tamaño apelan con frecuencia al uso de la supervisión directa/estructura jerárquica como una forma importante de autorregulación colectiva. La complejidad en la gestión de una organización aumenta junto a su tamaño, dando lugar a mecanismos de autorregulación específicos, como ser la incorporación de instancias jerárquicas a fin de lograr eficiencia en el uso de las capacidades de la cooperativa. Los coordinadores/responsables de área o de sección son los responsables de los resultados del proceso productivo y a su vez en alguna de las CT la “voz” de los trabajadores de su sector en cuestiones operativas en las reuniones de Consejo (o



Consejo ampliado, donde participa el Consejo con los coordinadores de área). En cuestiones más relevantes, los trabajadores ejercen su derecho a participar de forma directa en el ámbito de las asambleas.

Asimismo, se evidencia que los mecanismos de autorregulación no son estáticos, sino que se van modificando, superponiendo y evolucionando en el devenir de la trayectoria de la CT. Hemos visto como una misma cooperativa (aun manteniendo una cantidad de asociados estable) ha ido modificando sus formas según necesidades específicas de su tiempo, conforme a la evolución de los procesos productivos, las capacidades adquiridas, los objetivos organizacionales como así también las relaciones personales entre los integrantes, en el complejo mecanismo de adjudicación y asunción de roles.

Al ser las CT organizaciones esencialmente diferentes a las empresas de capital, en tanto trabajadores-dueños responsables de las decisiones a implementar, vemos como aparecen otros modos de autorregulación complementarios o supletorios de la jerarquía, como ser el ajuste mutuo entre pares y los espacios asamblearios. Estos mecanismos son propios (o se encuentran más desarrollados) de las organizaciones autogestionadas. Dentro de la especificidad, a su vez encontramos CT que se crearon a partir de la voluntad de un grupo de trabajadores de organizarse como proyecto de trabajo autogestionado y otras surgidas luego de un proceso de recuperación. Asimismo, las trayectorias individuales previas de los integrantes de las CT difieren (no podía ser de otra manera), como así también el motivo por el que se han acercado a la cooperativa, que puede variar desde la búsqueda de un “trabajo” a una intencionalidad ideológica-política de formar parte de un colectivo de trabajadores autogestionados. Estos factores condicionan las formas de autorregulación que se dan al interior de cada CT. También hemos visto que en las empresas recuperadas se suele dar un tipo de liderazgo fuerte, de estilo carismático, valorado y legitimado por el resto de sus compañeros, en buena parte surgido en la experiencia de recuperación.

Es importante destacar que en todos los casos es el espacio de asamblea el momento donde se toman las decisiones sobre las formas y los mecanismos de autorregulación que se implementarán, es decir, aun en los casos de regulación más rígidos, es la asamblea, con el voto y la participación del conjunto de los trabajadores, la que decide que así sea.

Por último, podemos hacer un comentario sobre tipo de actividad, según sea de producción o de servicio y el sistema técnico utilizado en el proceso productivo. En tal sentido notamos como la retribución por producción (y no por hora trabajada) es un mecanismo utilizado en aquellas actividades que lo permiten y son apreciadas por su eficiencia. En aquellas CT donde el proceso no



permite este tipo de retribuciones, el esquema de incentivos pierde lugar frente a otro tipo de formas utilizadas.

Cerramos aquí este trabajo, abiertos y disponibles para seguir discutiendo y construyendo colectivamente conocimientos apropiados para fortalecer las experiencias de trabajo asociativo y autogestionado.

### ***Bibliografía consultada***

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, Buenos Aires, n° 218, julio de 2016.

OSERA, 2016, "Saberes Recuperados. Herramientas para la autogestión", Instituto de Investigaciones Gino Germani, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

TIRIBA, Lía (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, Buenos Aires.

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.