



Tipo de documento: Tesis de Doctorado

Título del documento: Innovar y autogestionar : la organización del trabajo en las empresas recuperadas

Autores (en el caso de tesis y directores):

Natalia Bauni

Julián Rebón, dir.

Denise Kasparian, co-dir.

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis: 2021

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



Natalia Bauni

Innovar y autogestionar: la organización del trabajo en las empresas recuperadas

Tesis para optar por el Título de Doctora en Ciencias Sociales

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad de Buenos Aires

Director: Julián Rebón

Co directora: Denise Kasparian

Buenos Aires

Año 2021

Resumen en español

Las empresas recuperadas refieren a unidades productivas que se reconvierten en cooperativas de trabajo y se originan en la acción colectiva de trabajadora/es asalariada/os en defensa de su fuente laboral. La nueva forma jurídica la convierte en una modalidad particular de organización en su doble carácter ya que constituye, por un lado, una empresa que debe cumplir con los parámetros de la actividad económica compitiendo en el mercado y, por el otro, una organización de personas que se estructura en torno a la propiedad colectiva, la participación y la democracia. Este doble carácter establece un territorio en tensión que hace de las cooperativas una forma particular de gestión en la búsqueda de administrar en forma equilibrada aspectos nodales que requieren de una articulación productiva de lo económico con lo político, de la eficiencia con la democracia interna, de la calidad en sus productos y prestaciones con la participación de sus asociada/os.

En términos de organización del trabajo las empresas recuperadas nacen, crecen y se afianzan sin contar con una guía teórico-práctica sobre cómo llevar adelante la autogestión. En este sentido, el objetivo que se propone la tesis es explorar descriptiva y analíticamente las innovaciones que se producen en la organización del trabajo en las empresas recuperadas en la Argentina actual. Específicamente se intenta responder al problema de la existencia de un nuevo modelo de posfordismo obrero y la medida en que las modalidades de organización del trabajo en estas empresas constituyen innovaciones con respecto a las empresas precedentes, a las diferentes formas capitalistas de gestión del trabajo y al cooperativismo tradicional.

Para eso se analizan mediante un abordaje cualitativo veintidós empresas recuperadas de todo el país de diferentes rubros y regiones relevadas mediante la técnica de la entrevista semi-estructurada y la observación. El abordaje metodológico supone una estrategia analítica dual en la que se realiza un análisis singular y comparado de casos de empresas recuperadas. Por una parte, se propone la reconstrucción singular de cada caso respecto a la organización del trabajo y las innovaciones. Por otra, el carácter múltiple del estudio permite abordar comparativamente las distintas experiencias en dichas dimensiones, favoreciendo el avance en la generalización analítica.

La hipótesis que se sostiene plantea que las innovaciones no logran configurar un modelo alternativo de organización del trabajo que permita hablar de la existencia de un posfordismo obrero. Al mismo tiempo, en las empresas recuperadas que alcanzan la consolidación

autogestiva se evidencia la existencia de una serie de dispositivos organizacionales innovadores cuyo carácter tiende a asumir un modelo experimental, de prueba y error. Estas innovaciones se nutren fundamentalmente de la apertura de las empresas recuperadas hacia otros actores sociales.

En el trabajo se elabora una tipología de empresas recuperadas según situaciones diferenciales de autogestión. El primer grupo lo integran la mitad de las empresas de la muestra que alcanzan una “consolidación autogestiva”: se caracterizan por conseguir altos niveles de sustentabilidad económica, construyen una democracia interna que la sostiene y logran la cohesión e integración del colectivo laboral. El segundo grupo de empresas de “consolidación parcial” alcanzan una situación de consolidación productiva, pero no logran conformar una democracia fortalecida o integrar al colectivo laboral, mientras que otras desarrollan la democracia interna, pero no se consolidan productivamente. El tercer grupo contiene las empresas recuperadas sin consolidación autogestiva, en donde no se observa la existencia de un proyecto económico productivo autónomo ni democrático.

La construcción tipológica permite observar que aquellas empresas que alcanzan la consolidación autogestiva tienden a generar una serie de innovaciones organizacionales. En este sentido, es la innovación la que favorece la consolidación de un proyecto autogestivo. En otras palabras, las innovaciones encontradas al tomar en cuenta las tensiones de las cooperativas posibilitan, a su vez, la consolidación del proyecto.

Los hallazgos indican que se encuentran una serie de dispositivos innovadores en lo referido al reparto de excedentes, la rotación del trabajo, las jerarquías internas, la incorporación de asociada/os comprometida/os con el proyecto, la profesionalización de la gestión, la implementación de sistemas de control, de gestión de calidad, y de evaluación del desempeño que suponen políticas de sistematización y ordenamiento de la gestión de la cooperativa. Estas innovaciones se proponen equilibrar el doble carácter que ordena la gestión de las cooperativas para integrar el carril económico al institucional. Algunas de las innovaciones lo son en relación con la empresa capitalista anterior, mientras que otras son en comparación con el cooperativismo tradicional.

Las innovaciones organizacionales son resultado de una construcción práctica que se debe repensar en forma constante, se corrige y no sigue un modelo evolutivo que va de menor a mayor desarrollo. Ahora bien, esto no significa que las empresas comiencen siempre desde cero. Las redes de relaciones entre empresas recuperadas, cooperativas y PyMES configuran

espacios de socialización donde se debate y recogen experiencias y dispositivos organizacionales innovadores. Estas innovaciones surgen fundamentalmente del proceso de trabajo en gran medida con el objetivo de alivianar las relaciones jerárquico-piramidales impuestas por la lógica de organización y las tecnologías de la empresa anterior. Los factores de los que se nutre la innovación son una conjunción entre la puesta en práctica y experimentación de dispositivos, su constante debate, la apertura de la empresa a la relación con otros actores y una cultura orientada al cuidado de la democracia interna.

Resumen en ingles

The recovered companies refer to productive units that reconverted into Worker Cooperatives and are originated in the collective action of salaried workers in defence of their source of employment. The new legal form becomes a particular type of organization in its double character since it constitutes, on the one hand, a company that must comply with the parameters of economic activity competing in the market and, on the other, an organization of people that are structured around collective property, participation and democracy. This double character sets up a tensioned territory, that makes cooperatives a particular form of management in the search of administering way nodal aspects that require a balanced and productive articulation of the economic with the political stuff, efficiency with the internal democracy, and the quality of its products and services with the participation of its associates. In terms of workers organization, recovered companies were born, have developed and became established without having a theoretical-practical guide on how to carry out self-management.

In this sense, the aim of this thesis is to explore in a descriptive and analytical way the innovations that appear in the work organization of the recovered companies from Argentina nowadays, an attempt is made to respond specifically to the problem of the existence of a new model of workers' post-fordism and the extent to which the modalities of work organization in these companies constitute innovations with respect to previous companies, to those different from capitalist forms of labor management and traditional cooperativism. For this, twenty-two companies recovered from all over the country from different sectors and regions are analyzed using a qualitative approach, surveyed using the technique of semi-structured interview and observation. The methodological approach undertakes a dual

analytical strategy in which a singular and comparative analysis of cases of the recovered companies is carried out. On the one hand, the singular reconstruction of each case regarding the work organization and innovations, is proposed. On the other hand, the multiple nature of the study allows addressing the different experiences comparatively in these dimensions, favoring a move forward to an analytical generalization.

The hypothesis that is upheld states that the innovations fail to configure an alternative model of work organization, so as to allow us to speak of the existence of a workers' post-fordism. At the same time, in the recovered companies that achieve a consolidation of self-management, the existence of a series of innovative organizational devices is evidenced, the character of which tends to assume an experimental, trial and error model. These innovations are fundamentally nourished by the opening of the recovered companies towards other social actors.

In this work, a typology of recovered companies is elaborated, according to different self-management situations. The first group is made up of half of the companies in the sample that achieve a "consolidation of self-management": they are characterized by reaching high levels of economic sustainability, building an internal democracy that sustains it, and achieving cohesion and integration of the collective of workers. The second group of "partially consolidated" companies, reach a situation of productive consolidation but fail to form a strengthened democracy or integrate the collective of workers, while others develop internal democracy, but are not productively consolidated. The third group contains the recovered companies without self-management consolidation, where the existence of an autonomous or democratic productive economic project is not observed.

The findings indicate that there are a series of innovative devices in relation to profit-sharing, job rotation, internal hierarchies, incorporation of associates committed to the project, professionalization of the management system, implementation of control, quality management and performance evaluation systems that entail systematization and ordering policies for the cooperative's management. These innovations aim to balance the double character that aligns the management of cooperatives so as to integrate the economic to the institutional lane. Some of the innovations are related to the previous capitalist enterprise, while others are in comparison with traditional cooperativism.

Organizational innovations are the result of a practical construction that must be constantly reconsidered, corrected, and does not follow an evolutionary model that goes from less, to

greater development. However, this does not mean that companies always start from scratch. The networks of relationships between recovered companies, cooperatives, and small and medium sized enterprises, configure spaces for socialization where innovative experiences and organizational devices are discussed and collected. To a large extent, the innovations emerge basically from the working process, with the objective of alleviating the hierarchical-pyramidal relationships imposed by the organizational logic and technologies from the previous company. The factors that nurture innovation are a conjunction within the implementation and experimentation of devices, their constant deliberation, the opening of the company to relationships with other actors, and a culture oriented towards the care of internal democracy.

Agradecimientos	10
Introducción	12
I. El problema de investigación	12
II. Antecedentes	20
El objeto de estudio: las empresas recuperadas	20
La organización del trabajo y la innovación	24
Las tensiones en las cooperativas	30
III. Perspectiva teórica	37
IV. Abordaje metodológico	42
V. Descripción de la muestra de empresas recuperadas	45
VI. Estructura de la tesis	50
Parte I. Autogestionar	51
Capítulo 1: La consolidación de la producción autogestionada	52
1.1 Teorías y experiencias históricas sobre innovaciones organizacionales en la autogestión	52
1.2. Situaciones diferenciales de autogestión	65
1.3. El proyecto económico - productivo	69
1.4. La política: el proyecto democrático	82
Capítulo 2: La organización del trabajo en las empresas recuperadas	94
2.1. Las jerarquías internas: “La empresa tiene que ser lo más horizontal posible, pero tiene que haber una jerarquía”	99
2.2. Políticas de profesionalización, capacitación y calificación del trabajo	111
2.3. Rotación de los puestos de trabajo: “todos deben saber todo”	121
2.4. Criterios de incorporación: “siempre tenés que tener esa confianza”	126
2.5. Modalidades de retribución del trabajo: en busca de la justicia	131
2.6. La organización del trabajo recuperado. ¿Un nuevo modelo de gestión del trabajo?	138
Capítulo 3 Las formas de control del trabajo: “Sin disciplina no hay orden, ni gestión” ...	141
3.1 El control del trabajo en la empresa capitalista	143
3.2. Los tipos de control en las empresas recuperadas	148
3.3. Las personificaciones de la función de dirección ¿quienes controlan?	153
3.4. La evaluación del trabajo en cooperativas: “lo social suma muchos puntos”	159
3.5. Disciplina: “la cooperativa es nuestra y se hace lo que la mayoría decide”	165
3.6. Periodización de las formas de control en las empresas recuperadas	177

3.7. Vigilar y autogestionar	182
Parte II. Innovar	185
Capítulo 4: Las innovaciones organizacionales de las empresas recuperadas	186
4.1 Debates conceptuales sobre la “innovación”	187
4.2. Innovaciones en relación con la empresa capitalista anterior: “acá realmente las metas se las pone cada uno”	201
4.3. Innovaciones en relación con el cooperativismo tradicional: “el peor enemigo de un proceso de trabajo de autogestión es la desinformación”	231
4.4. Caracterización general de las innovaciones.....	243
4.5. Una perspectiva crítica del concepto de innovación organizacional	248
Capítulo 5: ¿Por qué y quiénes innovan?	251
5.1. Situaciones diferenciales de autogestión e innovaciones organizacionales.....	252
5.2. Los factores que inciden u obstaculizan las innovaciones organizacionales	259
5.3. Los factores culturales que inciden u obstaculizan las innovaciones organizacionales.....	267
5.4. Innovaciones organizacionales y niveles de autogestión.....	271
Consideraciones finales	280
I. Innovaciones organizacionales en las empresas recuperadas.....	281
II Innovar y autogestionar	290
III Preguntas para el futuro.....	299
Referencias bibliográficas.....	302
Anexo.....	321

Índice de Tablas, Gráficos y Anexos

Tabla 1: Características de la muestra en comparación con el universo de Empresas recuperadas de la Argentina	46
Tabla 2: Cantidad de empresas recuperadas de la muestra según progresión de la dotación de trabajadora/es	49
Tabla 3: Situaciones diferenciales de autogestión	67
Tabla 4: Resumen de los tipos de control según empresa recuperada analizada y tipo de consolidación	153
Tabla 5: Resumen personificaciones del control según tipo de consolidación	158
Tabla 6: Resumen existencia o no de Reglamento o estatuto según tipo de consolidación ..	171
Tabla 7: Tipo de innovación organizacional área de impacto y empresas recuperadas en las que se instala	202
Tabla 8: Empresa recuperada según: rubro, región, situaciones diferenciales de autogestión y presencia o ausencia de innovaciones	252
Tabla 9: Empresas recuperadas en las que se producen innovaciones organizacionales según: rubro, región, período de recuperación, tamaño y grado de conflictividad en el inicio	254
Tabla 10: Empresas recuperadas en las que no se producen innovaciones organizacionales según: rubro, región, período de recuperación, tamaño y grado de conflictividad en el inicio	256
Tabla 11: Perfil de las empresas recuperadas según presencia o ausencia de innovaciones organizacionales en la gestión y el control del trabajo	266
Tabla 12: Empresas recuperadas según tipo de consolidación y presencia de procesos de innovación organizacional	272
 Gráfico 1: Cantidad de empresas recuperadas según rama de actividad de la muestra	48
 Anexo: 1 Dimensiones consideradas para la construcción de la Tipología de Empresas recuperadas	321
Anexo 2: Dimensiones sobre organización del trabajo según tipo de empresa recuperada ..	322
Anexo 3: Dimensiones sobre control del trabajo según tipo de empresa recuperada	322

Agradecimientos

El hecho de finalizar esta tesis significa mucho para mí, no puedo comenzar sino agradeciendo a las personas e instituciones que me acompañaron en este largo y difícil camino, muchos años de trabajo de campo, estudio y escritura.

En primer lugar, al CONICET y la Universidad de Buenos Aires. De alguna manera esta tesis es el cierre de un ciclo que comenzó cuando me recibí de socióloga y continuó con el apoyo fundamental de la beca de CONICET, luego del cambio de tema comenzó nuevamente ya sin beca, pero con la convicción de que ese proceso era una continuidad y requería un cierre personal y académico. Finalmente toda mi formación y recorrido académico fue en la Universidad pública y gratuita y eso es un orgullo enorme para mí, agradezco finalizar este proceso con el apoyo de dos instituciones tan prestigiosas.

A las y los compañera/os del Observatorio Social de Empresas Recuperadas y Autogestionadas con quienes llevamos más de doce años de trabajo conjunto, desafíos y proyectos compartidos. Mi forma de concebir la investigación es resultado de una empresa colectiva, sin ese camino que recorrimos junta/os esta investigación no hubiese sido posible. Gracias a Denise Kasparian, Rodrigo Salgado, Julián Rebón, Cecilia Calloway, Bruno Colombari, Gabriel Fajn, Ezequiel García, Santiago Iorio, Mariela Molina y más recientemente Joaquín Echave.

A Julián Rebón que me convenció para presentarme en la beca de doctorado, por su pasión por lo que hace y sus palabras de aliento en los momentos difíciles. A Denise mi co-directora que siempre que decaía mi entusiasmo estaba ahí para que no abandone y estuvo presente para que el producto sea mucho mejor e interesante. Los aportes de los dos, contribuyeron en gran parte, al resultado que hoy presento. A ambos les agradezco profundamente su acompañamiento, la paciencia durante todo el trayecto y la generosidad en cada uno de los aportes.

A Gabriel Fajn mi docente y ahora compañero de trabajo y amigo, quien me acompaña desde que me recibí y juntos transitamos muchos proyectos y desafíos diferentes. Gracias Gabi por enseñarme la pasión por la sociología y llevarme al mundo de la autogestión.

A mi amiga Julieta Caffaratti que me ayudó con el resumen en inglés. En parte gracias a esta tesis pudimos reencontrarnos, esta vez con hijos. A mi tía (Patri) Patricia Taurizano, una vez más, por sus correcciones editoriales y su cariño. A mi hermana Vale y mi cuñado Facu por miles de aportes técnicos con la computadora.

A mis viejos por el apoyo incondicional de siempre. Mi viejo ya no está, fue quien me enseñó la pasión por la lectura y el aprendizaje constante. Los dos me formaron en los valores del compromiso, del esfuerzo y una mirada de lo social que me permitieron ser quien soy. Gracias por tanto amor incondicional hoy y siempre.

A Feli y Manu, mis chiquitos, que fueron creciendo a medida que avanzaba la tesis y esperan este cierre para que podamos compartir más momentos juntos. A Emo mi compañero de la vida, gracias por el amor, la confianza, por el apoyo siempre incondicional y por insistirme en cerrar este proceso. Nos esperan muchas aventuras y risas por compartir.

A las y los trabajadores de las empresas recuperadas que son los artífices reales de esta tesis, que ponen en práctica el sueño de otro mundo posible cada día. Disfruté cada entrevista, cada nueva fábrica y conocí gente muy valiosa a lo largo de todo el país. Les dedico esta tesis, ojalá en algún punto y de alguna manera, pueda resultarles útil.

Introducción

I. El problema de investigación

Esta tesis tiene sus orígenes en 2002 cuando me recibí de socióloga y comencé a desarrollar mis primeras prácticas de investigación en el Centro Cultural de la Cooperación, luego de algunas vueltas por otros temas sobre cooperativas; aparecieron en los medios las primeras noticias de las recuperaciones de empresas. La/os colegas comenzaron a introducirse en ese campo de investigación y cuando el fenómeno fue creciendo en envergadura ya no pude resistirme, el tema me resultaba apasionante. No tanto desde una perspectiva romántica sino por el desafío que para trabajadora/es manuales significaba hacerse cargo de la gestión de una empresa. Luego de las primeras entrevistas supe que el tema me apasionaba. Desde esos años con idas y vueltas con cansancio y vuelta al entusiasmo el tema acompaña mi desarrollo profesional.

Entre los varios recuerdos en particular en una cena académica un economista cubano nos preguntaba sobre el fenómeno y en cierto momento nos planteó: “ustedes lo que tienen que escribir es un manual sobre cómo recuperar una empresa”. Desde ese momento me acompaña la pregunta sobre cómo gestionar la autogestión, cómo explicar que no hay recetas, no hay caminos y cómo contribuir desde la sociología a la construcción de un modelo participativo, democrático y solidario de empresa.

Las empresas recuperadas refieren a unidades productivas que se reconvierten en cooperativas de trabajo, originadas en la acción colectiva de los asalariados en defensa de su fuente laboral (Bialakowsky, et. al, 2003 y 2004; Fajn, 2003; Fernández Álvarez, 2007; Itzigsohn, 2009; Kasparian y Rebón, 2020). Las empresas recuperadas generalmente son pequeñas y medianas, pasaron a ser gestionadas por la/os trabajadora/es bajo la forma cooperativa de trabajo. Esta forma jurídica y organizacional facilita la democratización de la gestión al imponer el modelo de una persona un voto, ya que cada trabajador/a puede decidir sobre el presente y el futuro de su propia fábrica. Son territorios fecundos donde se producen diversas innovaciones en términos productivos, democráticos y solidarios.

Si bien hay algunas experiencias anteriores de la recuperación de empresas en nuestro país, el fenómeno comenzó a expandirse a partir de la crisis generalizada de finales de 2001 y comienzos de 2002. El movimiento fue, en principio, “defensivo”, ya que se centró fundamentalmente en la conservación de los puestos de trabajo. Sucedió que, en medio de la

crisis, muchos empleadores decidieron cerrar las fábricas. Algunos las abandonaron, otros llevaron adelante quiebras fraudulentas, otros les propusieron a la/os trabajadora/es que continúen con el negocio. De esta manera, la/os trabajadora/es tomaron la iniciativa de darle continuidad a la unidad productiva.

Así fue como emprendieron una serie de cambios en las formas organizativas internas y en las modalidades autogestivas de democracia y participación, que impulsaron un salto hacia adelante. Demostrando efectivamente que la/os trabajadora/es están capacitados para gestionar empresas, es decir, que otra forma de producir y organizarse es posible.

Las empresas recuperadas por sus trabajadora/es ascendían a 396 en el año 2019 en la Argentina (Programa Facultad Abierta, 2019). Se localizan en veinte de las 24 provincias del país. Entre Las principales ramas, se destacan industrias como la metalúrgica, la alimentación y la gráfica, pero el proceso se ha difundido también a los servicios como la gastronomía, la salud, la educación y el transporte.

Las cooperativas de trabajo constituyen una forma particular de organización en su doble carácter (Petriella, 1998 y 2006; Vuotto, 1994). Son empresas que deben cumplir con los parámetros de la actividad económica compitiendo en el mercado y, también, funcionar como una organización de personas que se estructura en torno a la propiedad colectiva, la participación y la democracia. Este doble carácter configura un territorio en tensión que hace de las cooperativas una forma particular de gestión en la búsqueda de administrar en forma equilibrada aspectos nodales que aparecen como contradictorios o en tensión y que requieren de una articulación productiva de lo económico con lo político, de la eficiencia con la democracia interna, de la calidad en sus productos y prestaciones con la participación de sus asociada/os.

La doble lógica organizacional posee un impacto directo en el proceso de toma de decisiones, en las relaciones de poder, en la organización del trabajo y en la dinámica participativa. Los conflictos, potenciados por esta particular configuración y su forma de abordarlos están mediados por estructuras, procesos y tensiones que requieren de la búsqueda del equilibrio. Los efectos del desequilibrio en algún ámbito pueden generar un sesgo netamente empresarial, que privilegie el desempeño económico por sobre los derechos de la/os asociada/os, relegando los idearios y la democracia interna. Por el contrario, se puede generar una lógica orientada exclusivamente sobre lo político - reivindicativo, dejando de lado la gestión del trabajo, la calificación de la/os trabajadora/es, la innovación tecnológica, o de los

productos y servicios. Recostarse solo en una de las lógicas genera desequilibrios en la pérdida de capacidades productivas, sociales o de trabajo.

Por otra parte, a lo largo del siglo XX, fueron desarrollándose escuelas cuyas propuestas, visiones y estrategias sobre las relaciones laborales al interior de la empresa privada, construyeron una pretendida teoría universal sobre los modos de gestionar el trabajo. Taylorismo, fordismo, escuela comportamental y diversas experiencias posfordistas se sostienen sobre la base de un principio jerárquico, el objetivo común de generar valor en la producción y el aumento de la productividad. Estos modelos organizacionales plantean formas específicas de gestionar el trabajo, basados en diversas modalidades de control. Las empresas recuperadas son la continuidad del proceso de trabajo planificado en torno a algunos de estos modelos productivos. Sin embargo, son reconfiguradas en su organización interna y en la estructura de la propiedad (Kasparian, 2017).

La organización del trabajo refiere al conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de un bien o servicio. Incluye las siguientes dimensiones: la división del trabajo, las funciones de comando, control y regulación, la distribución de excedentes repartibles, la jornada laboral, la capacitación, la calificación, la transmisión de saberes, los criterios de incorporación de nueva/os trabajadora/es/ asociada/os y el medio ambiente de trabajo (Novick, 2000). Sobre la base de estas dimensiones la tesis se pregunta: ¿en qué medida se configura un modelo alternativo de organización del trabajo? ¿cuáles son las innovaciones que se llevan adelante en la organización del trabajo en las empresas recuperadas en tanto unidades productivas autogestionadas y estructuradas sobre un doble carácter?, ¿se esboza un nuevo modelo de posfordismo obrero? ¿cuál es el carácter que adoptan las modalidades de novedosas de organización del trabajo? y ¿en qué medida las formas novedosas de gestión constituyen innovaciones con respecto a las empresas precedentes, a las diferentes a las formas capitalistas de gestión del trabajo y al cooperativismo tradicional?, ¿cuáles son los factores de los que se nutren las innovaciones organizacionales?

Cabe aclarar que existen diferencias significativas entre las cooperativas de trabajo tradicionales y las empresas recuperadas que ameritan un tratamiento analítico diferenciado. Fundamentalmente el origen de las cooperativas de trabajo se sustenta en el deseo de sus fundadora/es de construir un tipo de organización especial centrada en el trabajo y con determinados principios y valores. Las empresas recuperadas adscriben a la forma jurídica

debido a que resulta la forma más sencilla de resolución a los problemas de continuidad laboral. Esta diferencia fundamental habilita el tratamiento de dos campos de análisis diferenciados. Por otra parte, en la tesis se hace referencia al cooperativismo tradicional que alude fundamentalmente al cooperativismo de servicios y supone un tipo de empresa más enfocado en la dimensión económica, con grandes cantidades de trabajadores no socia/os, donde las prácticas democráticas son más cercanas a las formas representativas. En síntesis, el cooperativismo tradicional no está incluido en la definición de autogestión que se desarrolla en la presente tesis.

El concepto de “innovación organizacional” fue acuñado en el campo de la administración de empresas para referir a procesos de cambio planificado que introducen un nuevo producto, proceso, método o práctica en la organización y sus relaciones. En esta tesis, se parte de una visión crítica del concepto de innovación organizacional, fundamentalmente de aquellas propuestas cercanas a los enfoques neoliberales que plantean una visión despolitizada, economicista y alejada del conflicto social (Alonso y Fernández, 2013). En contraposición, se define como:

una intervención iniciada por actores sociales para responder a una aspiración o satisfacer una necesidad, para ofrecer una solución o crear una oportunidad de acción para modificar las relaciones sociales, transformar el marco de acción o proponer nuevas orientaciones culturales a fin de mejorar la calidad y las condiciones de vida de la colectividad (Bouchard, 2013, p. 8).

La innovación social supone “una aplicación novedosa, incluso si no es original, puede tratarse de una adaptación, combinación de ideas o aplicación a nuevos ámbitos” (Vuotto, 2011b, p. 162).

De esta manera, la presente tesis se propone explorar descriptiva y analíticamente las innovaciones que se producen en la organización del trabajo en las empresas recuperadas en la actualidad en la Argentina. La hipótesis que se sostiene plantea que las innovaciones no logran configurar un modelo alternativo de organización del trabajo. Al mismo tiempo en las empresas recuperadas de consolidación autogestiva, es decir las que están orientadas a resolver las tensiones de las cooperativas (entre el sostenimiento de la actividad económica y la consolidación de la democracia participativa), se observa la existencia de una serie de

dispositivos organizacionales innovadores tendientes a integrar esas tensiones. A su vez, el carácter de estas innovaciones tiende a asumir un modelo experimental, de prueba y error. Su basamento fundamentalmente se encuentra en la apertura de las empresas recuperadas hacia otros actores.

La tesis posee cuatro objetivos específicos. En primer lugar, identificar y describir las innovaciones que se producen en las empresas recuperadas en lo referido a la organización del trabajo. En segundo lugar, indagar sobre cada una de las innovaciones organizacionales especificando las características, los orígenes y los impactos que han tenido en la gestión de cada una de las empresas recuperadas analizadas y su relación con respecto a las formas capitalistas de gestión del trabajo de las empresas precedentes y el cooperativismo tradicional. En tercer lugar, analizar los factores que inciden u obstaculizan la existencia de innovaciones organizacionales y su relación con los niveles de diferenciales de autogestión. Por último, plantear un marco hipotético conceptual sobre organización del trabajo e innovaciones en las empresas recuperadas.

Con el acervo de casi dos décadas de experiencias de recuperación de empresas, la literatura sobre el tema es extensa. Una parte de las investigaciones se ha centrado en las etapas iniciales del conflicto, en la descripción de la recuperación de las empresas y en las características de la organización del trabajo (Balladares, 2012; Bialakowsky, et al, 2003; Bialakowsky y Robledo, 2004; Vieitez y Dal Ri, 2001; Calloway, 2010 y 2016; Di Capua y otros, 2006; Fajn, 2003¹; Fernández Álvarez, 2007; Rebón, 2007; Palomino, 2003; Palomino, et al, 2011 y Wyczykier, 2009). Los hallazgos de algunas de estas investigaciones planteaban la existencia de un vínculo entre la lucha de la recuperación y los procesos de gestión interna adoptados posteriormente. En aquellas fábricas en donde el conflicto había alcanzado mayor intensidad se estructuraron lazos sociales más estrechos, sólidos compromisos y activa participación que impactaron en los procesos autogestivos (Fajn, 2003; Rebón, 2004; Rugieri, et al, 2009). Wyczykier (2009) analiza el proceso de trabajo en tres empresas recuperadas y plantea la existencia de dinámicas “recolectivizadoras”.

Otras investigaciones profundizaron sobre las rupturas producidas en los procesos de trabajo en la etapa de consolidación de las empresas recuperadas (Atzeni, 2012; Angélico y

¹ Mi primer acercamiento al tema de las empresas recuperadas fue en el trabajo de campo y escritura de este libro resultado de una investigación colectiva a nivel nacional durante los años 2002 y 2003 que combinaba técnicas de recolección de datos mediante encuestas y entrevistas.

Dzembrowski, 2009; Bialakowsky, et al, 2004; Di Capua, et al, 2011; Hudson, 2011; Perbellini, 2016; Deux Marzi, 2014 y Salgado, 2012, 2014). Hudson (2011) esboza un retroceso de las relaciones de cooperación interna y externa, observa un repliegue en la participación y tendencias delegativas por parte de la/os trabajadora/es, en síntesis, inexistencia de gestión colectiva. Por su parte, Deux Marzi (2014) sostiene que la experiencia de trabajo “sin patrón” posibilitó la “des-naturalización” de la disciplina patronal y la construcción de nuevos dispositivos organizativos. Sin embargo, la propiedad de los medios de producción no es suficiente para garantizar autonomía en la construcción y consolidación de regímenes de trabajo autogestivos. Los procesos de recuperación de empresas están sujetos al mercado que restringe los grados de libertad y autonomía para la (re)creación de los dispositivos organizativos. Kasparian (2017) analiza los conflictos de trabajo en una empresa recuperada de servicios y concluye que se producen nuevas relaciones de politicidad al interior que configuran clivajes donde la confrontación se produce entre proyectos político-productivos que se encarnan en liderazgos personales. De esta manera, concluye que la nueva forma socioproductiva proporciona dinámicas más democráticas y horizontales, democratizando también el conflicto, al permitir la participación de toda/os la/os asociada/os bajo patrones de horizontalidad. Por su parte, Kasparian y Rebón (2020) reconstruyen los factores que posibilitan la consolidación de las empresas recuperadas, enumeran los siguientes: 1) los recursos heredados (buen estado de la unidad productiva, buen posicionamiento del bien o servicio) 2) la participación en organizaciones de empresas recuperadas o sindicatos, 3) contar con productos competitivos en el mercado, 4) apoyo del Estado y las políticas públicas, 5) apoyo de la comunidad local, 6) el acceso a la tenencia legal del inmueble y las maquinarias, 7) la continuidad de un grupo o un proyecto en la conducción de la cooperativa que le otorgue importancia a la gestión económica, 8) el acceso al crédito y la existencia de una política de capitalización en el mantenimiento de las maquinas e inversiones, 9) políticas de integración del colectivo laboral que incluye la formación y la capacitación, la incorporación de profesionales, la existencia de normas de regulación del trabajo y por último 10) la localización en una zona o sector favorable o un contexto económico favorable al inicio de la recuperación. A su vez, diversos estudios analizan cuestiones referidas a la innovación. Dagnino, Brandao y Novaes (2004), Novaes (2005) Novaes y Dagnino (2006) introducen el concepto de adecuación sociotécnica para el análisis de las innovaciones comparando empresas recuperadas en Brasil, Uruguay y Argentina. En las organizaciones de la economía social se produce un

acomodamiento que permite utilizar las tecnologías creadas para empresas tradicionales, adaptándolas a los fines y al sentido de la organización. Esto implica un proceso inverso de construcción en el que, una tecnología intangible es adaptada a los intereses políticos, económicos y sociales del grupo asociativo (Lassance y otros, 2004 en Deux Marzi y Vannini, 2016, p. 46). Por su parte, Vieta (2009) analiza innovaciones sociales en empresas recuperadas y se detiene en algunas cuestiones puntuales: 1) la equidad en la distribución de los ingresos, 2) las estructuras de organización horizontales enmarcadas por delegados electos y asambleas regulares que tienden a garantizar métodos de administración más transparentes, 3) la prevalencia de comités de trabajo ad hoc que se adecuan a las necesidades de cada estadio de producción particular y que son integrados a procesos de toma de decisiones y 4) estructuras de comunicación horizontal en la producción que fomentan un dialogo abierto y flexible. Finalmente, desde el Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA) se llevó adelante el proyecto cuyo resultado fue el libro *Saberes recuperados: herramientas para la autogestión* (Rebón, y otros, 2016)² donde se sistematizan las innovaciones organizacionales que se producen en las empresas recuperadas como respuesta a los problemas que surgen en la autogestión.

El aporte de la presente tesis se centra en la cobertura nacional del universo de análisis, ya que gran parte de las investigaciones se han centrado en estudios de casos singulares (Balladares, 2012; Dicapua, et al, 2006; Deledicque, Félix, Moser, 2005; Fernández Álvarez, 2007, 2012; Partenio, Frassa, y Ghiotto, 2012; Partenio, Frassa y Ghiotto, 2014; Partenio, 2016; Roitman, 2008, 2015 y Srnec, 2018) o comparativos de pocos casos (Deux Marzi, 2014; Kasparian, 2017; Hudson, 2012, 2016; Itzigsohn, 2009; Wyczykier, 2009). A su vez, en la etapa de consolidación de las empresas recuperadas son escasos los materiales que abordan en profundidad las modificaciones en la organización del trabajo o lo hacen sólo en alguna de sus dimensiones (Calloway, 2016; Deux Marzi, 2014; Partenio, 2016, Perbelini, 2016 y Salgado, 2012). Por último, desde la sociología del trabajo y de las organizaciones es prácticamente inexistente una interpretación que plantee una mirada crítica sobre las innovaciones en la organización del trabajo, más allá de las empresas recuperadas, ya que predominan esquemas funcionalistas cuyo propósito central es la reproducción de los mecanismos de dominación, desde perspectivas neoliberales.

² En este proyecto también participé en el diseño, la implementación de los talleres y la escritura del libro.

La tesis plantea una discusión abierta con las perspectivas neoliberales de la innovación social y, en particular, su adecuación al campo de la economía social y solidaria. Desde la expansión de la globalización y el modelo neoliberal, fundamentalmente en la literatura empresarial pero también académica, se produjo un aumento considerable de publicaciones que hacen hincapié en la importancia que la innovación tiene en el desarrollo y la modernización que finalmente se incorporan en los discursos y las subjetividades de la/os trabajadora/es como imposiciones.

En este sentido, la tesis se enmarca en los estudios críticos de la sociología de las organizaciones, la sociología del trabajo y la autogestión. Se parte de la idea de que las diversas escuelas organizacionales se configuraron como respuestas a los problemas del capital, mientras que no existe un modelo que proponga o sistematice una forma alternativa de gestionar empresas administradas por trabajadora/es con el objetivo de reproducir la “vida” y no el capital (Petriella, 2006; Coraggio, 2008). Las empresas recuperadas nacen, crecen y se afianzan sin contar con una guía teórico-práctica sobre cómo llevar adelante la autogestión.

La teoría de la organización fue abordada a partir de una mirada esencialista del mundo social, intentando plantear cómo “son la/os trabajadora/es”, o cómo “es la cultura”, desde una perspectiva universal que desconoce las relaciones de poder, el conflicto y los contextos desde los que se piensan y planifican las organizaciones. De acuerdo con Ibarra Colado (1991) la teoría de la organización es la historia del capitalismo pensada desde los países centrales, que parte de una mirada endógena de las grandes empresas, desvinculada de procesos sociales más amplios. Según los postulados del autor, consideramos que las empresas recuperadas invitan a repensar teorías desde las orillas (Ibarra Colado, 2006), incorporando los postulados de la teoría existente, pero planteando nuevas problemáticas. Una teoría crítica de las organizaciones desde la periferia, con herramientas teóricas propias, no prescriptiva, ni moralista, sino analítica y explicitando las nuevas tensiones y conflictividades.

En similar sentido Petriella (2006) se pregunta por la razón por la que el capitalismo genera teorías de gestión mientras que el pensamiento de izquierda continúa ausente en la materia. Recién a partir de los años setenta la sociología del trabajo introduce el enfoque marxista, preguntándose sobre las especificidades de las modalidades organizacionales, el control y el disciplinamiento. Pero persiste la ausencia de la mirada del nivel meso, de lo organizacional que replica modelos jerárquicos, piramidales y burocráticos, propios de “la sociedad que pretenderían modificar” (Petriella, 2006). La teoría clásica de las organizaciones siempre es

pensada desde un interés práctico, en el terreno de la gestión y desde esa mirada se construyen teorías y mitos sobre las organizaciones (Petriella, 2006).

No es intención de esta tesis presentar un manual sobre cómo debería ser una empresa recuperada, ni en qué cuestiones deberían innovar o no. Por el contrario, partiendo de esas ausencias, se propone analizar cómo desde la praxis y en qué medida desde el nivel intermedio de análisis se construyen organizaciones más democráticas, solidarias e igualitarias.

Por otra parte, se plantean debates sobre si las cooperativas deben copiar las técnicas de gestión, estrategias y herramientas que se proponen para las empresas privadas, que reproducen las desigualdades. Como señalamos anteriormente no son neutras y generalmente son concebidas sobre la lógica de la racionalidad del capital, en la que priman los criterios de control social y mejora del rendimiento del trabajo. Lo cierto es que tampoco se pueden omitir los avances en las innovaciones técnicas y organizacionales, en los sistemas de gestión y eficiencia (Fajn y Bauni, 2017). De esta manera, muchas de las innovaciones halladas configuran emulaciones y/o adaptaciones (Tilly, 2000) de lo sucedido en la empresa anterior que reproducen desigualdades, pero son reconfiguradas a partir de lógicas colectivas, participativas y democráticas.

La tesis propone profundizar en las tensiones que se producen en la organización de las cooperativas de trabajo. El carácter y la envergadura de estas tensiones se abordaron extensamente en la literatura y el debate político de los estudios sobre la economía social, solidaria y popular y los modelos alternativos de gestión (Coraggio, 2008; Partenio, Fernández Álvarez y García Allegrone, 2007; Petriella, 2006; Vázquez, 2015 y 2018; Vieitez y Dal Ri, 2001; Vuotto, 1994, 2011b)³.

II. Antecedentes

El objeto de estudio: las empresas recuperadas

Como decíamos durante los últimos veinte años, la producción académica sobre el tema de empresas recuperadas ha sido fértil y fecunda, fundamentalmente se ha analizado la sociogénesis del fenómeno describiendo en profundidad la crisis de 2001, sus causas y efectos.

³ En la sección antecedentes se ahonda sobre lo que plantea cada uno de estos autores sobre las tensiones propias de las cooperativas.

Resumimos los aspectos centrales para detenernos luego en la etapa de consolidación de las empresas recuperadas.

Sobre la caracterización de la sociogénesis, el proceso de recuperación de empresas fue en gran medida posible debido a la existencia de una cultura centrada en el trabajo como generador de identidad que permitió enfrentar el cierre patronal (Fajn, 2003; Rebón, Kasparian y Hernández, 2016). A su vez, se destaca el carácter eminentemente defensivo de los puestos de trabajo, en tanto la estrategia de recuperación no responde a una postura ideológica previa sino a la protección de los puestos de trabajo frente a la salida del cierre de la empresa y la desocupación de su plantel de trabajadora/es (Fajn, 2003; Rebón, 2007). Esta lógica originaria defensiva de los puestos de trabajo logra que el objetivo sostenido sea la reproducción de la vida de sus asociada/os y no la maximización de las ganancias (Kasparian, Rebón, 2018).

La envergadura de la crisis de los años 2001-2002 advertida por cifras de desempleo y pobreza siderales y en consecuencia un estallido social, político y cultural dio lugar a la conformación de un movimiento sobre la base de una alianza estructurada en la resistencia de diversos actores a la mercantilización de múltiples esferas de la vida social (Rebón, Kasparian y Hernández, 2016). Montado sobre tradiciones de lucha de la clase obrera, como la toma de fábricas y la modalidad autogestiva de organización desarrollada a principios de la década del ochenta en respuesta a los primeros indicios de desindustrialización, la recuperación de empresas se instaló rápidamente en la caja de herramientas de la clase trabajadora (Fajn, 2003; Hudson, 2016; Kasparian, 2017; Rebón, 2004; 2007; Riero, 2014 y Salgado, 2012b; Vieitez y Dal Ri, 2001).

Ahora bien, el comienzo de las recuperaciones no configuró un hecho nacido de la espontaneidad, la articulación con otros representantes que actuaron de promotores (Rebón, 2007) fue clave, se constituyeron en factor determinante de la resistencia. La interacción entre promotores y trabajadora/es, junto al conflicto y negociación con otros actores (jueces, legisladores, síndicos, funcionarios, etc), dio lugar a la conformación de diversas organizaciones de empresas y fábricas recuperadas (Rebón, 2007).

Finalmente, pasada la crisis, el proceso de recuperación logró consolidarse en condiciones favorables del mercado interno (Kasparian, 2017). Las empresas se han expandido, las nuevas recuperaciones continúan en el tiempo y la mayor parte ha logrado el sostenimiento productivo y su forma de organización democrática (Deux Marzi, 2014; Kasparian, 2017).

La resolución jurídica del proceso fue en la gran mayoría de los casos la expropiación mediante la sanción de leyes para obtener, en principio, la cesión en comodato de las unidades productivas con ciertos resguardos legales. Si bien este tipo de resolución ha sido poco efectiva para avanzar hacia la propiedad real y segura en manos de los colectivos laborales, han dado una cobertura legal parcial y transitoria para el sostenimiento de la producción (Kasparian, 2017).

El movimiento de empresas recuperadas se ha fragmentado con el paso de los años por diversas cuestiones entre las cuales se destacan las características personales de sus dirigentes, algunas diferencias político-ideológicas, la instalación cultural del proceso y/o las dificultades para mantener el estado de movilización cuando lo más importante es la producción. En síntesis, la institucionalización parcial del fenómeno dio lugar a una convergencia cooperativa y al acercamiento de las empresas recuperadas a organizaciones sindicales, así como a una mayor capacidad de llegada e incidencia a los funcionarios públicos (Kasparian, 2017).

En lo referido a la definición del objeto de estudio, Wright (2015) plantea la idea de transformación intersticial, que hace referencia a experiencias que surgen en los márgenes de la sociedad y representan trincheras políticas, organizativas y sociales de resistencia al neoliberalismo. Suponen cambios a nivel de las unidades productivas en mayor medida que cambios a nivel del sistema social (Rebón, 2017). Las empresas recuperadas configuran formas híbridas, es decir, unidades productivas que ya no configuran formas de explotación capitalista, creando nuevas formas de asociatividad, pero que siguen perteneciendo y dependiendo del mercado (Dicapua, 2006). Constituyen una forma de producción asociada mercantil de la/os trabajadora/es, que parte de la reconversión de una empresa, donde se da una predominancia de su poder social en la medida en que el colectivo de trabajadora/es es propietario de la unidad productiva, pero esto se ve tensionado en su articulación con el mercado capitalista ya que requiere del intercambio en su reproducción (Kasparian y Rebón, 2018). A su vez, el carácter social se ve acotado en ocasiones por las relaciones no igualitarias que se establecen en el interior con clivajes como “socio – no socio”, o “fundador y no” como observaron diversas investigaciones ya reseñadas (Deux Marzi, 2014; Hudson, 2011; Kasparian, 2017; Salgado, 2012a). Por último, se observan limitaciones en esa apropiación social en la medida en que algunas empresas recuperadas no han alcanzado la resolución legal de esa posesión (Kasparian, 2017).

En síntesis, constituye una forma de producción asociada mercantil de la/os trabajadora/es (Wright, 2010; Kasparian y Rebón, 2018); en la cual, a pesar de observar elementos del modo de producción capitalista, el poder social resulta predominante. Esto se evidencia en que la asignación y el empleo de los recursos se encuentran determinados por el poder del colectivo de trabajadora/es autónomamente asociados. Los elementos capitalistas del modo de organizar la producción se dejan entrever en la orientación del emprendimiento a la producción de valores de cambio. Ahora bien, el esquema de hibridación presente en cada cooperativa implica que la producción de bienes de cambio se orienta al consumo de la/os trabajadora/es para la reproducción de la vida, y no a la acumulación. La venta de valores de cambio en el marco de una economía capitalista igualmente deja lugar a otros principios económicos, como la reciprocidad y la redistribución. La sustentabilidad plural (Vázquez, 2015) dentro de la que inciden la compra estatal, el comercio cooperativo, el acceso a microcréditos permite desmercantilizar parcialmente la experiencia y aportarle una relativa autonomía con respecto a los condicionamientos que impone el mercado capitalista, tendiendo a su sustentabilidad (Kasparian, 2017).

A su vez, otra caracterización posible de las empresas recuperadas enmarcadas en el mundo de la economía social y solidaria permite describirlas en cuanto a su finalidad productiva: poseen un objetivo económico, son emprendimientos que pretenden superar la opción entre el mercado capitalista y un Estado central planificador y regulador de la economía. Están compuestas por diversos actores sociales que se unen para producir bienes y/o servicios, vender, intercambiar, distribuir o financiarse colectivamente, destinados principalmente a la venta en los mercados para generar ingresos. Poseen una finalidad social que se orienta al bienestar humano, no a la ganancia ni a la acumulación de capital sin límites (Coraggio, 2008). Su lógica es contribuir a asegurar la reproducción, es decir, su destino es la satisfacción de necesidades y no la reproducción del capital. Se definen por carácter asociativo: la pertenencia es voluntaria y son emprendimientos autogestionados, en los que no existe la figura de un dueño, ni de un patrón; toda/os la/os que trabajan son colectivamente poseedores de los medios de producción, se organizan y toman decisiones bajo formas democráticas y participativas. Por último, la gestión democrática hace que cada persona asociada tiene un voto. La/os trabajadora/es/as se gobiernan a sí mismos y toman decisiones sobre las políticas, es decir, definen la forma de gestión de su propia organización. Supone la igualdad en la organización, de manera que cada una/o sin importar cuán grande o pequeño sea su aporte a

la organización, representa un voto en la asamblea, que es la máxima autoridad de la organización (Vázquez, 2010).

La organización del trabajo y la innovación

La tesis suma aportes de diversas perspectivas en función del análisis de los casos y las innovaciones. Tomamos en clave comparativa lo que ocurre en las empresas recuperadas sobre la base de autores que parten de una mirada crítica de la empresa capitalista desde la sociología del trabajo (Boltanski y Chiapello 2002; Boyer y Freyssenet, 2003; Edwards, 1994; Fernández Rodríguez, 2007; Neffa, 2000; Novaes, 2007 y 2015; Ibarra colado, 1991, 2006; Novick, 2000, 2002 y 2006; Smith, 1995).

En la empresa capitalista el proceso laboral se encuentra subsumido en uno más general denominado de valorización. Es decir, que los procesos de trabajo implican el consumo de la fuerza de trabajo por parte del capitalista (Marx, 2002). Singer (2008) plantea que en términos de gestión una empresa de la economía social debería ser totalmente diferente a la de una empresa privada. De acuerdo con el autor, los sustentos de la gestión alternativa son: la desconcentración de decisiones (desburocratización), la circulación horizontal de la información, el control más transparente y la mayor participación del colectivo en las decisiones.

En las organizaciones de trabajo asociativo y autogestionado, donde las tareas de gestión y gobierno no se distinguen claramente, el concepto de gestión incluye también tareas propias del gobierno, como la toma de decisiones estratégicas o el control de las acciones a realizar. La gestión de organizaciones de economía social y solidaria incluyen la gestión productiva, comercial y administrativa; la toma de decisiones, tanto estratégicas como operativas, la gestión de las responsabilidades y las relaciones grupales; y en general, la gestión de la viabilidad o sostenibilidad de la organización (Vázquez, 2015).

El concepto de gestión refiere al conjunto de procesos, prácticas, políticas y estructuras que determinan cómo se dirige, administra y controla una organización (Fardelli y Vuotto, 2014), es decir, describe la forma en que se lleva adelante la empresa, y esto incluye las modalidades en que se organiza el trabajo internamente.

Repasamos los estudios más recientes sobre este tema y las conclusiones a las que arribaron sobre las innovaciones en la organización del trabajo en las empresas recuperadas consolidadas.

Deledicque, Félix y Moser (2005) analizan los cambios que se producen en el proceso de trabajo de una empresa recuperada de la rama papelera. La conclusión a la que arriban es que la forma de organización es la autogestión e implica la participación de toda/os la/os socia/os en la toma de decisiones. La/os trabajadora/es son la/os que organizan el trabajo, llevan adelante y evalúan la producción colectivamente. Se producen modificaciones en la selección del personal y transmisión de saberes, en las jerarquías, se pasa de un sistema de control a la coordinación de tareas y se modifica la forma de remuneración.

Por su parte, Anabel Rieiro (2014) indagó sobre las características generales de la organización del trabajo que se establecen en nueve empresas recuperadas metalúrgicas en el Uruguay. La conclusión plantea que, en lo referido a la organización del trabajo, la/os trabajadora/es optan por reproducir ciertas prácticas heredadas del esquema anterior, al mismo tiempo que redefinen nuevos modos de organizar el trabajo, tanto en las cuestiones grupales como en la designación de las tareas individuales. La/os trabajadora/es enfatizan en la mayor horizontalidad en la estructura y en la mayor polivalencia en las tareas individuales; y la eliminación de puestos jerárquicos encargados de ejercer el control del desempeño por tarea, por lo que se generan las figuras de coordinadores, referentes o responsables de sección. Estas figuras jerárquicas ponen mayor énfasis en la coordinación general del trabajo entre las distintas secciones y en el control de los procesos productivos más que el control del desempeño individual. De esta manera, surgen nuevos mecanismos de coordinación, con cargos y figuras específicas, definidas y designadas formal, o informalmente, bajo el reconocimiento de alguna/os trabajadora/es como referentes (Rieiro, 2014).

Hudson (2016) define a las regulaciones laborales como las nuevas reglas que el colectivo se auto instituye en sus relaciones de producción. Refieren a la reducción o eliminación de las jerarquías, la aplicación de una igualdad en la distribución de los excedentes, modificación de los métodos de disciplinamiento y control de tipo tayloristas, apertura de procesos comunicativos inéditos, democracia directa (vía dispositivos asamblearios) en la toma de decisiones, rotación de los puestos de trabajo para la democratización interna, incorporación de nuevos saberes, gestación de relaciones cooperativas con otras experiencias sociales,

construcción de espacios culturales y artísticos a modo de apertura a la comunidad, acciones solidarias, etcétera.

Ahora bien, al mismo tiempo sostiene que la autogestión obrera también supone la aplicación de dispositivos rígidos y autoritarios de organización y gestión que disponen, incluso con mayor disciplina y dureza, las formas más negativas de la operatoria capitalista. En estos espacios las posibilidades de otro tipo de organización se encuentran obturadas, por ejemplo: coagulación del poder decisorio en una persona o grupo minoritario de personas, repliegue de las experiencias hacia su interior limitando sus relaciones cooperativas, contratación de trabajadora/es bajo condiciones precarizadas, asambleas devenidas en espacios de votación de las decisiones pensadas por poca/os trabajadora/es, procesos activos de delegación del poder decisorio, cruentas luchas de poder interno, casos de corrupción, intensas disputas entre dirigentes dentro de los movimientos representativos, etcétera.

Arriba a la conclusión de que luego de una primera etapa de lucha por la obtención de la empresa y una segunda de recomposición productiva y comercial, que demostraron un alto índice de cooperación interna y externa, la tercera fase se caracteriza por el crecimiento económico y productivo pero observa un retroceso de las relaciones de cooperación interna como también con otros actores. Aunque los medios de producción sean colectivos, la experiencia no es sinónimo de una gestión colectiva. El control únicamente abre potencialmente esa opción, pero no la instituye de forma definitiva. El repliegue de la participación se produce una vez superadas aquellas fases más críticas. Así, la/os trabajadora/es que cumplen tareas en las áreas productivas progresivamente tienden a dejar en manos del consejo administrativo las tareas vinculadas con la gestión y organización de la empresa. Observa de esta manera, la existencia de una voluntad delegativa.

Salgado (2012b) sostiene que la modalidad de distribución de lo producido adquiere en los primeros momentos un carácter más igualitario en aquellas empresas en las cuales la/os trabajadora/es compartieron luchas más intensas en el origen de la recuperación. No obstante, este carácter social igualitario no necesariamente se mantuvo. Una vez atravesado, en algunos casos se conforma una corporación que tiende a desigualar distributivamente a la/os nueva/os trabajadora/es, configurando potenciales antagonismos entre las distintas identidades socioproductivas al interior de las empresas. Encuentra una serie de criterios de desigualdad que obedecen a diversos factores: la desigualación endógena se establece de acuerdo con la antigüedad y la categoría laboral y diferencia a la/os socia/os fundadores de

los que no lo son. La/os socia/os fundadores son grupos más cohesionados e integrados, lo que habilita la posibilidad de establecer desigualaciones distributivas. Matizando la hipótesis de la conflictividad⁴, encuentra que, a mayor grado de conflictividad, más evidente es el carácter segmentado de la desigualación. En este sentido, la conflictividad por sí misma no necesariamente produce espacios sociales igualitarios, sino que puede modelar espacios sociales con lógicas corporativas.

Por otra parte, existe una desigualación exógena: es la modalidad distributiva basada en la condición de asociada/o a la cooperativa. Esta modalidad implica la escisión de la fuerza de trabajo en dos grupos sociales: aquella/os que pertenecen a la cooperativa siendo socia/os y los que no pertenecen a la misma, sino que son empleada/os en relación de dependencia. Lo subyacente a este tipo de retribución refiere a un criterio cuyo clivaje reside en el tipo de relación laboral que entablan estos grupos: la cooperativa empleadora (el colectivo de trabajadora/es socia/os) y el conjunto de trabajadora/es empleada/os (la/os trabajadora/es no asociada/os). La base de la posesión de ese activo productivo se constituye primero en un mecanismo de exclusión (la no incorporación de trabajadora/es como asociada/os y la negación de los derechos de control sobre la unidad productiva) sobre la cual opera un mecanismo de transferencia de recursos (de explotación) de la/os empleadores a la/os empleada/os.

De esta manera Salgado (2012b) identifica que ambos tipos de diferenciación de retiros son reflejo del acaparamiento de oportunidades, a partir del control de activos de organización (puestos de trabajo que refieren a la función de dirección y de vigilancia de la unidad productiva, así como puestos de gestión cooperativa; autoridad moral para establecer y legitimar criterios de diferenciación de los retiros), por parte de aquella/os que participaron de la recuperación de la empresa, comúnmente denominados “socios fundadores”. Concluye que la dinámica de la relación entre los grupos configura dos clivajes sobre los que se sustenta la desigualdad: “socio fundador-socio nuevo” y “socio-no socio”.

Ruggeri (2011) plantea que el trabajo autogestivo posibilita otras formas de satisfacción impensables bajo la relación patronal. El clima de trabajo es más distendido, sustraído al control y sin la supervisión permanente de capataces, ingenieros y patrones. Se alcanza mayor

⁴ Estudios previos (Fajn, 2003; Rebón, 2004; Rugieri, 2009) plantearon la hipótesis de la conflictividad que sostenía que la mayor intensidad del conflicto en el inicio de la recuperación se relacionaba con la lucha desplegada por los trabajadores en cada fábrica e influía en carácter autogestivo que adquiriría la empresa recuperada.

libertad dentro de los establecimientos: sacan los relojes, escuchan música, relajan las condiciones opresivas vividas en la relación laboral de explotación. Estas medidas forman parte de la nueva productividad.

Desde otra perspectiva, Deux Marzi (2014) introduce el concepto de régimen de trabajo que permite caracterizar la interacción entre las instituciones y las prácticas de trabajo. Concluye que los procesos de recuperación de empresas siguen estando sujetos a la disciplina del mercado que restringe los grados de libertad y autonomía para la (re)creación de los dispositivos organizativos.

En lo que se refiere a la organización del trabajo, observa que las dos cooperativas analizadas replican la división del trabajo representativa de las sociedades capitalistas a través de la reactualización de los dispositivos organizativos heredados de la empresa anterior. En las actividades para la comunidad realizadas en la cooperativa de servicios, las lógicas organizativas son diferentes porque su realización implica la puesta en juego de capacidades y habilidades diversas que reintegran los procesos diferenciados. La tradicional separación entre producción y gestión, y entre ejecución y control logra revertirse en la realización de estas actividades. A diferencia de las actividades productivas, las actividades para la comunidad no son de carácter mercantil, y el intercambio entre personas o grupos sólo puede realizarse en términos de la reciprocidad y la solidaridad. Al mismo tiempo, no son un medio para “ganarse la vida” sino que constituyen fines en sí mismos (Deux Marzi, 2014).

Por otra parte, Perbellini (2016) a partir del estudio de dos casos en la Provincia de Santa Fe, analiza la configuración interna de empresas recuperadas en su etapa de consolidación. En particular se enfoca en la organización del trabajo y la identidad laboral. Considera que constituyen un híbrido, ya que implican unidades productivas en las cuales se ha modificado la relación capital-trabajo anterior a partir de la creación de formas asociativas y cooperativas de trabajadora/es, pero que siguen quedando dentro y dependiente del mercado capitalista. A su vez, devienen espacios complejos donde coexisten rasgos de la empresa tradicional, yuxtapuestos con aquellos propios de una empresa autogestionada. En cuanto a la organización del trabajo, se detiene en la perspectiva de la psicodinámica del trabajo de Dejours y plantea que implica establecer una serie de procedimientos colectivamente definidos y sostenidos que cumplen la función de regular y organizar el proceso de trabajo, además de integrar el colectivo laboral. Finalmente, sostiene que la conformación de un colectivo de trabajadora/es supone la invención y la vigencia de reglas de trabajo comunes,

sin las cuales no es posible referirse a un colectivo, sino más bien a un grupo de personas (Perbelini, 2016).

En este sentido, resulta productivo el aporte del concepto de autorregulación en tanto prácticas colectivas que reemplazan la disciplina fabril y su estructura vertical. La autorregulación refiere al conjunto de normas consensuadas colectivamente por la/os trabajadora/es mediante la asamblea en contraposición a la disciplina fabril de la fábrica bajo patrón (Calloway, 2009). Estas reglas compartidas que se van construyendo a partir de la práctica de la autogestión son el resultado tanto de la emulación como de la innovación (Kasparian, 2017).

Sobre la innovación en la organización del trabajo en las empresas recuperadas, en diversas investigaciones se hizo hincapié en que el proceso de recuperación de empresas ha implicado la introducción de una serie de innovaciones en los espacios sociales y físicos que entran en posesión de la/os trabajadora/es (Dicapua, 2014; Fajn, 2003; Rebón, 2004, 2007; Salgado, 2012b).

En términos generales se parte de la idea de que el conflicto mismo de la autogestión supone una invención. Los procesos organizativos autogestionados son los espacios donde surgen estrategias particulares de cada grupo social en la búsqueda de soluciones a los conflictos, es allí donde se produce la posibilidad de la invención, que permite la génesis no solamente de nuevas formas de organización del trabajo sino de nuevas formas de asociatividad (Dicapua, 2014).

Luiz Inácio Gaiger (2007) sostiene que las innovaciones principales de estas experiencias se concentran en el ámbito de las relaciones internas.

La idea de autoregulación ya citada (Calloway, 2009) presupone la invención de una respuesta ante los problemas diarios que obstaculizan la producción, por ejemplo: las llegadas tarde, las ausencias sin aviso, los retrasos en la producción, los faltantes de dinero, el tiempo del almuerzo, etc.

Por último, Novaes y Dagnino (2004) introducen el debate sobre la innovación tecnológica en las empresas recuperadas. Plantean que la cuestión es: cuál es el papel del desarrollo tecnológico en los procesos autogestionarios. El tema no se reduce a qué tipo de tecnología se produce y para qué sirve, sino a qué clase de relaciones sociales de producción responde. Se preguntan por las consecuencias de tratar de aprovechar sin ningún tipo de adecuación o adaptación la tecnología pensada para los modelos de gestión generados por el capitalismo a

la forma de producir de la autogestión. El aporte de estos autores es el concepto de Adecuación Sociotécnica, es decir, la necesidad de un proceso de adaptación de la tecnología existente a la formación de nuevas relaciones sociales de producción, tomando al mismo tiempo como problemas los condicionamientos que generan este tipo de procesos y las dificultades inherentes a los mismos.

De esta manera, los autores caracterizan las innovaciones sociales en las empresas recuperadas como procesos que trastornan, condicionan, reemplazan o generan alternativas a los mecanismos de gestión y la lógica de racionalidad económica de la empresa capitalista sobre la cual se monta el proceso de autogestión. Estas transformaciones no implican necesariamente el proceso de trabajo o el modelo productivo y tecnológico, sino que también y esto es fundamentalmente lo que sucedió, impactan en cuestiones sociales como, por ejemplo, la ruptura del secreto empresarial y la ampliación del uso social de la empresa hacia la solidaridad de clase o comunitaria, además de la implicancia política de la empresa recuperada y su organización sectorial en términos diferentes de los de las cámaras empresarias o el movimiento sindical.

Las tensiones en las cooperativas

Nos detenemos a analizar los antecedentes que han planteado las tensiones cooperativas en sus particularidades y efectos desde la perspectiva de los estudios organizacionales que aporta una mirada desde el nivel intermedio o meso.

Vieitez y Dal Ri (2001) plantean que el trabajo asociado bajo el capitalismo y la hegemonía de la política burguesa es un arreglo económico contradictorio. Las importantes reformas democráticas que produce, que resultan inmediatamente favorables para la/os trabajadora/es, están sujetas a estas contradicciones.

En este sentido, la hipótesis sobre la degeneración de las empresas gestionadas por sus trabajadora/es sostiene que al ser de propiedad colectiva y al poder contratar trabajadora/es asalariada/os⁵ en la búsqueda de la eficiencia y de mayores ingresos, esta situación las incitaría

⁵ Las cooperativas de trabajo tienen la posibilidad de contratar en forma externa trabajadores (en relación de dependencia) sólo en la medida en que su contratación sea transitoria. La Resolución 360/75 del INAC establece las excepciones para evitar a que se desvirtúe el carácter esencial de dichas entidades, que consiste en dar trabajo a sus asociada/os. Las excepciones son: la sobrecarga circunstancial de tareas que obligue a la cooperativa a recurrir a los servicios de no asociados, la necesidad de contar con los servicios de un técnico o

a transformarse en organizaciones cada vez más parecidas a empresas convencionales, desintegrando el espacio económico autogestionado (Dean, 2014). Dean cita a otra gran cantidad de autores que avalan esa tesis, aunque la más conocida es Rosa Luxemburgo (2015) quien discutió fuertemente el rol de las cooperativas atribuyendo su profundo fracaso (en el marco del proceso revolucionario) al sistema que pretenden modificar porque competir en el mercado las obliga a tomar su lógica reproductivista.

Desde una perspectiva organizacional, en lo referido a las tensiones internas Vuotto (2011) hace referencia a la existencia simultánea de órganos sociales que funcionan de acuerdo con las reglas de la democracia representativa y la organización del trabajo que somete la actividad a la autoridad.

La tensión entre eficiencia y democracia plantea que la forma organizacional cooperativa requiere un equilibrio entre el funcionamiento de la asociación (que asegura la gobernanza democrática) y los ejes de desempeño de la empresa cooperativa. De acuerdo con esta mirada la eficiencia peligra ya que las decisiones fundamentales se toman colectivamente y esto insume mayor tiempo en comparación con una empresa en la que sólo un dueño decide. El equilibrio necesario de alcanzar entre las dos lógicas permite apreciar de qué manera cada elemento contribuye al desarrollo de la organización y asegura su viabilidad y sustentabilidad. La integración de estos dos aspectos asegura que la visión de la asociación no cuestione la eficacia de la empresa y, a su vez, que los objetivos de la empresa no entren en contradicción con los desafíos de la asociación, ya que la misión debe realizarse a través de la actividad de la empresa. Las ideas de integración y equilibrio se introducen como conceptos que permitirían una modalidad de imbricación de estos dos ámbitos en tensión (Vuotto, 2011). Estas tensiones producen efectos en la organización del trabajo en la medida en que la estructura jerárquica propia de la gestión capitalista entra en colisión con la estructura democrática asamblearia de la cooperativa.

En este segundo caso, las tensiones al interior de la organización oponen a los diferentes actores según su posición y de acuerdo con la distribución del poder. Pueden ser tensiones resultantes de una segmentación vertical entre la/os asociada/os y el Consejo de

especialista para una tarea determinada, trabajos estacionales, los períodos de prueba. Para cada ítem se establecen plazos (Fecootra, 2020). Esto no excluye que algunas cooperativas encuentren artilugios legales para tercerizar, subcontratar trabajadora/es no asociada/os.

Administración o en el polo ejecutivo (trabajadora/es y responsables jerárquicos) es decir, por un lado, la/os responsables institucionales y por otro la/os “gerentes” designados y la/os trabajadora/es manuales o sin jerarquía. Estas tensiones pueden ser habituales más allá de que la posición de cada actor se encuentre bien definida, también pueden estimular distinto tipo de alianzas y coaliciones al interior de la organización (Fardelli y Vuotto, 2014).

A su vez, esta tensión se expresa en tres procesos organizacionales internos. En primer lugar, la identidad, ya que los miembros de la asociación son al mismo tiempo trabajadora/es, copropietarios y directores de la empresa colectiva, y esto produce fragmentaciones relacionadas al tipo de tareas, la calificación, el conocimiento, la experiencia, etc. (Vuotto, 1994). En segundo lugar, la contradicción entre el compromiso y la confrontación, la forma en que se regula el conflicto en la gestión cooperativa tensiona la regulación entre los incentivos y las contribuciones de esa/os asociada/os en términos de derechos. Esto se observa en los criterios de remuneración del capital social, las decisiones sobre la capitalización de excedentes, la incorporación de asociada/os, la relación entre socia/os fundadores y nueva/os asociada/os, etc. En tercer lugar, las tensiones de la construcción del poder, que Rosanvallon (1979) resume en el concepto de entropía democrática⁶, sus observables son la tensión entre democracia y liderazgo. En particular, la rotación, la construcción de liderazgos, las diferentes especialidades, la participación, etc.

En este último sentido, la democracia interna de la cooperativa pone en disputa política la función de dirección. En este espacio se producen conflictos y se van conformando diversos clivajes que se establecen en torno de la dirección del proceso. Los liderazgos se articulan sobre el proyecto productivo político y se encarnan en liderazgos personales. La construcción de una hegemonía⁷ política constituye un elemento clave para el ordenamiento y procesamiento de los conflictos. En gran medida la viabilidad productiva política, es decir, la forma en que se remienda esa tensión depende de la construcción de esa hegemonía. Según la configuración de ese proyecto hegemónico la unidad productiva puede avanzar en la potenciación de poder social, en la consolidación de procesos de igualación o en la

⁶ La degradación de la "energía democrática" en una estructura es un proceso que osifica y formaliza una democracia viva. el grado de participación en las asambleas generales que va descendiendo con el tiempo; la relación entre representantes y representados que tiende a transformarse en una relación entre dirigentes y dirigidos; la autonomización progresiva del delegado que se instituye en poder separado y poco controlable

⁷ Entendida como el dominio sostenido en el tiempo de un proyecto con base en el consenso activo del colectivo (Rebón y Rieiro, 2020).

consolidación de nuevas y viejas lógicas de desigualación del colectivo (Rebón, 2017). De esta manera, la tensión sobre las relaciones de poder refiere a la forma en que se construyen y operan los liderazgos y el énfasis que el proyecto cooperativo le otorga a la gestión económica y democrática.

A nivel más micro las tensiones impactan en la organización del trabajo, por ejemplo, en la realización de tareas administrativas, financieras, impositivas, legales, comerciales, ya que gran parte de las/os trabajadora/es no se siente capacitados y rechazan asumir responsabilidades en estas áreas de la gestión (Vázquez, 2015). En estos casos se contratan profesionales que manejan zonas de incertidumbre (Crozier y Friedberg, 1990) relacionadas con el saber hacer de la gestión que la/os posiciona en espacios jerárquicos en relación con el resto de la/os asociada/os que les proveen roles claves también en la gestión institucional, como de hecho sucede en muchas de las empresas entrevistadas en esta tesis.

Con respecto a las tensiones externas que relacionan lo que sucede en la cooperativa con el mundo externo, desde el campo de estudio de la economía social y solidaria se confronta con la mirada de autosostenibilidad microeconómica. Se propone que se evalúen los emprendimientos no desde una mirada mercantil sino desde una perspectiva integral que permita construir una sostenibilidad socioeconómica a nivel meso a partir de políticas redistributivas (Coraggio, 2008), de sostenibilidad plural (Vázquez, 2010). Esto se refiere a un conjunto complejo de políticas, instituciones y recursos que colaboran para la reproducción de estas organizaciones y de la/os trabajadora/es que las integran (Hintze, 2013). A su vez, resulta central el principio de redistribución y la capacidad política y cultural para construir alianzas y relaciones de fuerza favorables con miras a impulsar políticas públicas que permitan la sostenibilidad colectiva del sector. En sentido similar, se incluyen las dimensiones económicas sociales, ambientales e intergeneracionales (Pastore, 2010). Y se reflexiona sobre las implicancias de la sustentabilidad de los problemas vividos como un desafío cotidiano para las personas que se vinculan, participan e impulsan experiencias de gestión colectiva del trabajo (Fernández Álvarez, 2012; Partenio, 2016).

Algunas investigaciones plantean que la tensión que se produce en las cuestiones referidas a la inserción en el mercado puede ser abordada restringiendo el carácter mercantil, mediante relaciones de reciprocidad con otros actores y/o relaciones de redistribución con el Estado (Fernández Álvarez, 2012; Itzigsohn y Rebón, 2015; de Sousa Santos y Rodríguez, 2011; Wright, 2015). Así, una de las experiencias analizadas en la presente tesis alcanza la consolidación en

tanto logran márgenes crecientes de autonomía con respecto al mercado clásico capitalista a través de la combinación de diversos principios económicos (Deux Marxi, 2014; Kasparian, 2017).

Ahora bien, Kasparian y Rebón (2020) señalan la importancia que tiene cierto grado de acumulación para sostener la producción, que supone evitar crisis de las empresas (Rebón, 2017). La reciprocidad y las políticas públicas difícilmente pueda suplir al mercado en las empresas recuperadas de la Argentina actual. En este marco, los criterios inclusivos de sustentabilidad no deberían soslayar la relevancia central de la sustentabilidad mercantil. En este marco, los autores subrayan la importancia de la supervivencia en el mercado, y luego su apoyo en otros principios de intercambio que limiten o complementen lo estrictamente mercantil. Lo central es que, en condiciones democráticas, un proyecto cooperativo, que tenga en cuenta el conjunto de desafíos empresariales y asociativos, alcance hegemonía política al interior de la cooperativa y logre desarrollar los mecanismos institucionales y organizativos pertinentes a la materialización del proyecto. El punto de partida, el tipo y la magnitud de la empresa de origen, así como la situación y el nivel de desestructuración durante la crisis de la empresa previa, en términos generales, condicionan el desarrollo posterior del proceso (Kasparian y Rebón, 2019).

En el mismo sentido, Deux Marzi (2014), en su análisis de la consolidación de empresas recuperadas, coloca el foco en la capacidad de afirmar y sostener un rumbo político y económico que consolide relaciones asociativas al interior y articulaciones con otras organizaciones y la comunidad hacia el exterior. La necesidad de la direccionalidad en el proceso guarda una relevancia muchas veces soslayada en la literatura a expensas de la innovación democrática.

A su vez, en lo referido a las tensiones externas en la relación con el actor estatal en toda su complejidad se expresan en primer lugar por el espacio que se le ha otorgado al sector, como señala Hopp (2013) la estrategia de “inclusión social” por el trabajo asociativo y autogestionado, impulsada por el Gobierno Nacional, encontró límites porque su enfoque no supera el sentido tradicional de la política social como asistencia a la pobreza y el desempleo. En este sentido, no existe un reconocimiento de la figura del trabajador autogestionado, que contemple sus particularidades, las necesidades de protección social y su carácter colectivo. La tensión se configura en el mismo sentido entre la necesidad de las empresas recuperadas

de apoyo estatal y la autonomía como posibilidad de definir políticas propias sin los requerimientos estatales para acceder a las políticas públicas.

En este sentido, Partenio (2016) analiza el caso de una de las empresas recuperadas que aborda la presente tesis y evalúa allí la tensión entre la sustentabilidad y la solidaridad. Sostiene que estas nociones aparecen permeadas por múltiples sentidos en el escenario de una trama de relaciones y exigencias entre actores. Concluye que la empresa recuperada intenta despegarse de una noción estrictamente económica y mercantil llevando adelante una serie de proyectos denominados “hacia afuera” mediante un dispositivo local-territorial como “hacia adentro”. Por un lado, la cooperativa enfrenta presiones directas e indirectas para ser desplazada y ubicada como la parte social, secundaria y transitoria de la economía y al mismo tiempo demuestra que esos mismos criterios no eran exigidos a empresas privadas de la región (Partenio, 2016). Es decir, la autora resume dos de las tensiones reseñadas, por un lado, las referidas a la que se produce internamente entre la sustentabilidad económica y los valores propios de la economía social que la empresa recuperada logra integrar y estabilizar, mientras que la segunda aparece con los requerimientos que las políticas públicas les imponen a las empresas de la economía social y solidaria pero no lo hace con las empresas privadas.

Fernández Álvarez (2012) sostiene que la interpelación de las políticas públicas que parte del lenguaje de la eficacia y la perdurabilidad termina evaluando su capacidad para (auto)sostenerse y (auto)reproducirse en el tiempo, opacando la potencia de las empresas recuperadas como espacios de construcción colectiva.

Por otra parte, el Estado reconoce a la/os trabajadora/es autogestionada/os como autónomos. En la medida en que no se produce una dependencia laboral entre la cooperativa y sus asociados/as los/as trabajadora/es/as que se organizan como cooperativas de trabajo son considerados como trabajadora/es/as autónomos y deben enmarcarse en el régimen del monotributo para acceder a los beneficios de la seguridad social. El monotributo es un régimen tributario que unifica obligaciones impositivas y previsionales (obra social y jubilaciones), mediante la Resolución N°619/99 de la AFIP permite a los los/as socios/as de cooperativas de trabajo a adherir este régimen (Ruggeri y Mutuberria, 2015). El papel que juega el estado en la provisión de derechos genera tensiones que se expresan en la ausencia de derechos previsionales, de salud, entre otros, que sobre todo para ex trabajadora/es asalariada/os supone una pérdida considerable en sus condiciones de vida.

Las tensiones descritas derivan en otras como las que plantea Rosanvallon (1979) quien sostiene que sería absurdo modificar las condiciones de trabajo, la organización y la división del trabajo sin modificar progresivamente los sistemas tecnológicos desarrollados por la sociedad industrial capitalista. Retomando la tesis de la necesidad de modificar la estructura tecnológica para pensar organizaciones no capitalistas.

Vázquez (2018) enumera los efectos de las tensiones que producen en el funcionamiento de las organizaciones: falta de financiamiento, aislamiento de las organizaciones, ausencia de asesoramiento y profesionales que asistan en temas legales, contables y administrativos, bajos niveles de participación de los asociados en las asambleas, problemas en cuestiones referidas al control del trabajo: impuntualidad, ausencias o baja productividad, jornadas laborales muy extensas e intensas, falta de apoyo del Estado en lo referido al marco legal, compras, subsidios, financiamiento, etc.

Por su parte, de Sousa Santos y Rodríguez (2011) ponderan, además, la radicalización de la democracia participativa y económica como factor que plantea el desafío de elaborar estrategias que permitan adoptar reglas de funcionamiento democráticas. Los autores consideran que el éxito de los casos que analizan depende de la forma en que los procesos económicos y no económicos se sustenten mutuamente. Sostienen que en los casos que analizan resulta importante la actividad económica como configuración del sustento e incentivo material mientras que el vínculo, los procesos educativos, la integración social suman energía y entusiasmo para que los miembros sigan en el proyecto y no se desmorone la organización (de Sousa Santos y Rodríguez, 2011). A su vez, aluden a la importancia de las redes de colaboración y apoyo mutuo en el éxito de las experiencias, en particular resaltan la integración que brinda la participación en un movimiento social (de Sousa Santos y Rodríguez, 2011).

Durante los últimos años la mayor parte de las empresas recuperadas han logrado en mayor o menor medida integrar o equilibrar esta serie de tensiones internas y externas relacionadas con el abordaje de la gestión del trabajo. Algunas han construido modelos de organización propios sobre la base de la democracia y la participación, aun con diferencias y desigualdades. Esto ha sido posible sin perder su identidad, la forma en que lo hicieron y su efectividad constituye la pregunta central que se plantea esta tesis.

III. Perspectiva teórica

La reflexión propuesta en la presente tesis constituye un intento de recuperar el llamado teórico-metodológico de Ibarra Colado (1991) de tomar críticamente los elementos de la teoría de la organización, evitando desplazamientos mecánicos al utilizarlos para el análisis de las organizaciones en contextos distantes a los que le dan origen a los conceptos nodales de la teoría. Específicamente, la idea es recuperar los aportes teóricos de la teoría de la autogestión y la innovación para problematizar procesos de cambio técnico y organizacional –y sus condiciones de posibilidad– en organizaciones pertenecientes al campo de la economía social y solidaria. Si bien en la tesis se desarrolla una diversidad amplia de conceptos que aluden a diversas perspectivas teóricas, en este apartado se presentan exclusivamente aquellos referidos a la pregunta de investigación.

La definición de autogestión combina dos categorías que permiten operacionalizarla de acuerdo con la bibliografía que se cita como antecedente. En primer lugar, la referencia a su carácter político en lo relativo a la forma en que se lleva adelante la democracia. En segundo lugar, a la forma organizacional en que se hace efectiva la autonomía tanto interna como externa.

La democracia a la que hace referencia la autogestión es la más cercana a la democracia directa, en contraposición a las formas representativas de gobierno. En este sentido, las formas delegativas se alejan del ideal autogestionario, mientras que las formas asamblearias participativas de la/os actores involucrados se acercan al tipo ideal. Lo mismo sucede con las formas que suponen el debate y la toma de decisiones aumentando el poder de las bases y disminuyendo el poder discrecional de la/os representantes. La revocabilidad y renovación de los representantes operan en el mismo sentido. De esta manera, las organizaciones autogestivas son aquellas que construyen formas de participación alternativas a la democracia representativa, plantean modalidades opcionales de toma de decisiones y buscan alternativas para conseguir el compromiso del colectivo.

Por otro lado, la autonomía en organizaciones laborales tiene dos implicancias la idea de la autodeterminación del grupo en lo referido a las reglas con las que se realiza el trabajo en la organización, de esta manera supone que el trabajo realizado se aleje lo más posible de las versiones alienantes del trabajo taylorismo - fordismo, transformando el trabajo en liberador. En este sentido desde la perspectiva organizacional la autogestión implica no la escisión entre

el trabajo manual e intelectual. A su vez la autonomía en relación con el mundo exterior de la organización supone la no dependencia del Estado ni de otros privados. Una organización autogestiva es capaz de gestionar sus propios recursos, definir la forma de apropiación y distribución del excedente, la modalidad en que se divide el trabajo internamente y las estrategias de consolidación y sustentabilidad en la relación con el mundo externo.

De esta manera aquellas organizaciones con formas cercanas a la democracia asamblearia en la que la frecuencia y regularidad sea alta y en la que se tomen decisiones y se promuevan procesos de trabajo en equipo y la autonomía del Estado, serán más cercanas al tipo ideal autogestivo. Mientras que aquellas en que se encuentren formas de gestión de cuadros y la organización y el control del trabajo sea más cercana a formas tayloristas – fordistas de organización y sean dependientes de un actor externo; estarán más alejadas del tipo ideal autogestivo.

Esta definición de autogestión instala ya en su definición la idea de las tensiones en la forma organizacionales y socio productivas de las cooperativas. Nos centramos en cuatro temas que analíticamente interesan para la presente tesis. En primer lugar, las tensiones que se produce entre, por un lado, la lógica económica que exige aumento de la productividad, rentabilidad y competencia en el mercado, y, por otro lado, la empresa colectiva donde prima una lógica solidaria, los principios, valores y la democracia interna. Si la empresa pone mayor énfasis en su lógica política, se orienta exclusivamente sobre lo reivindicativo. Si la empresa pone énfasis en la eficiencia se deja de lado su carácter colectivo y se transforma en una empresa privada capitalista.

En segundo lugar, se producen tensiones organizacionales que se desarrollan al interior de cada unidad productiva, fundamentalmente en lo referido a la organización del trabajo. Esto se reflejan en las lógicas jerárquicas con las que suele funcionar la empresa privada y la lógica participativa, colectiva y democrática de la cooperativa que supone demoras en los procesos, conflictos internos y clivajes particulares.

En tercer lugar, en el proceso productivo supone producir bienes y servicios que logren niveles de sustentabilidad mercantil sin necesidad de depender de otras organizaciones como el estado o un cliente. Por último, en el aspecto jurídico las tensiones aluden a los inconvenientes que instala la legislación al considerar a la/os trabajadora/es autogestionada/os en tanto trabajadora/es independientes, como si fuesen empleados de sí mismos con las complicaciones que esto connota en términos de derechos laborales.

En síntesis, este doble carácter de las cooperativas configura un territorio en tensión que debe sostener constantes la dinámica económica, absorber las presiones del mercado y mantener las prácticas cooperativas, democráticas y autogestionarias que le son propias.

En su libro *La desigualdad persistente* Charles Tilly (2000) se pregunta por la forma en que se construye y sostiene la desigualdad en las organizaciones y en la vida social. Algunos de los conceptos que aporta su mirada configuran aportes fundamentales para la presente tesis. Para adentrarnos en su mirada es necesario especificar algunos de sus conceptos centrales.

El concepto de categorías refiere a los límites que distinguen unos actores de otros, que, a su vez, resultan excluidos por ese límite, y los relaciona. Las categorías solo distinguen los actores, mientras que la jerarquía produce lo que denomina desigualdad categorial. La desigualdad categorial supone atribuir cualidades distintivas a la/os actores por lo que se construyen categorías pareadas: varón, mujer; calificado, no-calificado; negro, blanco.

Luego Tilly se pregunta mediante qué mecanismos opera la desigualdad categorial. En primer lugar, refiere a dos mecanismos principales que causan desigualdad persistente cuando sus agentes incorporan categorías pareadas y desiguales en límites organizacionales cruciales. Estos mecanismos son la “explotación” y el “acaparamiento de oportunidades”. La explotación refiere a personas que disponen de recursos de los que extraen utilidades mediante la coordinación del esfuerzo de otra/os a las que excluyen de todo valor agregado por ese esfuerzo. Por otro lado, el acaparamiento de oportunidades actúa cuando los miembros de una red categorial obtienen el acceso a un recurso valioso y lo monopolizan. Sin embargo, son los otros dos mecanismos los que resultan más fecundos para el análisis de las innovaciones: la “emulación” y la “adaptación”. Estos mecanismos refuerzan la eficacia de las distinciones categoriales cimentando los mecanismos anteriores –la explotación y el acaparamiento de oportunidades-. La emulación implica la copia de modelos organizacionales establecidos, y/o el “trasplante” de relaciones sociales existentes de un ámbito a otro. La adaptación se produce con la elaboración de rutinas diarias como la ayuda mutua, la influencia política, el cortejo y la recolección de información sobre la base de estructuras categorialmente desiguales.

De esta manera el autor plantea que la explotación y el acaparamiento de oportunidades posibilitan la instalación de la desigualdad, mientras que la emulación y adaptación favorecen su impacto, permiten que se establezcan diferencias y se naturalicen. La desigualdad

categorial resuelve problemas organizacionales en la medida en que establece un acceso categorialmente desigual a los resultados valorados.

En las organizaciones laborales la emulación supone la importación de configuraciones, como las diferencias educacionales y de clase a sus pautas establecidas de diferencias. El establecimiento de pares categoriales cumple un papel fundamental en el sostenimiento de la desigualdad.

Los aportes de este autor nos permiten, por un lado, observar la forma en que los procesos de adaptación y emulación tienen consecuencias en las organizaciones que investigamos y a su vez, evaluar su impacto en la generación de nuevos clivajes, pares categoriales y desigualdades.

Por otra parte, cuando Foucault refiere al concepto de dispositivo alude a prácticas discursivas y no discursivas, formas arquitectónicas, reglas, leyes, decisiones administrativas, en particular en *Vigilar y Castigar* al analizar el dispositivo disciplinario alude a un conjunto de métodos que permiten el control minucioso de las operaciones de los cuerpos y que impone una relación de docilidad -utilidad (Foucault, 1975). El concepto de dispositivo hace a las personas objeto de una práctica de poder ejercida por otros (Zangaro, 2011). En el sentido atribuido por Foucault los dispositivos organizacionales innovadores configuran una serie de reglas, decisiones que implantan nuevas modalidades de control de los cuerpos de la/os trabajadora/es, estableciendo en palabras de Tilly nuevas desigualdades categoriales.

En la tesis se entiende por consolidación al momento en que se produce la institucionalización de prácticas, rutinas organizacionales, reglas y principios que se reafirman una serie de estructuras y procesos organizativos propios que tiende a perdurar en el tiempo (Deux Marzi, 2014). En particular, la consolidación autogestiva se entiende tanto en su dimensión económico-laboral como asociativa. Son experiencias que alcanzan la continuidad productiva, preservando y creando puestos de trabajo con condiciones adecuadas, en el marco de la práctica asociativa (Rebón, Kasparian y Bauni, 2020).

Para cerrar este apartado resulta importante plantear que el discurso de la innovación posee afinidades electivas con la lógica neoliberal. De acuerdo con Laval y Dardot (2013) el neoliberalismo construye una racionalidad que pretende organizar la conducta de la/os gobernada/os. Esa racionalidad se caracteriza por la generalización de la competencia como norma de conducta y de la empresa como modelo de subjetivación. El neoliberalismo produce una subjetividad contable: mediante el procedimiento de hacer competir sistemáticamente a

los individuos entre sí. El ejemplo que citan los autores son los modelos de evaluación docente según éxito de los alumnos. El hombre neoliberal es el hombre competitivo, integrado y sumergido en la competición mundial. El efecto buscado por las nuevas prácticas de fabricación y de gestión del nuevo sujeto es hacer que el individuo trabaje para la empresa como si lo hiciera para él mismo. Esta forma de racionalidad se instala en la/os trabajadora/es y hace mella a través del discurso de la innovación.

En este sentido, la tesis discute con las versiones manageriales de la innovación. Uno de los autores más citados considerado el gurú de la innovación es Richard Florida (2002 y 2005) plantea la idea de clases y ciudades creativas y postula la hipótesis de que en las ciudades con alta concentración de trabajadora/es de tecnología punta hay mayor desarrollo económico y esto a su vez incide en la atracción de nuevos “talentos”. Este tipo de literatura valora la incertidumbre y propone tomarla como “retos” (Alonso y Fernández Rodríguez, 2011).

Otra vertiente la constituye aquellas que plantean desde la gestión empresarial la instauración de modelos de organización empresariales centrados en el conocimiento como Peter Drucker (1986). Según Alonso y Fernández Rodríguez (2013) son tres los temas que instala esta literatura, en primer lugar, una mirada particular sobre la creatividad, en segundo lugar, una perspectiva específica sobre cómo debería ser el aprendizaje y, por último, los arreglos institucionales específicos que plantean una institucionalidad abocada a la innovación.

En cuanto a la creatividad se plantea que la inteligencia y el trabajo intelectual constituyen las fuentes primordiales de generación de valor. Se busca estimular la creatividad organizacional contraponiendo métodos de gestión obsoletos como la burocracia (Davis y Meyer, 1998).

En lo referido al aprendizaje para fomentar la creatividad sostienen la importancia de otorgarle autonomía al trabajador, para ello se debe empoderar a la/os trabajadora/es concediéndoles márgenes de actuación en la toma de decisiones. Se estimula el emprendizaje que es la creación de nuevas empresas o nuevos proyectos empresariales tanto al interior como fuera de las organizaciones. Esto supone que al interior las organizaciones deben estimular esfuerzos emprendedores entre sus propios trabajadora/es, lo cual significa contar, dentro de la compañía, con unidades de innovación (Alonso y Fernández Rodríguez, 2011).

El compromiso de la/os trabajadora/es resulta clave para llevar adelante estos proyectos, ya que es indispensable que se alineen con los intereses la empresa. Una de las claves del discurso de la innovación social es que no se apela sólo a las organizaciones para protagonizar

los esfuerzos innovadores, sino que se especifica en la mayoría de los casos que los individuos y las instituciones deben comprometerse también (Gertler y Wolfe, 2002).

Se valoriza un enfoque empresarial más centrado en el individuo, y llegando a contraponerse creatividad y estructura de la organización (Florida, 2002). Se crean espacios de trabajo en los que el puesto de trabajo se convierte en un lugar agradable que no parece una oficina, lo que busca es borrar las fronteras entre trabajo, juego y vida personal.

Sobre esta base afloraron una serie de publicaciones como manuales de autoayuda que desde discursos como la neurociencia prescriben fórmulas sobre el desarrollo de potenciales, talentos, estimulando la creatividad para encontrar individuos creativos o formar equipos innovadores (Alonso y Fernández Rodríguez, 2011).

Por último, los discursos innovadores pretenden también modificar las instituciones para que las empresas propendan a la innovación. Las ideas de sistemas nacionales de innovación (Lundvall, 2009) hace referencia a la creación e integración de las políticas e instituciones dedicadas a la innovación. De acuerdo con estas miradas las instituciones fomentan la economía creativa (Florida, 2002).

En síntesis, el discurso innovador pretende crear empresas flexibles que estimulen la creatividad e instituciones que la faciliten. Todo esto planteado desde una perspectiva acrítica que desconoce las diferentes condiciones sociales, históricas y económicas en que se encuentran las empresas y sus trabajadora/es, aceptando sin condiciones la lógica del mercado y la competencia desenfrenada del modelo neoliberal imperante (Alonso y Fernández Rodríguez, 2011).

IV. Abordaje metodológico

El abordaje metodológico se basa en una perspectiva de análisis cualitativo que permite describir, analizar, comprender y explicar en forma densa el funcionamiento de las empresas recuperadas y las innovaciones que se produjeron en la organización del trabajo. La metodología cualitativa posibilita el desarrollo de un proceso flexible, dinámico y recursivo sustentado sobre el paradigma interpretativo, desde el cual se analiza el objeto de estudio de manera crítica y situada para la construcción de nuevos significados (Vasilachis de Gialdino, 2007).

La representatividad de los casos seleccionados se ciñe a criterios temáticos y conceptuales, captando aspectos, atributos y dimensiones (Neiman y Quaranta, 2006; Stake, 2013) cruciales para el análisis. En este sentido, la selección que se realizó para elegir las unidades de análisis para la investigación fue el siguiente. En primer lugar, se tomó en consideración un criterio teórico de maximización de las diferencias referentes a las siguientes variables de las empresas: actividad, región, tamaño medido sobre la base de la cantidad de trabajadora/es, nivel de funcionamiento y período de recuperación de aquellas empresas que lograron perdurabilidad en el tiempo, con más de cuatro años de antigüedad. Este dato posibilita la existencia de un lapso temporal suficiente para observar regímenes constituidos. En segundo lugar, se realizaron consultas con referentes académicos y políticos de los movimientos de empresas recuperadas para la selección de casos diferentes que reflejen la diversidad del universo de análisis en los temas de la tesis.

Para definir el número de empresas recuperadas a entrevistar, considerando que no era un muestreo cuantitativo, los criterios que se tomaron en cuenta fueron, además de los recursos disponibles para la realización de los viajes, la ya mencionada variabilidad de los casos y el equilibrio entre empresas recuperadas consolidadas y aquellas que no. En el capítulo 1 se describe la conformación de la muestra.

Se entrevistó a los presidentes de los Consejos de Administración en todas las empresas recuperadas analizadas, y en algunas se realizaron a su vez otras entrevistas con actores claves de la empresa para complementar información faltante, profesionales, trabajadora/es con trayectorias históricas de la empresa o que se ocupan de procesos innovadores.

El trabajo de campo se realizó entre septiembre de 2017 y octubre de 2018 en el marco de un proyecto del Programa de Cooperativismo y Economía Social de la Universidad de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación denominado: “Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas”. A su vez, durante el año 2020 se realizaron entrevistas a las diez de las empresas recuperadas de consolidación autogestiva de la muestra cuyos resultados permiten poner a prueba la relación entre consolidación autogestiva e innovaciones organizacionales, en el marco del Proyecto de Innovación Científica y Tecnológica de la Agencia Nacional de la Promoción de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación: “La reproducción ampliada de las empresas recuperadas por sus trabajadora/es” dirigido por Julián Rebón y Denise Kasparian.

El abordaje de la tesis se basa en el análisis singular y comparado de casos de empresas recuperadas. La estrategia analítica es dual, dado que, por una parte, propone la reconstrucción singular de cada caso en las principales dimensiones y, por otra, el carácter múltiple del estudio nos permite abordar comparativamente las distintas experiencias en dichas dimensiones, favoreciendo el avance en la generalización analítica (Archenti y Piovani, 2007).

La muestra está compuesta por 22 empresas recuperadas de diversas ramas industriales y de servicios. La mayor parte han sido recuperadas posteriormente a la crisis de 2001, son pequeñas, medianas y grandes según la cantidad de trabajadora/es asociada/os que varía desde 12 a 230.

Los casos se abordaron a partir de la realización de observaciones y 36 entrevistas semi-estructuradas. Adicionalmente, recurrimos a documentos y artículos publicados en medios gráficos. La entrevista semi-estructurada a informantes clave de las empresas representó la técnica principal utilizada. El diseño de la misma se estructuró en 200 preguntas en su mayoría abiertas, aplicadas directamente a los informantes, en las siguientes temáticas: 1) características socioproductivas, 2) situación de origen y principales hitos en la historia, 3) caracterización de la cultura organizativa, 4) participación en redes y organizaciones, 5) identificación de subsidios y/o financiamientos recibidos y política pública orientada al sector, 6) caracterización de la inserción en el mercado y estrategias económicas, 7) régimen laboral, 8) aprendizajes e innovaciones positivas, 9) balance global de la experiencia y de su trayectoria por parte de los informantes. En las entrevistas, tanto los nombres de las empresas como los nombres propios que se mencionan en algunas fueron anonimizados para preservar sus identidades. A su vez, se realizaron observaciones de las empresas, específicamente abocadas a focalizar la mirada en: el layout, los equipamientos y máquinas, los procesos de trabajo, el funcionamiento de la producción y de la administración. La observación brindó información acerca de las nuevas estructuras, el funcionamiento de las máquinas y las condiciones y el medio ambiente de trabajo.

Metodológicamente la tesis se divide en dos partes que aluden a dos formas de abordaje en la que se modifica la mirada. En una primera parte de la tesis se realiza un análisis descriptivo y analítico agregado sobre la muestra de empresas recuperadas para dar cuenta de una caracterización general de las mismas. Se confeccionaron comparaciones agregadas para ir estableciendo los perfiles de las empresas recuperadas, describiendo las experiencias,

caracterizando la muestra en forma general e identificando las innovaciones en la organización del trabajo.

En la segunda parte de la tesis, la estrategia de análisis pone foco en las innovaciones organizacionales en las empresas recuperadas de la muestra. En términos metodológicos esto implica tomar cada dispositivo innovador y reconstruirlo mediante el análisis del caso, profundizando en su descripción. Esta estrategia se realiza mediante la revisión y reconstrucción de los dispositivos innovadores hallados. Resulta ser una herramienta fecunda para analizar las organizaciones teniendo en cuenta actores, estrategias, así como procesos en contextos específicos. En cada innovación se ahonda en su historicidad, las razones del diseño, las modalidades de implementación, los objetivos buscados, las consecuencias no buscadas y su efectividad. Se construyen perfiles de empresas recuperadas según la presencia o no de innovaciones organizacionales en la organización del trabajo.

Con el objetivo de abordar el tema de género desde una perspectiva no sexista, androcéntrica o discriminadora se utiliza el lenguaje inclusivo mediante el uso de la marcación de género, es decir se nombran los dos géneros. Esta forma permite visibilizar al género femenino, en la medida de lo posible se evitará el desdoblamiento como señalan los manuales de uso de lenguaje de género (UNESCO, 1999)⁸.

V. Descripción de la muestra de empresas recuperadas

En este apartado se realiza un análisis descriptivo y analítico agregado sobre el universo de empresas recuperadas para dar cuenta de una caracterización general de las mismas.

Con el correr de los años, si bien algunas empresas recuperadas no han podido continuar, la mayor parte de la muestra se sostiene con diferencias en sus avances tanto en lo referido a la forma en que desarrolla la democracia, la participación, la integración del colectivo, como a su consolidación productiva. A continuación, se presenta una comparación de las dimensiones centrales que caracterizan el universo entre la conformación de la muestra de la presente tesis y el universo de empresas recuperadas relevado por Facultad Abierta hasta octubre de 2019⁹.

⁸ La resolución 1558/2019 de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA reconoce el lenguaje inclusivo en todas sus modalidades como recurso válido en las producciones de sus estudiantes de grado y posgrado.

⁹ Resulta importante destacar que los registros realizados por el Programa Facultad Abierta tienen inconvenientes referidos a la limitación al acceso y el subregistro de un conjunto de empresas recuperadas (Rebón, 2018).

Tabla 1: Características de la muestra en comparación con el universo de Empresas recuperadas de la Argentina

		Totales muestr a	Porcentaj e muestra	Total Naciona l	Porcentaj e nacional
Sector de actividad	Industria	16	73	297	75
	Servicios	6	27	99	25
Región	AMBA	8	36	182	46
	Pampeana	5	23	132	33
	Cuyo	3	14	24	6
	Patagonia	5	23	30	8
	NOA	0	0	1	0
	NEA	1	5	27	7
Tamaño según cantidad de asociados/as	Pequeña entre 5 y 50 asociada/os	9	41	306	76
	Mediana 51 a 100	7	32	63	17
	Grande más de 101	6	27	36	7
Período de recuperación	Pre- crisis 2001	3	14	26	7
	Crisis 2001, 2002, 2003	9	41	100	25
	Post crisis 2004 en adelante	10	45	267	67
Total			100	396	100

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento del Proyecto de la Secretaría de Políticas Universitarias: Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas 2017/2019 y en base informe Facultad Abierta (2019)

Lo que se observa es que, la muestra de empresas recuperadas posee características similares, fundamentalmente en los sectores (industrial o servicios) y la distribución geográfica, en términos porcentuales al universo a nivel nacional de acuerdo con la información de Facultad Abierta (2019). A su vez, en este universo se confirma la persistencia del perfil industrial, con menos de un tercio de las empresas que pertenecen al sector servicios.

En lo referido al período de recuperación, si bien deliberadamente la muestra tuvo en cuenta el recorte de más de cuatro años de funcionamiento, con el objetivo de verificar o no la

consolidación de las empresas recuperadas, la mayor parte fueron recuperadas en el último período del 2004 en adelante, aunque también un número considerable de las recuperadas pertenecen al período de la crisis (2001- 2003) y es baja la cantidad de recuperadas previas a la crisis de 2001.

Con respecto a las regiones se sostiene una sobrerrepresentación de las empresas ubicadas en área metropolitana con presencia fuerte de la región central del país, donde además se concentran la zona de producción industrial. La muestra es seguida por la Región Pampeana y Patagónica, mientras que en el universo es mayor la cantidad de empresas recuperadas en la Región Pampeana, siguen las regiones del Noreste y Cuyo. En la muestra contamos con tres empresas recuperadas de Cuyo y una de NEA.

En lo referido al tamaño, más del 40% pertenecen a empresas pequeñas de entre 5 y 50 asociada/os, mientras que en el universo este tipo de empresas está sobrerrepresentado con un 76%. En segundo lugar, figuran las empresas recuperadas medianas de entre 51 trabajadora/es asociada/os hasta 100, tanto en la muestra como en el universo. Por último, las grandes empresas de más de 101 asociada/os son menos, pero tienen una representación tanto en la muestra como en el universo.

Al dividir en tres períodos el año de recuperación, son tres las empresas recuperadas previas a la crisis de 2001, mientras que nueve fueron recuperadas durante el período de la crisis entre 2001 y 2003 y diez en la etapa posterior a la crisis.

En cuanto a las áreas geográficas, también el sesgo de la muestra fue deliberado para que sea representativa de acuerdo con la distribución geográfica del universo. Se observa en la muestra, una fuerte concentración de empresas recuperadas en el Área Metropolitana (AMBA) y la región Pampeana, con una presencia considerable en Cuyo y Patagonia y bastante menor en NOA y NEA. Esta situación se replica en el análisis del Programa Facultad Abierta sobre las empresas recuperadas de todo el país.

Gráfico 1: Cantidad de empresas recuperadas según rama de actividad de la muestra



Fuente: elaboración propia en base a relevamiento del Proyecto de la Secretaría de Políticas Universitarias: Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas 2017/2019

En cuanto a las ramas de actividades de la muestra la mayor parte son alimenticias, la siguen las empresas de la rama metalúrgica, las cerámicas y las gráficas, luego hay una de cada una de las siguientes actividades: aserradero, escuela, gastronómica, frigorífico, hotel, servicio de logística y mantenimiento, medio gráfico, textil y una de transporte.

Con respecto a estas unidades productivas cabe destacar que pertenecen predominantemente al sector industrial. Este carácter industrial se debe a que es el sector que en primer lugar se deteriora frente a las crisis periódicas y donde la destrucción de capital y la expulsión de fuerza de trabajo son más agudas. A su vez, es el sector con mayor desarrollo de experiencias sindicalizadas (Salgado, 2012). Sólo seis casos son empresas recuperadas del sector servicios.

Tabla 2: Cantidad de empresas recuperadas de la muestra según progresión de la dotación de trabajadora/es

Dotación de trabajadora/es desde inicio a la actualidad	Cantidad de empresas
Aumenta	16
Baja	3
Se mantiene igual	3
Total	22

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento del Proyecto de la Secretaría de Políticas Universitarias: Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas 2017/2019

En lo referido a la creación de puestos de trabajo, la mayor parte de las empresas recuperadas analizadas han generado puestos de trabajo directos. Solo 6 de las 22 han sostenido o bajado la dotación de trabajadora/es asociada/os. La suma total de puestos de trabajo que han creado las empresas recuperadas de la muestra desde su inicio hasta el año 2019 es de 577. Igualmente resulta importante destacar que, en comparación con la dotación de trabajadora/es con los que solían contar las empresas en su mejor momento previo a la recuperación, ninguna ha logrado recuperar la dotación de trabajadora/es y por ende tampoco la totalidad de su capacidad productiva.

El análisis del Programa Facultad Abierta sobre lo sucedido con la creación o destrucción de puestos de trabajo durante los años del gobierno de Macri concluye en lo referido al descenso de los puestos de trabajo acumulados en función de la distribución geográfica, la mayor disminución coincide con las zonas de concentración de industrias: el Gran Buenos Aires, y en la Ciudad de Buenos Neuquén. En contraposición, los puestos de trabajo crecieron en provincias como La Rioja, Entre Ríos, Córdoba y Santa Fe (Programa Facultad abierta, 2018). Es decir, la destrucción de puestos de trabajo ha sido significativa en las empresas recuperadas debido a la crisis que vivió el país durante los últimos años (2015- 2018), y aquellos lugares donde se crearon puestos de trabajo no lograron subsanar las pérdidas.

El tamaño de las empresas recuperadas medida a partir de la cantidad de trabajadora/es asociada/os constituye la forma más sencilla de realizar esta categorización. La mayor cantidad de las empresas recuperadas analizadas son pequeñas. El tamaño de las empresas es una variable de control importante para los temas que se analizan en la presente tesis, ya que la organización y el control del trabajo es considerablemente diferente en función de la

cantidad de personas sobre las que gestiona la empresa. La estructura organizativa que requiere de coordinación y control es mucho mayor cuanto mayor es la cantidad de trabajadora/es asociada/os.

En esta primera caracterización de la muestra se destacan la diversidad de actividades presentes, la concentración en las regiones centrales, la cantidad de empresas que crearon puestos de trabajo desde su recuperación, la diversidad de tamaño y la cantidad de trabajadora/es y un promedio de antigüedad de recuperación del año 2005.

VI. Estructura de la tesis

La primera parte de la tesis se denomina “Autogestionar”. El primer capítulo se detiene en los diversos usos y contextos históricos en que se llevaron adelante prácticas autogestivas en la historia. Principalmente en aquellas que significaron avances en la organización del trabajo y constituyen antecedentes de la presente tesis, a su vez se construye una tipología de empresas recuperadas según las situaciones diferenciales de autogestión alcanzadas. En el segundo capítulo se describen y sistematizan diversas modalidades de organización del trabajo que se instauran en las empresas recuperadas por sus trabajadora/es. Se relevan una serie de dispositivos de organización del trabajo novedosos desde la perspectiva de la autogestión. En el tercer capítulo se analizan las estrategias de control del trabajo en empresas recuperadas para identificar diversas modalidades novedosas.

En la segunda parte de la tesis “Innovar”. En el capítulo cuatro se presenta un marco teórico sobre la innovación y su relación con el mundo de la autogestión así mismo, se describen cada una de las innovaciones halladas comparando aquellas que innovan en relación con la empresa anterior y aquellas en relación con el cooperativismo tradicional. En el capítulo cinco se identifican los factores que facilitan u obstaculizan las innovaciones organizacionales comparando lo que sucede en las empresas recuperadas que innovan y las que no lo hacen, y se relacionan aquellas empresas recuperadas que innovan con la tipología construida en el primer capítulo con el objetivo de relacionar autogestión e innovación. Para cerrar en las consideraciones finales se plantea un marco conceptual para el análisis de las innovaciones en la organización del trabajo de las empresas recuperadas.

Parte I. Autogestionar

Capítulo 1: La consolidación de la producción autogestionada

1.1 Teorías y experiencias históricas sobre innovaciones organizacionales en la autogestión

El concepto de autogestión constituye el que de manera más efectiva y amplia aborda la forma en que se democratiza el proceso de trabajo en las empresas recuperadas desde la perspectiva de la sociología del trabajo. Sin embargo, su carácter polisémico habilita su aplicación con diversos fines en diferentes momentos de la historia.

El término fue difundido en Yugoslavia en la década de 1950 en el marco de la propuesta de la gestión descentralizada de las empresas estatales donde se practicaron diversas modalidades de participación de la/os trabajadora/es. Más adelante fue ampliamente difundido en el mayo francés (1968) como un sinónimo de democracia directa y participativa (Srncic, 2018). Configura un concepto complejo que combina la descentralizado del poder y la participación colectiva en la representación democrática (Rosanvallon, 1979). En su acepción teórica el proyecto autogestivo favorece la democracia directa. Sin embargo, en contraposición a la democracia representativa, la democracia participativa es una forma atenuada de autogestión y consiste en reunir en asamblea al conjunto de actores involucrados en la toma de decisiones (Coraggio, Laville y Cattani, 2013).

Dos visiones opuestas se relevan en lo referido al impacto político de la autogestión. Por un lado, diversos autores (Guerra, 2013; Peixoto de Albuquerque, 2004; Rosanvallon, 1979; Singer, 2008; de Sousa Santos y Rodríguez, 2011) que plantean el modelo autogestivo como una alternativa no solamente económica, sino transformadora potencial del modo capitalista de producción. En este sentido, como propuesta política, la autogestión constituiría la forma de saldar la principal tensión que reseñamos de las cooperativas. En el mismo sentido de las tensiones planteadas en apartados anteriores, los autores hacen referencia a la radicalización de la democracia económica y participativa ya que al poner en cuestión la autoridad del patrón el objetivo de las experiencias es ampliar el campo de la acción democrática, política y económica, rompiendo la separación entre política y economía. Es decir, que la sutura de las tensiones reseñadas previamente configuraría la clave para el avance de la propuesta hacia formas poscapitalistas de gestión (de Sousa Santos y Rodríguez, 2011). Guerra (2013) plantea que las empresas autogestionadas son aquellas unidades económicas asociativas donde la propiedad y/o administración de los medios, los derechos y obligaciones, y la gestión al menos en última instancia, son compartidos solidariamente por todos sus integrantes. El autor

sostiene, en el mismo sentido que los citados previamente, que el proyecto autogestionario no puede reducirse solo al plano organizacional o empresarial en la medida en que es una propuesta social, cultural y económica basada en la participación, la igualdad y la democracia. Introduciendo la crítica a las estrategias, las técnicas y las tecnologías Rosanvallon (1979) considera que la desprivatización del poder no puede captarse sólo como un proceso de expropiación/ apropiación. Lo que hay que discutir es la supresión de ciertos medios de poder en la sociedad: medios de represión, administración burocrática. De acuerdo con la postura del autor no pueden ser objeto de apropiación colectiva unos medios que han sido planificados para oprimir o dividir. La/os trabajadora/es no pueden apropiarse de la organización de su trabajo sin modificar las estructuras jerárquicas de la empresa. No hay por lo tanto una apropiación verdadera de los medios de poder, independientemente de un cambio de sus estructuras. Los medios de producción son indisociables de la estructura social a la que están vinculados. Es imposible imaginar que la/os trabajadora/es puedan hacer suyo un aparato técnico ideado para reducirlo a una mera fuerza de trabajo. Para eso habría que transformarlo o suprimirlo. Lo que interesa a la/os trabajadora/es no es el derecho sino el hecho: son las condiciones de trabajo, el sistema jerárquico y las normas de remuneración. Paul Singer (2008), en consonancia con la tradición marxista, sostiene que la formación económico social es una articulación de varios modos de producción. Si bien el capitalista es el modo dominante en el mundo occidental, para este autor “la economía solidaria surge como un modo de producción y distribución alternativo al capitalismo, creado y recreado periódicamente por los que se encuentran (o temen quedarse) marginados por el mercado de trabajo” (Singer, 2008, p. 61). En lo referido a las formas de gestión de la economía social y solidaria, considera que no se trata de ir avanzando hasta sustituir la gestión del capital sino de propiciar una diversidad de experiencias, aprendizajes y la generación de la confianza por parte de la clase obrera de que no es necesario el patrón capitalista para organizar la economía (Singer, 2008).

Ruggeri (2009) define la autogestión como la gestión de la/os trabajadora/es prescindiendo de capitalistas y gerentes y desarrollando su propia organización del trabajo, de forma no jerárquica, implica que la/os trabajadora/es imponen colectivamente las normas que regulan la producción, la organización del proceso de trabajo, el uso de los excedentes y la relación con el resto de la economía y la sociedad. La autogestión es una dinámica permanente de relación entre la/os trabajadora/es que la protagonizan, no meramente una normativa. La

autogestión también significa una apropiación por parte de la/os trabajadora/es del proceso de trabajo, con la posibilidad y la obligación de modificar las reglas que lo rigen en la empresa capitalista.

Por su parte, a diferencia de los autores citados Peixoto de Albuquerque (2004, p. 44) define a la autogestión como “el conjunto de prácticas sociales basadas en la democracia en la toma de decisiones, que favorecen la autonomía de un colectivo”. De acuerdo con este autor, la autogestión refiere exclusivamente a la problemática y a los aspectos de la gestión. Las decisiones relativas a los destinos del grupo son directamente tomadas por la/os participantes sobre la base de la atribución del poder de decisión a las colectividades definidas por cada una de las estructuras específicas de actividad (empresa, escuela, barrio, etc.). Esta mirada más restrictiva plantea la autogestión como un modelo compatible con el capitalismo sin que su existencia socave o tenga el objetivo de cuestionar sus cimientos.

En el mismo sentido, el concepto de autogestión ha sido promovido desde de las nuevas formas de gestión del trabajo basadas en los modelos posfordistas de flexibilización de la producción (Coriat, 2000; Hudson, 2010; Sennett y Najmías, 2000) al igual que otros conceptos provenientes del mundo de las cooperativas, con el objetivo de eufemizar los conflictos entre capital y trabajo e invisibilizar las relaciones eminentemente conflictivas que de allí emanar. Asimismo, el concepto de autonomía se liga a las miradas cercanas al neoliberalismo provenientes de organismos multilaterales de crédito con el objetivo de aumentar el trabajo independiente como las formas emprendedoras en tanto alternativa al trabajo asalariado (Guerra, 2013, Maldovan, 2019).

El último debate al interior del mundo de la autogestión refiere al grado de delegación que resulta compatible con la autogestión, se plantea, cuáles son las formas aceptables de delegación del poder en la práctica autogestiva. Como plantea Rosanvallon una forma de democracia directa no puede durar más que en el caso en que el líder o una ideología puedan continuar asegurando la unidad del grupo manteniéndole la fusión. la democracia directa se convierte en un simulacro de democracia.

La posibilidad de una democracia localizada de pequeños grupos no resuelve el problema esencial de su coordinación, que es donde se plantean las verdaderas cuestiones políticas. La mirada de la autogestión no comparte la perspectiva consejista de conformación una organización piramidal de las unidades pequeñas, que prácticamente conduce a reforzar los

mecanismos de centralización, ya que la organización piramidal de microdemocracias supone la existencia de un agente unificador exterior.

Hasta aquí observamos miradas comunes y perspectivas relativamente homogéneas que ponderan la gestión democrática, colectiva y participativa orientadas al aprendizaje de otras formas de sociabilidad, ya sea como aprendizaje o como potencialidad política de otras formas posibles de producir.

Considerando que muchas de las investigaciones sobre empresas recuperadas se han abocado a la sistematización de las experiencias previas que conforman los antecedentes de la autogestión obrera, se pretende realizar un racconto exclusivo de aquellas experiencias históricas acompañadas de los debates teóricos que lograron instaurar en alguna medida formas de innovación organizacional en la gestión del trabajo. En este sentido, el estado del arte aporta una variedad de estudios, miradas y perspectivas diversas que permiten conformar el punto de partida sobre el que se instalan las empresas recuperadas. Como ya se reseñó es probable que la/os trabajadora/es de las empresas recuperadas no estuvieron empapados previamente sobre la existencia de estas experiencias. Sin embargo, configuran los antecedentes históricos que abren caminos y constituyen la base sobre la que se monta la autogestión.

Al igual que plantea Petriella, Ruggeri afirma que los problemas relativos a la gestión no configuraron una preocupación en la historia de los sectores de izquierda.

...eran dejados para el día después de la Revolución, que no parecía demasiado lejano: con el poder en manos del proletariado, éste debería crear los organismos revolucionarios para la nueva sociedad. La lucha por la autogestión sin la condición de tener que expulsar al capital ineluctablemente no era objeto de grandes análisis teóricos y fueron escasas las ocasiones prácticas que, por fuera del movimiento cooperativo, pusieran a prueba esta noción. Por lo tanto, los ejemplos autogestionarios de estos años fueron más un ejercicio de poder en el contexto de situaciones revolucionarias que experiencias duraderas de gestión (Ruggeri, 2018, 35).

Si bien citar un inicio es arbitrario, resulta interesante comenzar reseñando los aportes de los denominados socialistas utópicos que formularon la idea de falansterio como la construcción de una comunidad ideal. Charles Fourier, francés, planteaba que era preciso trabajar en

equipo y rotar las tareas para combatir la monotonía del trabajo. Este autor sostenía que la unidad colectiva de vivienda era el falansterio, la comunidad que imaginaba y llevó a cabo, no podía tener menos de 350 miembros, y requería unas 400 hectáreas de tierra cultivable para ser autosuficiente (Capana, 2010).

Por su parte, Robert Owen esbozó la idea de aldeas de cooperación como forma de dar trabajo a desocupada/os (Ruggeri, 2018) y fue más allá fundando la experiencia utópica más fructífera, en lo que respecta al avance del conocimiento científico, en New Harmony (Indiana). Fue un experimento social que logró elevar los salarios, crear barrios modelo para los obreros y fundar uno de los primeros jardines de infantes de la historia. En Filadelfia, reclutó un grupo de voluntaria/os dispuestos a poner en práctica las ideas de Franklin, quien había escrito que si todos trabajaran dos o tres horas diarias cualquier comunidad estaría en condiciones de satisfacer sus necesidades. El experimento utópico duró apenas dos años. Fracasó porque la mayoría estaba más preparada para la deliberación política y el debate académico que para el trabajo manual. Durante todo ese tiempo se discutió la forma de gobierno, el rol que tendría la religión en la comunidad y la educación. Sin embargo, el balance de la colonia fue altamente positivo, allí se creó la primera escuela técnica, la primera biblioteca pública y la primera escuela sostenida por la comunidad que hubo en los Estados Unidos (Capana, 2003).

Como sostiene Mirta Vuotto (2012) las referencias al origen del cooperativismo se vinculan con los pensadores del socialismo utópico y los socialistas republicanos, interesados por las cuestiones obreras en el naciente mundo industrial, otorgándole centralidad al trabajo. Para esos pensadores, la organización del trabajo y el deterioro en las condiciones de vida de los asalariados fueron temas centrales de su preocupación (Vuotto; 2011a).

En lo referido a lo que se denomina la historia más conocida del cooperativismo, Ruggeri (2018) plantea que en la etapa de formación de la clase obrera se encuentra una rica historia de lucha de la/os trabajadora/es relacionada con la búsqueda de alternativas económicas al capitalismo. Sin embargo, la historia “oficial” del cooperativismo la reduce y elige comenzar con los pioneros de Rochdale, quitando el carácter disruptivo y crítico que tuvieron experiencias de asociaciones de trabajadora/es autónomas.

La Comuna de París en 1871 configuró el primer intento de autogestión generalizada y no específica de empresas o unidades productivas particulares (Ruggeri, 2018). Allí se llevó adelante un relevamiento de las fábricas y talleres cerrados, incentivando la formación de

cooperativas y de la unidad entre ellas. “Fueron en total 25 las fábricas transformadas en cooperativas, la mayor parte dedicadas a la provisión de suministros militares” (Ruggeri, 2018, 81). En los reglamentos se establecía la votación de los delegados, que en conjunto conformaban el comité de dirección, la posibilidad de su revocabilidad y la realización de asambleas diarias para planificar la producción (Ruggeri, 2018). Entre los logros se alcanzaron mejoras en las condiciones de trabajo. A su vez, la elección de los consejeros provenientes de la clase obrera transformaba la democracia parlamentaria en corporación del trabajo, ya que la comuna era a la vez legislativa y ejecutiva (Wyczykier, 2009).

El concepto de control obrero puso en debate en la Revolución Rusa la posibilidad real y efectiva de que otro tipo de poder estatal pudiera reemplazar al poder capitalista y fuera capaz de erigir una nueva sociedad socialista. En ese marco, se cuestionaba el papel que iban a ocupar los organismos de gestión de base (comités de fábrica, soviets, comunas campesinas) el Estado y los partidos (Ruggeri, 2018).

En la Rusia prerrevolucionaria de 1905, los soviets o consejos obreros fueron organismos conformados desde la base obrera, con delegada/os electa/os por las fábricas, talleres o grupos de trabajo, que asumían la representación de sus bases y se convertían en organismos deliberativos y ejecutivos. “Eran órganos de lucha que conducían las huelgas, pero aspiraron a convertirse en órganos de poder con capacidad organizativa y de gestión” (Ruggeri, 2018, 93). Fueron la modalidad más simple y radical de autogestión obrera (Wyczykier, 2009). Por su parte, los comités de fábricas fueron las instancias de organización en los lugares de trabajo de donde se elegían la/os delegada/os para los soviets locales.

Vladimir Ilyich Lenin (Mandel, 1974) en sus escritos previos a la revolución planteaba ideas como igualdad de trabajo y de salario, abolición del secreto comercial, el control desde abajo y la extirpación de la burocracia. Finalmente, la Revolución Rusa de 1917 escogió la planificación centralizada del Estado como criterio organizativo de asignación económica y la propiedad estatal como la forma dominante de propiedad. De este modo se tendió a excluir la forma de organización autónoma y a fortalecer un sistema burocrático de carácter autoritario (Wyczykier, 2009).

Por su parte León Trosky, en Historia de la Revolución Rusa (1972 en Mandel, 1974), planteaba a los comités de fábrica como organizaciones económicas, elegidas democráticamente, con una dirección colectiva donde se crean nuevas condiciones de trabajo y tanto la/os

representantes de la/os empleada/os como los de personal técnico forman parte de ese control obrero.

La adopción del modelo taylorista de producción como forma de gestión del trabajo, y la consiguiente admisión de la disciplina fabril y el control simple fueron los “métodos científicos” que se utilizaron en la revolución rusa por considerarlos clave para la mejora de la producción. El traslado acrítico de modelos productivos propios del capitalismo suponiendo un impacto neutral ya ha sido reseñado como una de las tensiones para la conformación de un modo de producción diferente. Lenin la denominó la dirección de un solo hombre en contraposición a la dirección colegiada que conformaba la base de los soviets y los comités.

Los debates que replica Mandel (1974) que se suscitaron en torno de la Revolución Rusa se centran en el carácter revolucionario de los soviets y los comités de fábrica como un medio o un fin de la revolución. En el mismo sentido se afirma que dentro del capitalismo no tiene mayor sentido la organización autogestiva, sólo resulta aceptable en la medida en que instala un proceso y un clima revolucionario, ya que resulta inofensiva para la burguesía.

Otro de debate se reseña en torno al tema es sobre el rol de los sindicatos en la organización de la producción. Para Antonio Gramsci el sindicato no constituye un órgano revolucionario en la medida en que une a los obreros en la forma organizacional y reivindicativa que impone el capitalismo. Por ello propone a la luz de los acontecimientos producidos en Turín entre 1916 y 1920 la organización de los consejos de fábrica como el germen de la revolución. Sin embargo, a la hora de caracterizar los consejos se centra en la forma y composición de las elecciones y no la organización del trabajo. Los consejos de esta manera constituyen organismos de control de los capitalistas y de aprendizaje de los problemas de producción (Ruggeri, 2018).

En su crítica al formato de la lucha sindical Anton Pannekoek (1977) se pregunta cómo puede hacer la clase obrera en las luchas revolucionarias para unir su fuerza en una gran organización sin caer en la trampa de la burocracia. Y plantea una crítica a la forma de la democracia burguesa, la democracia parlamentaria es considerada por los teóricos capitalistas y socialdemócratas como la democracia perfecta, conforme a la igualdad y a la justicia. En realidad, es solamente un disfraz para la dominación capitalista. El sistema de consejos es la verdadera democracia de los obreros. Resulta clave esa crítica a la democracia en la medida que en la autogestión en ocasiones plantea formas de decisión colectiva que esconden formatos anquilosados y corporativistas de democracia. El debate sobre la burocratización de

las organizaciones y la pérdida constante de elementos democráticos fue relevado en autores como León Trosky (1974), Robert Michels¹⁰, (1972), y Antonio Gramsci que ya citamos.

Rosa Luxemburgo (1975) es quien en el campo del marxismo mejor ha planteado muchos de los debates que reseñamos. Para la autora las cooperativas son unidades de producción que deben sobrevivir en el seno de una economía capitalista y se circunscriben a sus reglas, desvirtuando su razón de ser original, por eso que están condenadas a desaparecer. Por esta razón según la autora, las cooperativas en el campo de la producción no pueden ser consideradas seriamente como instrumentos de una transformación social general.

Por su parte, las controversias entre la centralización y la descentralización de las decisiones que transversalizan los debates de la época pueden ser trasladados a muchos de los problemas que se presentan en esta tesis, como la gestión de cuadros o la tensión entre gestión económica y política en las empresas recuperadas, entre otras.

La Guerra civil española ocurrida entre los años 1936 y 1939 y sus experiencias colectivizadoras fueron de las más importantes y disruptivas de la historia (Ruggeri, 2018). La corriente de anarcosindicalismo representada en la Central Nacional del Trabajo (CNT) proponía la colectivización tanto en las industrias como en el campo, su presencia fue fuerte en la zona de Cataluña. El primer paso consistía en la incautación que podían llevar adelante los mismos trabajadores, el sindicato, las milicias obreras o el gobierno. Luego se formaba un comité de fábrica integrado por representantes elegidos por los trabajadores (Ruggeri, 2018). Entre las innovaciones en la organización del trabajo, Ruggeri (2018) comenta que se encontraron dificultades en lo referido a la forma de retribución, pero se logró la primacía de un interés colectivo sobre el individual. Los anarquistas planteaban la necesidad de un salario uniforme, mientras que algunos obreros pretendían sostener la categorización jerarquía ya existente (Rama en Mandel, 1974). Se alcanzaron algunos beneficios sociales¹¹ y se produjeron algunas innovaciones tecnológicas, por ejemplo, en los ferrocarriles y en la industria bélica. Se avanzó en cuestiones referidas a la educación y la cultura.

¹⁰ La tesis básica de Michels es que el movimiento obrero, a pesar de sus orígenes y objetivos democráticos y antiautoritarios, es tan propenso como otras organizaciones a una “regla férrea de la oligarquía.” Desde esta perspectiva era imposible que los sindicatos operaran sobre la base de una “democracia directa”, ya que la dirección de las negociaciones y las huelgas exigía de una organización conducida por funcionarios con experiencia y conocimientos especializados. Esto ocasionaba que cuanto más grande fuera el sindicato, mayor la necesidad de un liderazgo burocrático

¹¹ Rama en (Mandel 1974) comenta que en la Ford no había ni trabajo a destajo, ni prima por rendimiento, las víctimas de accidente cobraban el salario, el trabajo se llevaba a cabo en cadena, pero más lento.

En las colectivizaciones del campo también se produjeron avances significativos. El método de distribución de tierras suponía la unificación de herramientas, tierras y recursos y su uso comunitario¹². En los sistemas de gobierno comunal la retribución era igual a un salario promedio, se brindaban servicios comunitarios de salud, educación y recreación. El salario no era individual sino familiar y los recursos se asignaban de acuerdo con las necesidades del grupo familiar. El último punto para resaltar es el intento de articulación, coordinación y planificación económica conjunta, por ejemplo, en cuestiones de financiamiento. Estos esfuerzos no constituían articulaciones sino esfuerzos para equilibrar desigualdades entre las zonas garantizando el bienestar colectivo y la circulación de bienes y recursos (Ruggeri, 2018). En síntesis, la guerra civil española configura otra experiencia histórica rica en formas innovadoras de organización.

A partir de 1950 en Yugoslavia se adopta una nueva ley sobre la gestión de las empresas por la/os trabajadora/es. En la ley no es la propiedad pública de las empresas lo que se cuestiona sino la gestión y el derecho a la participación en los beneficios de la/os propia/os trabajadora/es. En los articulados se cambia el concepto de salario y de trabajadores para definirlos como productores libres o miembros de una colectividad de trabajadores autónomos. Se menciona la eficacia como el objetivo central de la autogestión y el criterio que regula las remuneraciones. Cada empresa cuenta con un consejo obrero y un comité de gestión elegidos por el colectivo (Mandel, 1974). En Yugoslavia es la primera vez en la historia que se habla de la experiencia como autogestión. Entre las innovaciones se introduce el debate sobre la división del trabajo intelectual y manual, el rol de los profesionales, de la ciencia y su independencia y el trabajo en equipo. Entre las contradicciones del modelo aparece la intención de conciliar la autogestión y la planificación centralizada, la forma en que se agregan los intereses en órganos autogestivos y el rol que ocupa el Estado. Las condiciones en que se desburocratiza el Estado y se descentraliza la planificación y por último cómo es la relación con el mercado en lo referido al consumo y la construcción de necesidades materiales (Mandel, 1974 y Wyczykier 2010).

Desde una perspectiva diferente se destaca el caso del grupo de cooperativas del país vasco, Mondragón, surgido en los años 50. En la actualidad configura un modelo de entramado de empresas con lógica cooperativa, pero inserto a nivel internacional (Wyczykier 2010). El grupo

¹² Denominada toma del montón

incluye más de 100 empresas distribuidas en diferentes áreas (industria, finanzas, servicios, distribución y conocimiento), que forman a su vez una compleja y singular red de intercooperación. Emplea a más de 90.000 personas, de las cuales poco más de un tercio son socia/os cooperativistas. Su particularidad se encuentra en la incorporación de una serie de emulaciones provenientes de modalidades de gestión managerial como la “calidad total”, el “compromiso con la excelencia”, instrumentos de mejora continua y evaluaciones de desempeño (Vázquez, 2018, Fajn y Bauni, 2017). Entre las innovaciones más destacadas se reseña la intercooperación a nivel regional, el apoyo del Estado regional, proyectos de investigación tecnológica y programas de incentivo al empleo. Por otra parte, se destaca una política de evitar el crecimiento de las cooperativas, en lugar de aumentar la cantidad de asociados les resulta más efectivo la creación de nuevas y pequeñas cooperativas, advirtiéndonos sobre la relación entre el tamaño de las cooperativas y las potencialidades innovadoras (de Sousa Santos y Rodríguez, 2011; Vázquez, 2018).

Otra experiencia para resaltar son los kibutz en Israel, la palabra kibutz significa en hebreo grupo. Se utiliza para denominar un tipo de colonia comunal y voluntaria que ha distinguido al desarrollo del Estado de Israel. Sus principales características son: colonias esencialmente agrícolas donde no existe la propiedad privada, las tierras pertenecen al Estado, hay una administración democrática (asamblea general), la comunidad es responsable del bienestar y las necesidades de cada una/o de sus miembros, en lo referido a la salud, la educación, alimento, etc. Estas modalidades se fueron diversificando con el correr del tiempo. Su nacimiento estuvo ligado a grupos de judíos socialistas que escapaban de Rusia a principio del siglo XIX. Las innovaciones relevadas refieren a la rotación del trabajo, al alto desarrollo tecnológico, la diversificación, al desarrollo de sistemas de administración avanzados, a los derechos laborales y a la educación colectiva (Piedrabuena y Abad, 1989; Rodríguez, 1975).

Con la intención de no dejar de lado lo sucedido en América Latina en la historia de los pueblos originarios la bibliografía hace referencia al ayllu como unidad básica de organización comunal del mundo incaico. Si bien configura un ejemplo de autogestión precapitalista muestra la existencia de formas otras modalidades de organización donde prevalecen formas de reciprocidad. El ayllu equilibra la propiedad comunitaria con las posesiones individuales. Una de sus características más importantes es su forma participativa democrática basada en las relaciones comunales y en el asambleísmo que reúne a la comunidad en torno a la concurrencia de la palabra (Prada Alcoreza, 2008). El concepto básico que regía los

intercambios recíprocos dentro de la comunidad era el tiempo, medido en función de los días o años de trabajo adeudados a personas, a unidades domésticas, a la comunidad, a los señores y eventualmente al Estado. Cada unidad doméstica era considerada autosuficiente y para que tal autosuficiencia fuera real tenía el acceso suficiente a los bienes de capital de la sociedad (Murra, 1975).

Por su parte el Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST) brasilero conforma uno de los más grandes y orgánicos movimientos sociales latinoamericanos. Su origen se remonta a una articulación entre liderazgos de organizaciones campesinas, sindicatos de trabajadores rurales y activistas ocurrido en el estado de Paraná, sur de Brasil, en 1984. Su principal reclamo constituye el debate por el acceso a la tierra. La innovación central refiere a su configuración interna se destaca que los miembros reciben como regla una renta mensual calculada a partir de su aporte de trabajo, además de poseer parcelas familiares de autoconsumo. Si bien, algunos asentamientos son exitosos, como las cooperativas que exportar su producción, en general son organizaciones de pequeña escala, donde las condiciones de vida resultan modestas en comparación con la vida urbana. Son unidades de producción pequeñas que devienen en modalidades de recreación comunitaria en las que la participación colectiva y la dinámica asamblearia, procuran resolver las necesidades de sus miembros (Chaguaceda y Brancaloneone, 2010).

En lo referido a la historia argentina, se registra un bajo estímulo en la creación de asociaciones laborales autogestionadas. No han sido particularmente fomentadas desde las organizaciones obreras sindicales ni impulsadas por el Estado (Vuotto, 2011a; Wyczykier, 2010).

En 1904 una fábrica de cigarrillos consiguió estar totalmente administrada por obreros, fue una de las primeras experiencias de participación de los trabajadores en las ganancias y la gestión de una empresa. El proyecto nació como iniciativa de los miembros del Consejo Nacional de la Unión General de Trabajadores (UGT), de orientación socialista que logró llevarlo adelante con el sindicato de maquinistas de Bonsach de la fábrica de cigarrillos “La Popular”. La propiedad era colectiva y la experiencia duró dos años, cerró entre otras cuestiones debido a una campaña de descrédito de la gestión obrera (Wyczykier 2010).

A finales de la década de los ´60, en otro contexto de crisis, el gobierno nacional privatizó un grupo de empresas estatales entre las que se encontraba IMPA, y otras dos empresas que también se convirtieron en cooperativas, una fábrica de medidores de gas y los talleres

ferroviarios de San Antonio Oeste. Algo similar sucedió con empresas privadas en crisis que se convirtieron en cooperativas como Campo Herrera en Tucumán con 119 asociados (Wyczykier, 2009). Allí se logró diversificar e industrializar la producción, se invirtió en tecnología, aumentaron el número de socios y mejoraron el nivel educativo de los asociados entre otras cuestiones (Tort y Lombardo, 2010).

Otro caso fue el impulsado por el sindicato de Luz y fuerza, la experiencia de SEGBA entre 1973 y 1976 llevó adelante un proceso cuyo objetivo era prestar un servicio más eficiente, con costos decrecientes y la comunidad como protagonista. Se creó un Comité de Autogestión entre representantes de la empresa, delegados gremiales y las mesas de trabajo de autogestión con participación de los usuarios. El proyecto fue interrumpido por el inicio de la dictadura (Wyczykier 2009). Los delegados que idearon el plan se basaban fundamentalmente en la experiencia de cogestión de los sindicatos alemanes. El modelo de cogestión es diferente al de autogestión en la medida en que supone una “compleja articulación de actores” (Caffaratti, 2004) en la que el capital privado tiene lugar a través de diversas formas y posibilidades de intercambio. Desde la perspectiva empresarial la cogestión implica la participación de trabajadores.

En la década de los ´90 se destacan los casos de FERROGRAF y Lozadur. La primera surge en 1977, a partir de la iniciativa de obreros gráficos y ferroviarios que se reúnen en La Plata y con apoyo del sindicato gráfico forman primero una Sociedad de responsabilidad limitada y luego, en 1985, una cooperativa de trabajo. En ese mismo año los trabajadores junto al sindicato recuperan de la quiebra una empresa dedicada a la producción de vajilla de loza y porcelana. Fue una experiencia de cogestión ya que los que la llevaron adelante fueron el sindicato, el personal jerárquico y los accionistas. Lograron incorporar al personal despedido y reestablecer los niveles de producción (Wyczykier 2009). La experiencia de Lozadur alcanzó picos históricos de producción, incrementó los puestos de trabajo y se implementaron cuerpos de delegados técnicos por sector que analizaron los problemas cotidianos de producción (Proietti Bocco, 1986).

Son rescatables también las experiencias de COGTAL (Cooperativa Obrera Gráfica Talleres Argentinos) en la que el sindicato gráfico fue clave para la conformación de la cooperativa. Asimismo, resultó fundamental el papel de la seccional Quilmes de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) en la recuperación de una serie de empresas del rubro en el sur de conurbano a fines de los años ´80 y continuaron en los ´90. En este marco fue conocido el caso

de CIAM (ex SIAM¹³) que se convirtió en cooperativa en 1997, el proyecto se inició con 260 asociada/os que producían cocinas y heladeras (Vuotto y Acosta, 2002), finalmente luego de varias crisis volvió a manos privadas.

Esta revisión de casos históricos y los debates asociados, de antecedentes de experiencias autogestivas nos permiten plantear preliminarmente, las reflexiones que siguen. En primer lugar, no se produjo en la historia de la Argentina una política pública explícita destinada a la creación y formación de cooperativas, por lo menos hasta el año 2003 (Vuotto, 2011; Wyczykier, 2009). Las que existieron no recibieron un apoyo explícito del Estado, ni del movimiento sindical en su conjunto. Sin embargo, los casos particulares reseñan que algunos de los gremios específicos plantearon estrategias de resolución de conflictos que incluían la salida cooperativa o autogestiva mientras que otros lo propusieron para empresas estatales. Por otra parte, cabe destacar el desconocimiento generalizado sobre las prácticas cooperativas y autogestivas de las experiencias a las que hacemos referencia. Configuraron prácticas aisladas de autogestión y más allá de su éxito o fracaso no tuvieron difusión ni eran conocidas por la/os trabajadora/es al momento de la toma o recuperación de empresas. Sin embargo, ese desconocimiento no debería desechar el hecho de formar parte del acervo de prácticas sobre las que se montan, configuran un cúmulo histórico de prácticas innovadoras que resulta necesario rescatar (Wyczykier 2009).

Las experiencias analizadas constituyen solo una parte de todas las existentes, hay ejemplos menos conocidos y analizados de experiencias innovadoras en la organización del trabajo que se dejaron de lado por cuestiones de extensión y quizás de desconocimiento¹⁴. En el próximo apartado nos dedicamos a construir la tipología de situaciones diferenciales de autogestión en las empresas de la muestra.

¹³ La empresa "SIAM" de la familia Di Tella fue fundada en 1928 y hasta 1972 se especializó en la producción y elaboración de bienes de la industria metalúrgica. En 1962 incorporó como nueva actividad la producción de automóviles, y llegó a contar con 9 000 trabajadores ocupados en las plantas de San Justo, Avellaneda y Tierra del Fuego (Vuotto y Acosta, 2002).

¹⁴ El Movimiento de Ocupantes e inquilinos de la Argentina o FUCVAM en Uruguay son ejemplos de cooperativismo innovador en el ámbito urbano.

1.2. Situaciones diferenciales de autogestión

Como venimos planteando, la recuperación de empresas por parte de la/os trabajadora/es constituye un proceso de acción colectiva que se ha instalado en la caja de herramientas de la clase trabajadora (Fajn, 2003; Rebón, 2007; Salgado, 2012).

Los diversos equipos de investigación que analizan estos procesos acuerdan en la periodización general de las recuperaciones (Fajn, 2003; Rebón, 2007; Programa Facultad Abierta, 2018; Deuz Marzi, 2014; Salgado, 2012). Un primer período previo a los años '90, que configura el antecedente inmediato del fenómeno, implica sólo algunos casos aislados de empresas recuperadas con orígenes diferenciados. Luego, a partir de 2001, el período de socio génesis en un proceso de crisis generalizada en que se producen una serie de recuperaciones de empresas que le brindaron al fenómeno sus características centrales: carácter defensivo de los puestos de trabajo, transformación en cooperativa por cuestiones de resolución jurídica, consolidación de una estrategia empresarial de sostenimiento de la producción o servicio y, en gran parte de los casos ampliación de la dotación de trabajadora/es asociada/os. Un tercer período, de crecimiento económico, que configuró la etapa de consolidación para una porción de las empresas recuperadas y un cuarto de crisis neoliberal durante el gobierno de Mauricio Macri (2015-2019), se sostuvo el incremento en la recuperación de empresas como método de acción de la clase trabajadora de 367 a 396, se han recuperado más de 51 empresas desde 2015 hasta 2019. (Programa Facultad Abierta, 2019¹⁵). Sin embargo, la cantidad de trabajadora/es ocupados ha decrecido de 15948 en 2016 a 15032 en 2019. Por último, una etapa actual que incluye la crisis económica de 2018 y la de la pandemia por COVID 19 en que las empresas recuperadas sufren un nuevo impacto con resultados disímiles.

Este primer capítulo se detiene a describir y caracterizar las empresas recuperadas que configuran la muestra de análisis de la presente tesis. Para eso se construye una tipología de empresas recuperadas y se divide la muestra en tres grupos. Se describen en forma pormenorizada y agregada las características de diferentes tipos de empresas recuperadas en lo referido a: las dimensiones económico – productivas y el desarrollo del proceso democrático teniendo en cuenta la integración del colectivo de trabajadora/es asociada/os.

¹⁵ Agradezco la generosidad de Andrés Ruggeri por facilitarme datos aún no publicados de la encuesta a nivel nacional producida por el Programa Facultad Abierta con datos hasta octubre de 2019.

En los próximos apartados, a partir de los temas profundizados en las entrevistas realizadas se retoman una serie de dimensiones consideradas clave para caracterizar las empresas recuperadas en forma densa. En el Anexo: 1 se presenta un cuadro resumen de las variables, dimensiones e indicadores con los que se construyó la tipología sobre situaciones diferenciales de los niveles de autogestión de las empresas recuperadas de la muestra.

Sobre la base de la hipótesis esbozada en la introducción, se confecciona una tipología de situaciones diferenciales de niveles de autogestión entre las veintidós empresas recuperadas de todo el país que conforman la muestra de análisis. La construcción de la tipología se realiza con la intención de identificar, ordenar y simplificar los datos (Mc kinney, 1968, 17).

Como resultante del análisis se conformaron tres agrupamientos¹⁶ de empresas que tienen por objetivo explorar analítica y descriptivamente el conjunto de empresas recuperadas que constituyen la muestra de la presente tesis. El primero lo constituyen aquellas que alcanzan una “consolidación autogestiva” son empresas recuperadas que se caracterizan por conseguir niveles de sustentabilidad económica, construyen una democracia interna que la sostiene y logran la cohesión e integración del colectivo laboral. De la muestra de análisis once empresas recuperadas pertenecen a este grupo. El segundo, un grupo de empresa que logran una “consolidación parcial”, sucede que alcanzan una situación de consolidación productiva, pero no logran conformar una democracia fortalecida o integrar al colectivo laboral. Dentro de este grupo, el otro subconjunto logra construir un proyecto democrático, pero no consiguen la consolidación económica - productiva. Son nueve las empresas de la muestra que corresponden a este conjunto, el subgrupo de aquellas que alcanzan la consolidación productiva son dos, mientras las que logran la consolidación democrática son siete empresas recuperadas. El tercer grupo contiene las empresas recuperadas que no logran consolidarse ni productiva ni democráticamente, solo dos de las empresas de la muestra pertenecen a este grupo.

¹⁶ Cabe destacar que tanto Salgado (2012) como Vieitez y Dal Ri (2001) han construido tipologías similares, estos últimos para observar el grado de democratización relevan las siguientes dimensiones: “origen de los dirigentes”, “modalidad de la empresa”, “diferencia entre la mayor y la menor “retirada”, “excedente (referido a distribución de excedente)”, “frecuencia de las Asambleas Generales”, “otras formas de participación”, “Presupuesto”, y “planeamiento”.

Tabla 3 Situaciones diferenciales de autogestión

Rubro y Región	Tipo	Tipo específico
Textil PBA	Consolidación autogestiva	
Logística y mantenimiento PBA	Consolidación autogestiva	
Metalúrgica PBA	Consolidación autogestiva	
Alimenticia de CABA 2	Consolidación autogestiva	
Gráfica CABA	Consolidación autogestiva	
Alimenticia láctea PBA	Consolidación autogestiva	
Medio gráfico Córdoba	Consolidación autogestiva	
Servicio educativo CABA	Consolidación autogestiva	
Gastronomía CABA	Consolidación autogestiva	
Alimenticia láctea Santa Fe 1	Consolidación autogestiva	
Alimenticia CABA 1	Consolidación autogestiva	
Transporte Entre Ríos	Consolidación parcial	Productiva
Alimenticia Santa Fe 2	Consolidación parcial	Productiva
Frigorífico Rio Negro	Consolidación parcial	Asociativa
Gráfica Mendoza	Consolidación parcial	Asociativa
Hotel CABA	Consolidación parcial	Asociativa
Alimenticia Mendoza 1	Consolidación parcial	Asociativa
Alimenticia Mendoza 2	Consolidación parcial	Asociativa
Cerámica Neuquén 1	Consolidación parcial	Asociativa
Metalúrgica Tierra del Fuego	Consolidación parcial	Asociativa
Aserradero Rio Negro	No consolidada	
Cerámica Neuquén 2	No consolidada	

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento del Proyecto de la Secretaría de Políticas Universitarias: Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas 2017/2019 y en base informe Facultad Abierta (2019)

Para construir la tipología se tomaron dos dimensiones de análisis a partir de una serie de indicadores derivados del marco teórico desarrollado en la introducción de la presente tesis. La primera se denomina *proyecto económico – productivo* y refiere a las cuestiones relacionadas con la intencionalidad de encontrar un proyecto económico – productivo autónomo. Releva las dimensiones asociadas a: los productos o servicios que brindan, si poseen un producto o servicio propio, si realizan trabajo tercerizado, el grado de diversificado

de la producción y la existencia de venta directa de los bienes o servicios. Estas últimas dos dimensiones ponderadas con mayor importancia, mientras que se le asigna menor ponderación al hecho de realizar inversiones, la existencia de procesos de control de calidad y si llevar adelante una planificación de la gestión. Si bien en el marco teórico se asoció el tema de la autonomía también a cuestiones referidas a la organización del trabajo, esa dimensión se analiza en profundidad en los dos próximos capítulos. En la *Tabla 3* se presenta la tipología con los casos con cada una de las dimensiones reseñada y el grupo al que pertenecen.

La segunda dimensión referida a lo político releva cuestiones asociadas al grado de desarrollo de la democracia interna. Contiene las siguientes dimensiones: las principales instancias de conducción y organización de la empresa cooperativa, la frecuencia de las asambleas y la existencia de otras formas de participación en la gestión cooperativa. Estas tres dimensiones con mayor incidencia en la ponderación. Mientras que el nivel de participación en las asambleas, la continuidad o renovación en el Consejo de Administración poseen un menor peso. A su vez se observa con menor nivel de importancia, la integración del colectivo laboral incluye los siguientes indicadores: el grado de compromiso del colectivo con la cooperativa y la forma en que perciben el clima laboral.

A partir de estas dimensiones se construyó la tipología de sobre situaciones diferenciales de autogestión en las empresas recuperadas de la muestra. En el primer grupo de consolidación autogestiva, la frecuencia de las asambleas es mensual, se presentan formas intermedias de conducción, hay altos niveles de participación, compromiso de la/os asociada/os, buen clima laboral, productos o servicios propios, diversificación, inversiones y planificación de la producción.

En el segundo grupo de consolidación parcial existe un déficit en alguna de las dimensiones referidas a la democracia o las cuestiones productivas.

En el tercer grupo se observa que, aunque la frecuencia de las asambleas es alta, no se produce una consolidación democrática. Hay problemas en la participación, en el clima laboral, no hay diversificación de la producción y ausencia de planificación e inversiones.

Se puede observar cada una de las dimensiones según empresa, tipo y dimensión en el Anexo (ver Anexo: 1).

Para clarificar la tipología sintetizamos los tipos según tres casos emblemáticos. En el grupo de consolidación autogestiva la textil de Provincia de Buenos Aires alcanza niveles de autonomía en su proceso productivo que era casi exclusivamente tercerizado, diversifica su

producción y en términos democráticos concreta una serie de espacios intermedios de participación y consolida una gestión que renueva los liderazgos.

Entre las empresas de consolidación parcial el frigorífico de Rio Negro que a diferencia de la textil intenta, pero no logra alcanzar niveles de autonomía en lo productivo porque el rubro trabaja tercerizando la producción, aunque en términos democráticos plantea formas alternativas de participación y políticas de integración del colectivo laboral.

En el mismo grupo de empresas de consolidación parcial la alimenticia de Santa Fe 2 alcanza una consolidación económica productiva pero no democrática fundamentalmente porque no logra integrar al colectivo de la/os trabajadora/es asociada/os, ni se construyen instancias intermedias de participación.

Por último, el aserradero de Rio Negro que no logra consolidarse en términos productivos ya que no logra diversificar su producción, el nivel de inversión es bajo y en lo democrático no integra a la/os asociada/os y no se plantea la existencia de instancias intermedias de conducción. Se analizan cada una de las dimensiones según tipos contruidos.

1.3. El proyecto económico - productivo

De acuerdo con las dimensiones presentadas se analiza cada tipo de empresas recuperada, ejemplificando con casos particulares. Para empezar, se describe lo sucedido en el grupo de las empresas de consolidación autogestiva. En cuanto a si cuentan con un producto o servicio propio, el hecho de poseerlo significa contar con cierta autonomía de clientes y proveedores, aunque ésta siempre es relativa ya que se requiere un mercado al que ofrecer esos productos y servicios. A su vez, en algunos casos, un producto propio puede significar un agregado de valor a lo que la empresa tenía anteriormente en su fase privada.

Encontramos que algunas han avanzado en generarlos, por ejemplo, el restaurante de CABA vende un vino con etiqueta propia, la alimenticia de Santa Fe 1 ha creado una segunda marca además de la propia recuperada; lo mismo ha sucedido con la alimenticia de CABA 2; el medio gráfico de Córdoba ha sumado una revista de entrega semanal; en la alimenticia láctea de la Provincia de Buenos Aires todos los productos son propios, en la metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires los productos son propios, pero además sumaron uno nuevo, una campana de cocina y realizan carpinterías de aluminio; en la alimenticia de CABA 1 los productos dulces son de marca propia y cada año produce nuevos gustos de helado para mejorar su

competitividad.. Por su parte la empresa textil de la Provincia de Buenos Aires produce principalmente el servicio de tejido y teñido a terceros (alrededor de un 80% del total). Trabajan en su mayor parte para mayoristas textiles. Con el objeto de diversificar han desarrollado una marca propia que vende ropa a los clubes deportivos de la zona.

Eso también nos permite estar más cerca del consumidor, lo que te aporta también es mayores márgenes de rentabilidad. Cuando trabajamos en la parte de productos semiterminados estamos muy lejos del consumidor porque a nuestro producto después se le agrega valor en otra fábrica, después se le vende a un mayorista, el mayorista al minorista, después se fabrica la ropa. Hay 5 eslabones más en la cadena antes del consumidor. Entonces tiene otra escala (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

En las empresas recuperadas analizadas se observa una gran preocupación por mejorar los productos, generar nuevos, así como intentar acortar las cadenas entre ellos y la/os consumidores, en algunos casos esto es más sencillo de realizar, en otros se requiere de alianzas con otros actores estratégicos. El caso de la escuela de CABA es emblemático, tienen los tres niveles educativos y planean armar tecnicaturas en economía social y finanzas.

Muchas empresas recuperadas han visto la posibilidad de ampliar su producción, llevando adelante una diversificación con el fin de mejorar su inserción en el mercado y/o sus ingresos. En la textil de la Provincia de Buenos Aires además de lo que ya se comentó, se dieron una estrategia de alianza con otras empresas privadas, compraron maquinaria para confeccionar ropa interior para mujeres, a su vez otra empresa les alquila un espacio para realizar bolsas de tela.

En cuanto a la diversificación de las empresas de consolidación autogestiva, la alimenticia de CABA 2 ha ampliado su oferta de productos. La empresa de logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires que brinda un servicio a terceros logró armar el proyecto de la huerta agroecológica que le ofrece no sólo la posibilidad de nuevos ingresos de trabajadora/es asociada/os, sino también otra inserción política en la comunidad local. El medio gráfico de Córdoba desde un inicio modificó su forma de editorializar transformando el diario con una mirada más local y menos nacional, a su vez lanzaron la Revista que se planificó como una forma de diversificación.

La diversificación de la producción puede ser pensada y planificada sólo como una forma de mejorar la performance económica de la empresa, pero también puede establecer una novedosa inserción de ésta en la comunidad local, en muchos casos los espacios excedentes de las empresas recuperadas son pensados para ampliar la oferta de servicios y productos o las relaciones que se establecen con otros actores.

De esta manera se puede observar que las empresas recuperadas de consolidación autogestiva son aquellas que en mayor medida han diversificado su producción y servicios. En este sentido, empresas recuperadas como la textil que cuentan con un proceso de trabajo pensado para tercerizar, han logrado replantearse su forma de inserción en el mercado diversificando su producción. En este sentido, la posibilidad de plantearse estas políticas está determinada en gran parte por el rubro y el producto o servicio que se ofrece al mercado, pero esa determinación también puede ser modificada si se plantea una direccionalidad deliberada sobre el proceso productiva autónomo de la cooperativa.

En lo referido a la calidad de los productos o servicios en la textil de la Provincia de Buenos Aires resaltan además de la calidad de los productos, el valor agregado que supone contar con mano de obra calificada. En el diario de Córdoba ponen énfasis en el sentido de pertenencia de la/os lectores. En la láctea de la Provincia de Buenos Aires resaltan la calidad de los productos, la mejora la competitividad el precio accesible y justo de los productos. La escuela destaca que luego de la recuperación han logrado generar otro tipo de vínculo con la/os estudiantes y las razones por las que eligen la escuela han variado:

gente que viene de lejos, gente que viene buscando una escuela contenedora... pero que sepa cómo hacerlo, con dispositivos reales de contención y no una escuela container. Chicos con algunas dificultades psicopedagógicas, o sea, empezás a conformar una escuela chiquita, familiar, que hace bien el trabajo de encontrar clima escolar, y que no tiene una mirada de exigencia en términos numéricos, o de un corte elitista, si no... más bien que cada chico puede desarrollarse al máximo, digamos, su máximo potencial (entrevista empresa de servicios educativos recuperada de CABA, diciembre de 2017)

Desde el inicio de las recuperaciones de empresas, una cantidad considerable logró comenzar a producir gracias a la realización del trabajo a fação. Es aquel en que una empresa realiza el proceso de transformación de materiales con su propio trabajo, conocimiento, maquinarias y

herramientas por pedido de un tercero. La empresa recibe una retribución por el producto final de este proceso de transformación, mientras que, la comercialización y la distribución de este producto, se encarga quien realizó el pago por el trabajo (Balladares, 2012).

Es decir, las empresas recuperadas vendían una parte de su producción como un servicio a terceros que lo compraban, con la idea de que, en un futuro, ese porcentaje vaya disminuyendo y aumentando la producción propia. El grado de dependencia que se genera sobre ese tercero hizo en un comienzo pensar en la necesidad de salir de ese esquema de venta de servicios para pasar a un modelo más autónomo de trabajo. Sin embargo, hay rubros como el textil, algunas alimenticias, como los frigoríficos que trabajan en forma tercerizada, cuyo modelo de inserción es únicamente vendiendo el servicio a terceros. La expansión de la empresa red (Recio, 2000) o la desverticalización (Balladares; 2012) es un proceso que a nivel internacional consiste en la disgregación de las etapas productivas que en el modelo fordista se encontraban integradas en la misma empresa. En este sentido, el proceso de trabajo a fañón configura una de las formas de inserción más novedosa de la empresa red.

Entre las empresas de consolidación autogestiva solo dos trabajan de este modo, la textil de la Provincia de Buenos Aires que fañonea un 80% de su producción y el resto corresponde a los esfuerzos que realiza por vender en forma directa productos elaborados por ellos mismos a los consumidores. Por su parte, la alimenticia de Santa Fe 1 venden algunos productos que un tercero encarga y comercializa, pero constituye una parte minoritaria de la producción. En la alimenticia láctea de la Provincia de Buenos Aires tienen locales de la cooperativa donde venden los productos propios y de otras cooperativas, esas ventas constituyen un 40% del total de su producción. La cita hace referencia a la dependencia que supone no tener un vínculo directo con los consumidores y cómo encontraron una política para resolver este tema:

sacamos una oferta de sardo, estábamos haciendo mucho sardo, esto fue en el 2015... “oferta de sardo”, el único canal de distribución que teníamos era de vendedores, que antes eran fleteros ..., ahora son revendedores... de favor, porque no tienen ninguna relación con la cooperativa, más allá de lo comercial... de favor “chicos, vamos a sacar una oferta de sardo, por favor vendan más sardo, porque necesitamos más plata, vamos a agarrar más leche”... nada, siguieron lo mismo, comprando lo mismo... y un día hicieron paro acá porque subimos un poco la lista de precios, porque no nos estaban dando los

números... nos hicieron paro..., “ah, nos hicieron paro, listo, buenísimo”, el 1° de enero de 2016, abrimos el primer local, que fue en un shopping, abrimos el local, después abrimos un local enfrente... (entrevista a empresa recuperada alimenticia láctea, Provincia de Buenos Aires., diciembre de 2018)

Este relato da cuenta de la dificultad que significa la delegación de la venta a terceros, que no están comprometidos con la lógica cooperativa y que en muchas oportunidades se guían de acuerdo con criterios meramente mercantiles. La venta directa brinda márgenes de autonomía a la empresa recuperada. En la alimenticia de CABA 1 venden directo a personas que compran para hacer repostería.

La venta directa para muchas empresas recuperadas entraña la creación de un nuevo canal de comercialización que no sólo significa nuevos ingresos para la cooperativa sino también el establecimiento de un contacto más directo con los consumidores que puede redundar en otros beneficios. En el caso de la venta directa de productos es el rubro, la actividad y el producto lo que determina la posibilidad de llevar adelante o no esa política, y su realización no tiene en principio un impacto directo en la consolidación o no de la empresa recuperada. En este sentido, hay algunas empresas de consolidación autogestiva como la empresa de logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos cuya configuración de venta de servicio a un tercero los constriñe a darse otro tipo de estrategias relacionadas con la comunidad en la que se encuentra inserta.

En lo que refiere al tema de la inversión, este constituye un tema complejo para las empresas recuperadas en general. En el inicio debido a las situaciones de tenencia precaria de la propiedad, las cooperativas no eran sujetos de crédito. En una primera instancia lograron realizar reinversiones de sus propias utilidades en pequeños arreglos, mantenimiento de máquinas y herramientas. Una segunda etapa fue el acceso a créditos de bancos privados o cooperativos, cuando la situación legal se encontraba más afianzada. A su vez, surgieron los subsidios provenientes de los programas de diversos estratos del gobierno local, provincial y nacional. La gran mayoría de las empresas recuperadas entrevistadas afirma haber recibido diversos apoyos de distintos organismos del Estado y que ese apoyo fue significativo para el avance, aunque no fue determinante para la sostenibilidad y consolidación de las empresas recuperadas de la muestra. Diversas investigaciones sostienen la importancia que han brindado las políticas públicas a la promoción de la forma de cooperativa de trabajo, a través

de varios programas (Hopp, 2013; Rebón y Kasparian, 2015; Vuotto, 2011). La textil de la Provincia de Buenos Aires accedió luego de la tenencia a los créditos que cualquier PyME obtiene en el mercado. En el medio gráfico de Córdoba invirtieron y lograron financiar un espacio para la redacción y la imprenta. La metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires renovó maquinaria. En la alimenticia de CABA 1 invirtió en la planta de tratamiento de agua, también en mejorar cuestiones del edificio, y diversas máquinas: una peladora de maní, una zaranda y una trozadora. En la escuela invirtieron en tecnología para las aulas. La alimenticia láctea de Santa Fe 1 destinó toda su inversión en el traslado de la empresa a una nueva fábrica modelo en las afueras de Rosario.

son nueve hectáreas, estaba dentro de la quiebra y... como lo pudimos conseguir a un precio razonable, ... entonces compramos cuatro hectáreas (entrevista a empresa recuperada alimenticia láctea 1 de Rosario, Santa Fe, octubre de 2018).

Esa inversión es una de las más importantes entre las empresas recuperadas analizadas. En la empresa de logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires se realizaron gran cantidad de inversiones en herramientas y maquinarias.

triplicamos la cantidad de maquinaria...tenemos...dos palas cargadoras, tres retroexcavadoras grandes, dos retroexcavadoras chicas, cuatro camiones cargadores, cuatro camiones regadores ... (entrevista a empresa recuperada de logística y mantenimiento de residuos de AMBA, Provincia de Buenos Aires., diciembre de 2017)

Si bien en las inversiones que realizaron las empresas recuperadas de la muestra no se pone de manifiesto la necesidad de modificar los procesos de trabajo, el cambio tecnológico o las modificaciones de lay out en la situación económica de 2018 resultaba impensable, se replantea la forma de gestión del trabajo. Como se señaló anteriormente, la inversión en innovación de productos o mejora de la gestión del trabajo constituye una parte importante en las decisiones que la/os trabajadora/es asociada/os han planteado y resuelto desde la gestión obrera.

En lo que se refiere a la planificación de la gestión, según la definición de Matus, esto sólo sucede en una minoría de empresas recuperadas.

Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro ... La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro... O sabemos planificar o estamos obligados a la improvisación (Matus, 2007, 3 y 4)

Ante la pregunta sobre si realizan algún tipo de planificación sobre la gestión, la mayor parte de las empresas recuperadas analizadas responden que tienen un contador, abogados o personas que se ocupan de la gestión administrativa. Esto da cuenta de que lo que plantea el autor citado no se encuentra instalado como un tema, en el saber hacer de las empresas recuperadas analizadas. A lo sumo en algunas se habla de programar la compra de insumos, cuestión que constituye una de las funciones básicas de la planificación.

En cuatro empresas recuperadas del tipo de consolidación autogestiva se lleva adelante una planificación de la gestión. En la textil de la Provincia de Buenos Aires poseen un sistema propio de gestión que les sirvió para ordenarse y plantearse procesos de planificación. Lo mismo sucede en la empresa recuperada láctea de Santa Fe 1, poniendo énfasis en la transparencia de los procesos administrativos, también planifican en la metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires y en la alimenticia de CABA 2 sostienen que:

Cuando se habla de planificación se habla de planificación operativa o estratégica, vinculada a lo presupuestario. la modalidad es lo que hace la diferencia. Qué grado de participación, involucramiento, de transferencia y aprendizaje tecnológico significa la posibilidad de una participación no direccionada verticalmente si no más horizontal (entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA 2, diciembre de 2018)

Esta empresa recuperada presenta un debate más avanzado sobre los procesos de planificación participativa. Durante las reuniones de Consejo de Administración Ampliado se encargan de planificar la producción y evaluar lo sucedido en las semanas anteriores con el objetivo de mejorar la performance económica, comercial y organizativa de la empresa recuperada.

cuánto necesitamos llevar? tratemos de llevarnos esta semana, ...mil pesos. ... ¿cuántos somos? 60? 70? mil pesos por semana son 70 mil pesos que tenemos que tener de

excedente esta semana. ¿Cuánto tenemos que vender para tener 70 mil pesos de excedente? Entonces ..., hubo que hacer los costos, presentar, ajustar, hacer todo un trabajo de formuleo, revisar la fórmula, revisar los precios de los insumos, empezar a negociar, nadie quería vender, estabilizar los insumos que en las pruebas iban a salir el producto final, bueno, toda una ingeniería que cuando podíamos determinar el costo, podíamos tener una idea de excedente y de qué otros gastos menos evidentes había para incluir y bueno, fuimos organizando el andamiaje de la estructura productiva. Entonces, el aprendizaje era que cada uno tenía que hacer el ejercicio de... bueno, ventas, tenés que llegar a este objetivo. Esta semana para llegar a 70 mil tenés que vender 200 mil. Y la compra de insumos, bueno, tenemos que tener una política de stock. La que elegimos fue trabajar con el insumo de la demanda (entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA 2, diciembre de 2018)

La reconstrucción del proceso de gestión no sólo permite planificar en forma colectiva sino apropiarse de los saberes de la antigua gerencia. Por su parte, en la metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires también se observa una complejización del proceso de planificación:

hay un área que es jefatura de fábrica. que...un poco en coordinación con el banco de datos, con los estadísticos de venta y de producción se desarrolla una producción estimativa a cumplir. En base a eso se saca también un stock mínimo de producto terminado y ...ahí se arma la coordinación y la distribución de las tareas para cada sector. En esa forma ordenada (entrevista a empresa recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, noviembre de 2018)

Estas dos empresas recuperadas (alimenticia de CABA 2 y metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires) se plantean políticas de planificación participativa en las que se proponen zurrir los dos ámbitos entre los que se generan las principales tensiones de las cooperativas. De esta forma, se comienza a delinear la hipótesis de trabajo. En algunas empresas recuperadas la preocupación por zanjar las tensiones significa el avance a modos novedosos de organización del trabajo, uno de los cuales constituye una forma de planificar en la que se involucra la conducción institucional de la cooperativa y la conducción empresarial. Esta modalidad de planificación participativa constituye una innovación. Las dos empresas recuperadas mencionadas pertenecen al grupo de empresas de consolidación autogestiva, pero el hecho

de que sean sólo dos da cuenta de ciertas particularidades que en principio podrían relacionarse con liderazgos de trabajadora/es asociada/os que se ocupan de instalar temas y problemáticas que configuran preocupaciones políticas propias de la autogestión.

Al detenerse a analizar las modalidades de control de calidad de la producción en las empresas recuperadas de consolidación autogestiva, resulta importante destacar una cuestión. La gestión de la calidad desde la perspectiva de la sociología del trabajo puede ser abordada críticamente, es decir, plantear este dispositivo como parte de una modalidad de control empresarial del trabajo (Álvarez Newman 2016). Sin embargo, en este apartado nos referimos a las modalidades de control de calidad que se desarrollaron en las primeras etapas del fordismo- taylorismo, cuyo real objetivo se orientaba a: “anticiparse y actuar sobre el proceso de fabricación cuando aparecían los primeros síntomas de la existencia de defectos. El control de la calidad se orientaba a la obtención de piezas y productos controlando los procesos” (Álvarez Newman, 2016, p. 7).

En las empresas recuperadas herederas de modelos organizativos tayloristas – fordistas el control de calidad resulta más bien una preocupación impuesta desde afuera, actores estatales que se preocupan por introducir discusiones provenientes de la gestión privada y de organismos de control. Entre las empresas recuperadas analizadas el tema ha tenido impactos diferenciales y en algunas ha suscitado más repercusiones que en otras. Esta cuestión va configurando los perfiles innovadores de algunas de las empresas recuperadas analizadas.

El Programa de Trabajo Autogestionado (PTA) del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación promovió un plan de certificación de las ISO¹⁷ destinado a las empresas recuperadas. Sin bien en ninguna de las empresas recuperadas analizadas se ha logrado alcanzar la certificación, en tres comentan que han realizado avances concretos en el proceso, una es la textil de la Provincia de Buenos Aires, la metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires y la otra es la gráfica de CABA. todas estas forman parte de las empresas de consolidación autogestiva.

Nosotros estuvimos en un proceso muy interesante del programa Autogestionados del Ministerio de Trabajo, que nos financiaron una formación para tratar de certificar un

¹⁷ Las normas que componen la serie ISO proponen recomendaciones acerca de técnicas, herramientas, y procedimientos de control de la implicación, estableciendo niveles de participación y de motivación de los recursos humanos (Álvarez Newman, 2016, 27).

referencial que se llama referencial número 8 de IRAM, que desarrollaron para este programa. Es una norma ISO 9001, igual, pero orientada a autogestionadas. Pero después igual. trabajamos con la asistencia técnica de un profesional ... Implementamos un sistema de gestión de calidad, que es orientado a una ISO 9001. Después no alcanzamos a certificar porque después consideramos que en ese momento no era necesario, pero ya toda la estructura documental de la norma ya la habíamos implementado. (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

En esta misma empresa comentan que si bien no lograron el objetivo final, el proceso ha generado cambios que fueron bien recibidos por la/os asociada/os y que significan nuevos enfoques que no necesariamente tienen las implicancias que suscita la gestión de calidad en una empresa privada. Álvarez Newman sostiene que una de las características centrales de la gestión de calidad es instalar la desigualdad, ya que la calidad se centra en las diferencias entre las personas, por lo tanto, esto impacta en diferentes remuneraciones (Álvarez Newman, 2016, 6).

Lo que nos dejó eso fue el cambio cultural, más allá de si certificás o no certificás, lo más valioso de esa experiencia fue el cambio cultural que se dio dentro de la cooperativa porque se empezaron a sistematizar trabajos que todo el mundo sabía que había que hacer, pero se hacían cuando teníamos ganas. Ahora, ..., un ejemplo, las reuniones de calidad se hacen una vez por semana, todas las semanas, todo el año. No importa quién falte, quien venga o quien no venga: se hace la reunión de calidad. Ya son cosas que se establecieron, se sistematizaron y además trajeron aparejados temas sistematizados: hablar de calidad. Después, cuestiones que todos sabíamos, pero no estaban formalizadas: que el cliente es fundamental, que la queja del cliente tiene que ser utilizado para hacer una autocrítica, no tiene que ser utilizado para ponerte a la defensiva. ...Hoy ya está instalado eso. Hoy que haya una pieza por la fábrica, una pieza es un rollo de tela, que no esté identificado con un número, es un problema. sabemos que algo está mal. Hace unos años atrás, era parte del día a día. Eso nos permitió mejorar mucho. Y aprender a hacer autocrítica, no poniéndonos a la defensiva. Te chocabas con eso siempre. No solamente con el reclamo de un cliente sino con el reclamo de un responsable de un sector hacia un compañero que manejaba una máquina. Se tomaba

como un ataque. Así que eso nos hizo cambiar muchísimo. (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

Los sistemas de control de calidad introducidos a partir del avance del modelo japonés significaron en la empresa privada un cambio de “la inspección de los productos a la gestión de la implicación de las personas” (Álvarez Newman, 2016, 26). En la empresa recuperada citada el proceso de control de calidad no parece estar centrado en una mirada de la gestión de los recursos humanos, sino más bien en la mejora de la gestión de los procesos y productos, en términos de ordenamiento de la producción y no de la/os trabajadora/es asociada/os en forma individual. Profundizamos el tema del control en el capítulo 3.

Resulta interesante comentar que en la alimenticia de CABA 1 sucedió que una gran empresa para la que trabajaban les imponía una serie de condiciones sobre el control de calidad de los pisos que significaba una inversión importante por parte de la empresa recuperada. En asamblea se llevó la moción para votación y la mayoría de la/os trabajadora/es asociada/os decidieron no realizar esa inversión, lo que redundó en la pérdida del cliente. Dicho de otra manera, se deja ir al cliente más importante por decidir colectivamente no invertir para adecuarse al control de calidad.

Pasamos a analizar el conjunto de las empresas de consolidación parcial. En lo referido a la existencia o consecución de bienes o servicios propios una de las alimenticias de Mendoza 2, al tener un predio muy grande, subalquila espacios a organizaciones de la zona. La alimenticia de Santa Fe 2 ha ampliado la oferta de productos, algunos los realizan en la fábrica y otros los tercerizan. En la cooperativa de transporte de Entre Ríos han licitado y cuentan con dos líneas de colectivo nuevas, además de las que habían recuperado al inicio, en el frigorífico de Rio Negro decidieron instalar locales de venta al público, es decir carnicerías propias, aunque finalmente el proyecto no funcionó porque eran competencia de sus propios clientes. La gráfica de Mendoza tuvo que diversificar a otros productos porque las maquinas quedaron obsoletas y realizan nuevos servicios gráficos como revistas, libros, folletería general, factureros, etc.

En síntesis, si bien las empresas de consolidación parcial se han dado políticas de diversificación, tuvieron pocos resultados, como el caso ya comentado del frigorífico de Rio Negro o la gráfica de Mendoza que se reconvierte por la obsolescencia de la maquinaria. El rubro y los productos o servicios muchas veces son determinantes de las posibilidades que

tiene la empresa de reconvertirse, por ejemplo, el hotel o el frigorífico tienen menos posibilidades de repensar sus servicios que una empresa metalúrgica.

En cuanto a la autopercepción sobre las virtudes del servicio o producto en relación con la competencia, la mayor parte de las empresas entrevistadas de consolidación parcial dan cuenta de altos niveles de calidad en relación con la competencia. Algunas comentan que hay pocas empresas similares como la alimenticia de Mendoza 2 o el frigorífico de Rio Negro que cuenta con la ventaja de ubicarse en una zona geográfica privilegiada, ya que la competencia se halla alejada de la ciudad.

En lo referido al trabajo a façon como señalábamos, en el frigorífico de Rio Negro que todo lo que produce lo vende a un tercero.

todo lo que hacemos es prestación de servicio, no es que compramos y vendemos, se presta el servicio, el matarife compra el animal, lo faena en el frigorífico y lo comercializa. ... en un momento tuvimos 2 carnicerías, y comprábamos, faenábamos y teníamos un reparto en distintas carnicerías, y teníamos 2 carnicerías propias, y a la vez faenábamos, prestábamos servicio, pero... no es ético, digamos, por un lado, vos faenas y le competís en la calle al mismo matarife, a tu cliente le competís, entonces a la hora de cobrarle el servicio de faena te pelea... “cobrame menos porque vos estás afuera con el precio más bajo que el mío”, y si, nosotros el tema del servicio de faena no lo pagamos, o sea, siempre vamos a tener un beneficio en eso, somos los dueños del frigorífico, entonces o nos dedicábamos a eso, a comprar y faenar nosotros o a prestar servicios (entrevista a empresa recuperada frigorífico de Rio Negro, noviembre de 2017)

Las dos alimenticias de Mendoza y la alimenticia de Santa Fe venden algunos productos que un tercero encarga y comercializa, pero constituye una parte minoritaria de la producción.

Como decíamos, la venta a façon no se relaciona con el perfil de empresas recuperadas, está más relacionado con el rubro y la herencia en la configuración de la estructura productiva de la anterior empresa privada.

En contraposición a la situación de venta de servicios a terceros, muchas empresas recuperadas de consolidación parcial realizan grandes esfuerzos por plantearse políticas de acercamiento a los consumidores para intentar disminuir los intermediarios que extienden la cadena de comercialización y por lo tanto de los precios de los productos y/o servicios.

En una de las alimenticias de Santa Fe 2, el local que recuperaron que está ubicado en el centro de la ciudad lo utilizan para la venta directa de productos. En la metalúrgica de Tierra del Fuego una vez vendieron en forma directa.

Nos fue re bien. Cuando salimos con los microondas vendimos mil microondas en diez días, acá en Tierra del Fuego. En Rio Grande lo mismo. Y cuando salimos con los TV, ni hablar. Porque nosotros le ofrecemos a la gente, sin la deducción de impuestos internos, y una serie de cuestiones, al 50% de lo que estaban en góndola. Entonces la gente venía como loca, con los TV no llegábamos a abrir la puerta que ya no quedaba nada, porque ya estaban reservados. Dos mil personas pidiendo televisores y teníamos nada más que seiscientos para entregar (entrevista a empresa recuperada metalúrgica de Ushuaia, Tierra del Fuego, octubre de 2017)

En cuanto a la realización de inversiones sólo la metalúrgica de Tierra del Fuego no ha realizado inversiones, argumentan que las maquinarias son caras. En el resto de las empresas recuperadas de consolidación parcial han realizado inversiones de diversa envergadura. La alimenticia de Santa Fe 2 ha alquilado y puesto en marcha un predio nuevo, una de las alimenticias de Mendoza 1 invirtió en un silo de cien mil kilos y bombas para poder trasladar la pulpa de la pileta a los concentrados. En la empresa de transporte comenzaron con un galpón y consiguieron tener tres. En el frigorífico de Rio Negro compraron máquinas y un predio. La gráfica de Mendoza que se tuvo que reconvertir, invirtió en una maquina nueva para la impresión comercial.

Por último, en las dos empresas no consolidadas encontramos que no han generado nuevos productos ni han diversificado su producción, han realizado inversiones menores o directamente no las han realizado y no llevan adelante una planificación de la producción. En la cerámica de Neuquén 2 es significativa la venta directa, las máquinas son de control numérico y aseguran que se han perdido la oportunidad que tuvieron en años anteriores en los que les fue mejor¹⁸. En el aserradero ha invertido en camionetas.

La construcción tipología permite ir perfilando diferencias agrupadas por empresas en las que se observa que el proyecto económico productivo plantea una serie de diferenciaciones. Las

¹⁸ Cabe aclarar que las entrevistas fueron realizadas en los años finales del gobierno de Mauricio Macri con lo cual las posibilidades de inversión en medio de la crisis económica eran inviables.

empresas de consolidación autogestiva son aquellas que logran generar nuevos productos o servicios, diversifican la producción, han realizado inversiones de importancia como la instalación de una nueva empresa y llevan adelante una planificación de la gestión.

Por su parte en las empresas de consolidación parcial también logran mejorar y diversificar su producción, aunque algunas no lo logran. En su mayoría han invertido, no obstante, en menor proporción que las empresas de consolidación autogestiva y no realizan una planificación de la gestión. Las no consolidadas no se observa el desarrollo de un proyecto económico – productivo autónomo.

1.4. La política: el proyecto democrático

En la introducción y el primer apartado nos detuvimos a describir los antecedentes históricos y teóricos de la autogestión. En este apartado se analiza el desarrollo de una de las dos dimensiones de los procesos autogestivos en la muestra de empresas recuperadas referido al desarrollo democrático. En primer lugar, se observó cuáles son las principales instancias de conducción y organización de la empresa cooperativa, tanto en lo referido a la conducción institucional como a la representación o coordinación empresarial, la frecuencia de las asambleas, si existen otras formas de participación de la/os trabajadora/es en la toma de decisiones, el nivel de participación de la/os trabajadora/es y si hubo continuidad o renovación en los miembros del Consejo de Administración

En consonancia con el desarrollo del marco teórico la hipótesis que subyace hace referencia a la existencia de diversas instancias de participación en la estructura cooperativa de aquellas empresas recuperadas que alcanzan la consolidación autogestiva. La mayor participación y frecuencia de asambleas connota la existencia de una democracia más asentada. Si bien cada ítem en particular no implica la forma definitiva que asume la empresa recuperada, cada característica va delineando el perfil de acuerdo con los temas analizados. En el Anexo: **1** se pueden observar cada una de las dimensiones e ítems que se construyeron por cada empresa recuperada.

De acuerdo con la legislación vigente, la forma cooperativa de trabajo cuenta con dos principales instancias de conducción. El Consejo de Administración elegido por la totalidad de la/os asociada/os en forma democrática y la asamblea de socia/os que sólo tiene obligación por ley de realizar una asamblea anual, y debe ser presentada en el organismo regulador que

es el INAES. En el Informe de Facultad Abierta de 2010 se daba cuenta de la particular importancia que en las empresas recuperadas tiene la instancia de las asambleas: “un 88% realiza asambleas en forma periódica, el 44% lleva adelante asambleas en forma semanal y el 35% mensual” (Facultad Abierta, 2010, p. 47).

Todas las empresas recuperadas entrevistadas cuentan con los dos órganos exigidos por ley. Estas cuestiones son requerimientos normativos para las cooperativas de trabajo, sin embargo, en algunas de las empresas recuperadas la asamblea cumple un papel informal, por ejemplo, algunas de las empresas de la muestra sólo realizan dos asambleas en el año, cuestión que puede indicar cierta falencia de la democracia interna o la existencia de mecanismos no directos de democracia.

Al igual que en el apartado anterior dividimos el universo de análisis en los tres tipos de empresas recuperadas construidos y analizamos cada una de las dimensiones.

Dentro de las empresas de consolidación autogestiva se analiza en primer lugar, la existencia de una serie de instancias de gestión de la cooperativa que intermedian entre los organismos institucionales (de la cooperativa) con los de la gestión empresarial. Estos mecanismos se despliegan en mayor medida en las empresas más grandes, donde la cantidad de asociada/os trabajadora/es para tomar decisiones y para llevar adelante la producción es mayor y, por lo tanto, resulta más complejo el proceso de gestión y coordinación.

Se observa la existencia de diversos espacios intermedios de conducción como encargados o responsables por sector y reuniones de esos espacios. Esto sucede en la textil de la Provincia de Buenos Aires, la escuela de CABA, la alimenticia láctea de la Provincia de Buenos Aires, y la metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires. En el medio gráfico de Córdoba hay reuniones de convivencia y en la alimenticia de CABA 2 y la gráfica de CABA reuniones periódicas del Consejo de Administración Ampliado. Se observan entonces procesos consolidados de construcción de nuevas jerarquías internas y espacios organizacionales intermedios sostenidos sobre bases democráticas.

La existencia de un Consejo de Administración Ampliado (con este nombre u otro) no constituye un concepto proveniente de la legislación cooperativa, implica la introducción de instancias intermedias de gobierno que se propone combinar la conducción institucional con la gestión empresarial. Constituye una forma novedosa de gestionar este tipo de empresas cooperativas y un avance en la gestión democrática de organización. Configura un espacio organizacional en que se sutura una de las tensiones constitutivas de la lógica cooperativa.

En algunas surgió la idea de crear comisiones por temas con el objetivo de facilitar y ampliar los espacios de participación, pero comentan que en su mayoría y por diversos factores esto no funciona por ejemplo en la escuela de CABA. En este sentido resulta interesante plantear que no todos los espacios intermedios de gestión suponen mejoras autogestivas a veces implican demora en la toma de decisiones.

Las empresas recuperadas que tienen formas de participación novedosas donde se amplían los espacios de incidencia de lo técnico y lo político son aquellas que mayor cantidad de trabajadora/es poseen y en las que el proceso productivo supone requerimientos técnicos más complejos que implican la coordinación de áreas y división interna del trabajo. Estos espacios se repiensen en forma constante y se reconfiguran a la luz de los conflictos que van sucediendo. No solo prevalecen en las empresas de consolidación autogestiva.

En todas las empresas recuperadas de consolidación autogestiva existen figuras de jerarquía intermedia en el sector de producción. En la metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires los encargados y subencargados de los sectores se encuentran en reuniones semanales en un espacio denominado: Comité de coordinación y control. Por su parte, la escuela de CABA funciona con la estructura jerárquica de los espacios educativos formales, que además es lo exigido por la legislación (directores, rectores, coordinadores de áreas).

Dentro del grupo de consolidación autogestiva en la gran mayoría se produjo la continuidad de los Consejos de Administración.¹⁹ Muchos de estos casos se sostienen sobre la base de liderazgos políticos fuertes que incluso logran apartarse en forma personal de los Consejos de Administración, pero el rumbo que le imprimen continua. Esto sucede en la textil de la Provincia de Buenos Aires, la empresa de logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires, la alimenticia de CABA 2 y la gráfica de CABA, todas en el grupo de consolidación autogestiva.

Calloway describe un proceso decreciente en torno a la frecuencia de las asambleas, un inicio donde la asamblea configura la herramienta única para la toma de decisiones. Luego de esta primera etapa, crean nuevas formas organizativas que en algunos casos refuerzan el sostenimiento de la horizontalidad fundante del colectivo y en otros casos van tomando formas más delegativas. Esto puede suceder incluso con la propia asamblea, ya que la misma

¹⁹ Cuando hablamos de continuidad no nos referimos necesariamente a que sea el mismo grupo de trabajadora/es quien ejerce la conducción de la cooperativa. En gran parte de las situaciones se dan cambios en los Consejos, pero se sostiene un mismo proyecto político que se corresponde con el proyecto económico productivo y democrático.

puede perder su carácter de participación horizontal, donde realmente se decide todo entre toda/os, para pasar a tomar una dinámica de ritual más burocrática, donde sólo hablan alguna/os que ya decidieron todo previamente. En estos casos, la asamblea es un paso necesario para convalidar o refrendar esta decisión mediante un cierto consenso; tal es el caso de las fábricas en donde las decisiones son tomadas por el Consejo de Administración y sólo se informa a la/os asociada/os y se vota en la asamblea a título formal. Concluye que las que tienen asambleas en forma más frecuente son aquellas en las cuales el colectivo de trabajadora/es logra manejarse en forma más autogestiva y alcanzan mayores grados de horizontalidad. Las que tienen una frecuencia más espaciada hacen recaer la responsabilidad de las decisiones en el Consejo de Administración o en algunos compañeros que se han constituido como líderes (Calloway, 2016).

En este sentido, la frecuencia y regularidad de las asambleas y el nivel de participación son observables que indican de modo no concluyente los niveles de consolidación de la democracia interna y por lo tanto de los procesos autogestivos desarrollados. La regularidad de las asambleas es en general alta. La mayor parte de las empresas recuperadas de la muestra tienen asambleas mensualmente.

Sólo tres de las empresas de consolidación autogestiva realizan únicamente las dos asambleas previstas en la legislación (escuela de CABA, el medio gráfico de Córdoba y alimenticia de la Provincia de Buenos Aires). En la alimenticia de la Provincia de Buenos Aires tienen dos sedes en diferentes ciudades y las posibilidades de reunión de todos la/os asociada/os se torna dificultosa. En el medio gráfico de Córdoba se realizan en forma sistemática reuniones de convivencia que de algún modo terminan reemplazando la función de la asamblea a la que se recurre en sus aspectos más formales. En casi la totalidad de las empresas la asamblea es informativa, aunque también es el espacio en el que se toman decisiones.

Si bien como señalamos la mayor frecuencia de las asambleas no configura en sí misma una afirmación de la existencia de democracia interna, asociada a otros factores, podría plantearse que en gran parte de las empresas recuperadas analizadas no se observa un proceso de degradación democrática, ni la existencia de una fase de poder de los administradores (Rosanvallon, 1979). La gestión de cuadros (Vieitez y Dal Ri, 2001) ocurre en los casos que los líderes que actúan en las organizaciones cumpliendo funciones de representación y dirección, y fueron electos con ese fin, se perpetúan en las funciones directivas por su capacidad de poder representar, aglutinar, influenciar y convencer a su base. A falta de gran cantidad de

medios colectivos de gestión, los cargos directivos centralizan el poder. Los delegados que los ocupan concentran informaciones y elementos inherentes al ejercicio de esas funciones. Se forma, de esta manera, una elite político-administrativa que tiende a reproducirse en el poder. La literatura sobre autogestión valora positivamente la rotación en los cargos directivos de la cooperativa (Rosanvallon, 1979)²⁰. Lo que puede observarse en el análisis de los casos es que la continuidad de los miembros del Consejo de Administración, que explicita la construcción de una hegemonía, indica la consolidación de un proyecto político que redundará en la existencia de un rumbo también económico. Hay una direccionalidad política que le proporciona un rumbo a la cooperativa. Es decir, aquellas empresas recuperadas de consolidación autogestiva tienden a construir liderazgos consolidados, mientras que en las empresas no consolidadas se producen mayor cantidad de cambios en los proyectos y de liderazgos. Al mismo tiempo incluso en algunas se logra la consolidación de un proyecto hegemónico con rotación de cuadros.

La continuidad en la línea de conducción como un elemento que estabiliza la empresa y le permite crecer en una direccionalidad. El tipo de unidad socioproductiva resultante está muy influido por la clase de proyecto de empresa que el grupo legítimamente dominante al interior lleve adelante (Rebón y Kasparian, 2020, 18).

En este sentido, gran parte de las empresas de consolidación autogestiva lo que logran es construir un proyecto a largo plazo a nivel productivo- económico y democrático que contempla la rotación de sus cuadros o líderes y dirigentes porque no son las personas sino el proyecto lo que se destaca.

En síntesis, las empresas de consolidación autogestiva cuentan con espacios intermedios de coordinación técnica y política. Esbozan una serie de espacios organizacionales novedosos que tienen el objetivo de zuzir las tensiones generadas entre el carril asociativo y el carril empresarial y logran sostener la continuidad en sus conducciones políticas con recambio directivos.

Entre las empresas recuperadas de consolidación parcial, aquellas en las que no se han desarrollado instancias intermedias de conducción, son las que han consolidado su perfil en

²⁰ “Una sociedad autogestionada no puede desarrollarse si no existe la máxima movilidad posible de los directivos” Rosanvallon (1979, 14).

la producción (transporte de Entre Ríos, y alimenticia de Santa Fe 2). Si bien podríamos plantear que la ausencia de instancias intermedias de participación se produce en las empresas recuperadas de menor tamaño, estas son empresas de tamaño mediano con más de 40 trabajadora/es asociada/os.

Dentro de las empresas recuperadas de consolidación parcial democrática cuentan con instancias intermedias de conducción como asambleas por sector, asambleas de coordinadores y Comisión de la Producción en la metalúrgica de Tierra del Fuego, coordinadores de producción por turno en la cerámica de Neuquén 1, reunión de coordinadores, asamblea de turnos y la jornada de convivencia en la cerámica de Neuquén 2. En el frigorífico de Rio Negro existen comisiones para integración de la/os asociada/os, coordinadores de área elegidos por asamblea y en el hotel de CABA y la gráfica de Mendoza reuniones de Consejo Ampliado. Estas empresas recuperadas se caracterizan por tener mayor cantidad de asociada/os y un nivel de desarrollo democrático elevado, pero problemas relacionados con la producción como se señaló en el apartado anterior.

En el resto de las empresas recuperadas de consolidación parcial hay responsables o encargados por áreas o sectores y en la gran mayoría aquellos que cumplen con esa función jerárquica participan de las reuniones del Consejo de Administración ampliado.

Las empresas que cuentan con instancias intermedias de conducción tienen mayor tamaño y complejidad en el proceso de trabajo. En este sentido, si bien hay empresas recuperadas alimenticias que cuentan con instancias intermedias y otras no, la complejidad puede estar dada por la diversidad en los productos, que impone una división interna del trabajo y la necesaria coordinación entre áreas. La gráfica de Mendoza, la metalúrgica de la Provincia de Tierra del Fuego, la cerámica de Neuquén 1, el frigorífico de Rio Negro y el hotel CABA son aquellas que cuentan con instancias intermedias. En el próximo capítulo nos detendremos a analizar las características particulares de estos espacios novedosos de gestión.

En lo referido a las formas de participación novedosas en algunas empresas recuperadas de consolidación parcial y democrática son justamente estos espacios lo que intentan solucionar los conflictos aun no resueltos en lo productivo. El Consejo de Administración Ampliado que se plantea en el hotel de CABA fue diseñado en parte para intentar resolver este tipo de problemas.

Teniendo en cuenta que una de las características centrales de la recuperación de empresas fue la desaparición de las figuras intermedias ocupadas por trabajadora/es jerárquicos y

administrativos (Fajn y Rebón, 2005) la existencia de instancias intermedias de gestión supone que la conducción empresarial representa cierto intento de descomponer la horizontalidad y encontrar nuevos mecanismos y personificaciones jerárquicas.

Solo en tres de las empresas de consolidación parcial no existen figuras de responsables o coordinadores de sector: la alimenticia de CABA 1 y la alimenticia de Mendoza 1 y la gráfica de Mendoza. Son empresas recuperadas de tamaño pequeño sin grandes complejidades tecnológicas y con poca/os trabajadora/es asociada/os. Es decir, en las empresas de consolidación parcial democrática el tamaño influye en la construcción de espacios intermedios de participación y gestión.

La metalúrgica de Tierra del Fuego es la única en la que a la/os coordinadores se los elige por votación, en el resto es el Consejo de Administración quien define de acuerdo con cuestiones relacionadas con el compromiso, la calificación o la antigüedad.

Las empresas recuperadas de consolidación parcial, en general, cuentan con espacios de coordinación democrática y en las de mayor tamaño también espacios de coordinación técnica, en algunas se consolidó un proyecto político expresado en la continuidad de los Consejos de Administración, aunque en la mayor parte de las empresas de consolidación parcial no se logró la continuidad de los Consejos de Administración. De las cuatro de las empresas recuperadas en las que se produjeron cambios de Consejo de Administración en algunos de los casos, esos cambios fueron conflictivos (cerámicas de Neuquén 1, frigorífico de Río Negro, hotel de CABA, alimenticia de Santa Fe 2).

No se observan diferencias sustanciales en la frecuencia de las asambleas entre las empresas de consolidación parcial y autogestiva. En la gráfica de Mendoza el número de trabajadora/es asociada/os es bajo y en realidad las reuniones de consejo ampliado funcionan prácticamente como asambleas.

En lo referido al nivel de participación, la mayor parte afirma que es alta en las asambleas. En la cerámica de Neuquén 1 y el frigorífico de Río Negro la participación es obligatoria.

Finalmente, en cuanto a las empresas sin consolidación, en el aserradero no existen instancias intermedias de gestión ni en lo institucional ni lo empresarial, mientras que en la cerámica de Neuquén 2 existen instancias como los coordinadores por turno, y las reuniones de convivencia que se realizan con bastante frecuencia y con interrupción de la producción. En ninguna de las dos hay continuidad de los equipos de conducción y la frecuencia de las asambleas es alta. Es interesante señalar que las dos empresas sin consolidación realizan

asambleas semanales, lo que estaría indicando que la mayor frecuencia de las asambleas no es un indicador suficiente para la consolidación democrática de las empresas recuperadas en su desarrollo autogestivo, sino más bien señal de altos niveles de conflictividad interno que no alcanzan a ser resueltos. La cerámica de Neuquén 2 es la única empresa recuperada que plantea el problema de la participación. Es en parte por ello que realizan jornadas de convivencia donde paralizan la producción durante un día y la participación es obligatoria.

1.3.1. El compromiso y el clima laboral

En la literatura sobre empresas recuperadas se ha investigado el tema de la participación, el compromiso o involucramiento de la/os asociada/os a partir de estudios de casos. Señalan la persistencia del *habitus* asalariado (Di Capua et al, 2011) o la conformación de *habitus* desgarrados (Perbellini, 2016), en esta interpretación la dislocación entre la construcción subjetiva asalariada y la nueva situación como trabajadora/es autogestionada/os, configura un elemento clave en la falta de compromiso, participación y responsabilidad en la nueva empresa recuperada. A su vez, esto incide en la escisión o conformación de un principio de oposición entre dirigentes y dirigida/os que emula la división del trabajo clásica de la empresa de capital privado. Se producen una serie de clivajes novedosos entre la/os nueva/os ingresantes jóvenes como consecuencia de trayectorias laborales disímiles (Hudson, 2011). Por último, la persistencia de una división jerárquico piramidal propia de la empresa capitalista tradicional podría dar lugar a una oposición entre quienes se desempeñan en tareas de gestión (Consejo de Administración y áreas administrativas) y el resto de la/os trabajadora/es (Deux Marzi, 2014; Perbellini, 2016; Kasparian, 2017).

Sr nec (2018) estudia la participación como una práctica compleja en una empresa recuperada alimenticia de CABA y concluye que el nivel interorganizacional fue intervenido a partir de un rol de representación con nula delegación, lo que impidió desarrollar un espacio de crecimiento para la experiencia política de la/os socia/os. Alrededor del oficio se sostenía la identidad principal en el ámbito laboral, el trabajo representaba la base del compromiso de la/os socia/os con la organización. Por ello, la participación, en tanto contribución al proyecto colectivo, fue predominante en torno al programa económico en detrimento de un aporte al programa político de la cooperativa. En este sentido, las conclusiones de Sr nec abonan la hipótesis de la escisión de los ámbitos y su no resolución, como variable que dificulta la

consolidación del proyecto autogestivo entendido en la tensión entre lo económico y lo político o institucional.

Dentro de la dimensión del proyecto democrático tomamos en cuenta la existencia de un compromiso activo con la empresa por parte del conjunto de la/os trabajadora/es asociada/os, y cómo es el clima laboral entre la/os trabajadora/es. Si bien la dimensión hace referencia a una apreciación muy subjetiva de la persona que responde la entrevista, refiere a una cuestión asociada a la construcción de la democracia y su percepción y nos permite describir cualitativamente la situación en la que se encuentran las empresas recuperadas analizadas. Sin embargo, se le asigna una ponderación de menor importancia a la dimensión citada y se la considera dependiente de la dimensión democrática.

En las empresas de consolidación autogestiva advierten que mayormente hay compromiso y se vive un buen clima laboral en el restaurant de CABA, la alimenticia de Santa Fe 1, la gráfica de CABA, la alimenticia de CABA 2. En la escuela de CABA se realizan encuestas y evalúan que el clima es muy bueno. Hay otras empresas de consolidación autogestiva que encuentran matices por ejemplo en lo generacional, (la/os jóvenes o la/os recientemente ingresados no se sienten parte del colectivo u otros que resaltan el compromiso de los profesionales) esto sucede en la metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires, el medio gráfico de Córdoba y la alimenticia de CABA 1. En una de las alimenticias de CABA comentan que sólo la mitad está comprometida con la cooperativa:

Están porque se llevan el sueldo. Nada más. Dicen “voy y trabajo tranqui, llega la quincena y la cobro”. Nada más. Pero no hay... Venir “cómo salió esto, aquello, ¿qué van a hacer? O ¿Qué están haciendo? Nadie, no. Nada. (entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA 1, octubre de 2017)

En la empresa recuperada de logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires se ha llevado a cabo una política de incorporación de nueva/os asociada/os en la que los aspirantes a socia/os son personas que viven en el barrio, que fueron aportando y comprometiéndose con diversas actividades que la cooperativa lleva adelante. Si bien mucha/os son familiares de la/os trabajadora/es asociada/os, es el compromiso en las actividades las actividades barriales lo que brinda la posibilidad de ingreso a la cooperativa. Esto si bien no asegura el compromiso

futuro, supone un primer paso de involucramiento en un proyecto colectivo previo al ingreso como asociada/o.

Por su parte en las de consolidación parcial algunas también valoran el compromiso, y buen clima laboral en la cerámica de Neuquén 1, la alimenticia de Santa Fe 1, la gráfica Mendoza, mientras que otras encuentran matices: la empresa de transporte de Entre Ríos y el frigorífico de Río Negro. En esta última cooperativa al incorporar nueva/os asociada/os advirtieron que no tenían la misma actitud de compromiso que la/os socia/os fundadores, y el clima pasó de muy bueno a bueno, 'por eso intentan integrar, socializar a la/os nueva/os ingresantes, contarles la historia, etc. A su vez, la cooperativa financia la capacitación de la/os asociada/os. Dentro de las de consolidación parcial algunas admiten grandes dificultades en el involucramiento de la/os asociada/os estas son el hotel de CABA y la alimenticia de Santa Fe 2.

En las dos empresas sin consolidación admiten la existencia de grandes dificultades en el involucramiento de la/os asociada/os a la cooperativa. Entre las empresas recuperadas que advierten sobre las dificultades del involucramiento de la/os trabajadora/es asociada/os, resulta clave aclarar que en ningún caso se produce el compromiso y la integración de la totalidad de la/os asociada/os. Es un tema que siempre produce inconvenientes en todas las empresas recuperadas. En la cerámica de Neuquén 2 grafican la situación de la siguiente manera:

Los coordinadores los elegían los compañeros, ahora el coordinador... muchos sectores no tienen porque ya nadie quiere asumir responsabilidades, que es otro de los problemas, nadie se quiere comprometer a nada, está costando mucho asumir el compromiso (entrevista a empresa recuperada cerámica de Neuquén 2, noviembre de 2017)

Algo similar sucede con el clima laboral. Constituye un tema difícil de resolver y aquellas que han logrado sostener el compromiso de la/os trabajadora/es asociada/os pudieron mejorar el clima de trabajo que es, en general, valorado como positivo. En los casos en que se producen problemas disciplinarios, estos se relacionan con algunas pocas personas o grupos muy reducidos de trabajadora/es asociados que no logran amoldarse al modelo autogestivo. Si bien no se observan diferencias sustanciales en el clima y el compromiso en las empresas de consolidación parcial y autogestiva, la diferencia se observa entre aquellas que logran o se

proponen lograr el involucramiento de la/os trabajadora/es asociada/os a través de una serie de políticas para la mejora de estos procesos. Las empresas de consolidación autogestiva y algunas de consolidación parcial buscan deliberadamente la socialización e integración de la/os trabajadora/es asociada/os para que puedan sentirse parte del proyecto colectivo. En la alimenticia de Santa Fe 1 se realizan talleres y cursos con la Universidad de Rosario para mejorar la relación entre ellos y llevan adelante actividades extra laborales en conjunto en el predio nuevo de la cooperativa. En la gráfica de CABA realizan talleres de cooperativismo obligatorios para la/os nueva/os ingresantes. Las reuniones de convivencia en el medio gráfico de Córdoba o las capacitaciones en la empresa de logística y gestión de la Provincia de Buenos Aires tienen este fin. En síntesis, el hecho de proponer políticas para la integración y el compromiso de la/os asociada/os con la cooperativa no lo garantiza, pero es un indicador que va en la búsqueda de la consolidación autogestiva del proyecto de la empresa recuperada.

La construcción tipología permite ir perfilando diferencias agrupadas por empresas en las que se observa que el proyecto económico productivo y democrático plantea una serie de diferenciaciones.

Las empresas de consolidación autogestiva son aquellas que logran generar nuevos productos o servicios, diversifican la producción, han realizado inversiones de importancia como la instalación de una nueva empresa, desarrollan sistemas de control de calidad de la producción y llevan adelante una planificación de la gestión. En lo referente al proyecto democrático se plantean la creación de espacios intermedios de participación y consiguen la continuidad de un proyecto en sus conducciones políticas institucionales con rotación de los liderazgos. Se advierte un buen clima de trabajo y niveles considerables de participación del colectivo o de lo contrario la existencia de una serie de dispositivos enfocados a solucionar estos problemas. Por su parte en las empresas de consolidación parcial también logran mejorar y diversificar su producción, aunque algunas no lo hacen. En su mayoría han invertido, no obstante, en menor proporción que las empresas de consolidación autogestiva y no realizan una planificación de la gestión. En lo referido a la democracia interna se produce una diversidad de situaciones, pero fundamentalmente se generan espacios intermedios de gestión, aunque en la mayor parte no se alcanza a consolidar un proyecto político que le brinde continuidad a la conducción más allá de la rotación en los liderazgos. En algunas se esbozan problemas en la participación o el compromiso construyendo una serie de pares categoriales que establecen desigualdades que se consolidan en el colectivo.

En las empresas recuperadas sin consolidación autogestiva no se observa la existencia de un proyecto económico productivo autónomo ni democrático en este sentido el nivel de desarrollo autogestivo alcanzada es bajo. No diversificaron la producción, ni generaron nuevos productos, el nivel de inversión es bajo, los espacios intermedios de participación no logran mejorar la participación, el involucramiento, ni mejorar el clima. No han logrado consolidar un proyecto político y productivo y se producen una alta rotación en los Consejos de Administración.

En el próximo capítulo nos detenemos a estudiar las modalidades de gestión del trabajo en las empresas recuperadas, para ello será fundamental analizarlas de acuerdo con la tipología construida para observar la existencia de regularidades.

Capítulo 2: La organización del trabajo en las empresas recuperadas

Yo soy consciente. Es más, hay una compañera que ahora trabaja conmigo y vos vas transmitiendo tu conocimiento. Eso es lo que tenemos por ahí nosotros, no tenemos techo. Acá el que quiera crecer... No es como la empresa en la que trabajábamos antes que por ahí donde querías crecer te cortaban la cabeza. A vos te limitaban, te encajonaban. Vos servís para tejer y nada más. Acá no. Yo mañana quiero salir a vender y me da... porque también están las ganas que uno tenga de crecer y después... te tienen que acompañar muchas cosas. Yo hoy si quisiera salir a vender y me lo propusiera, lo puedo hacer (entrevista a responsable de administración de empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires).

Las preguntas que atraviesan el presente capítulo hacen referencia a qué sucede en las empresas recuperadas con respecto a la organización del trabajo: ¿cómo se estructura la división del trabajo? ¿cómo se reconfiguran las jerarquías internas? ¿cuáles son las políticas de calificación y capacitación de la/os asociada/os? ¿cuáles son los dispositivos de rotación de trabajadora/es asociada/os en la producción? ¿se han modificado con el tiempo los criterios de reclutamiento y la selección de asociada/os? ¿cuáles son las modalidades de retribución? ¿se han modificado con el paso de los años las políticas de organización del trabajo?

La organización del trabajo se conforma por un conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de bienes y servicios y es al mismo tiempo, una construcción social, histórica y cambiante. Algunas de las dimensiones que incluye son: la división interna del trabajo y su relación con la tecnología, el medio ambiente de trabajo, el conjunto de reglas y normas que estructuran la ejecución del trabajo, la jerarquía interna, los roles de la supervisión, la estructura de los puestos de trabajo, de los salarios (en el caso de las empresas recuperadas la distribución de los excedentes), la rotación en el lugar de trabajo y la calificación de la/os trabajadora/es (Novick, 2002).

La forma social que caracteriza al trabajo en las empresas recuperadas es el trabajo asociativo, es decir, una modalidad donde se da la particularidad que la/os trabajadora/es son al mismo tiempo propietaria/os de los medios de producción. De este modo la/os trabajadora/es asociada/os ya no se ven obligados a vender su fuerza de trabajo en el mercado y, pasan a

gozar de una situación radicalmente distinta (Vieitez y Dal Ri, 2001). La posibilidad de autodeterminación de la organización del trabajo –dentro de ciertos márgenes- es una de ellas.

Durante los últimos 20 años, las cooperativas de trabajo que se conformaron a la luz de la recuperación por parte de sus trabajadora/es se han sostenido, y algunas han demostrado continuidad productiva, mientras que otras también capacidad de gestión económica y social. El crecimiento del número de recuperaciones fue acelerado, en un período breve y se produjo de manera asistemática, sin mediar un proceso de formación y generación de capacidades organizacionales y sin la existencia previa de técnicas o estrategias específicas para el desarrollo de un modelo adecuado a las particularidades de la organización del trabajo autogestivo.

Las dimensiones que utilizaremos para el análisis y la descripción de la organización del trabajo en las cooperativas estudiadas son: las jerarquías internas, las diversas modalidades de capacitación, la existencia de políticas de rotación de la/os trabajadora/es asociada/os, los criterios de incorporación de asociada/os y las formas de gestionar las condiciones y medio ambiente de trabajo²¹ (CyMAT) en cada una de las empresas recuperadas analizadas. Además, si bien dentro de las empresas recuperadas el salario no existe como tal, en este capítulo también nos detendremos a analizar las diversas modalidades de retribución del trabajo. Cada empresa recuperada ha buscado durante estos años lograr criterios con los que se restituya cierta justicia de la retribución, los diversos dispositivos encontrados en las empresas recuperadas dan cuenta de una serie de innovaciones que buscan construir de modo complejo formas alternativas para dicha remuneración.

La hipótesis que se plantea en este capítulo sostiene que, si bien en un primer momento al recuperar las empresas se produjeron una serie de innovaciones por adaptación fáctica, ya que la organización del trabajo fue puesta en crisis al momento de la recuperación; pasado el tiempo se observa que se producen una serie de innovaciones volitivas, es decir orientadas en la búsqueda de esos cambios. Son las empresas recuperadas ocupadas en el acercamiento al modelo autogestivo aquellas que buscan y logran instalar una serie de innovaciones en la organización del trabajo.

²¹ Las CyMAT incluyen la concepción del proceso de trabajo y su relación con la salud de los trabajadores. se encuentran enraizadas en una determinada organización, con sus normas, modelos de gestión, reglas jerárquicas, modelos cognitivos y cultura propia y siempre afectan al colectivo de trabajo en su conjunto (Partenio, Frassa y Ghiotto, 2012).

Luego de la crisis de 2001, en pleno proceso de recuperación de empresas, diversas investigaciones de campo relevaban la inexistencia de modificaciones en lo referido a la organización del trabajo. La determinación que suponía la continuidad de la estructura tecnológica y la forma de llevar adelante el proceso de trabajo no había sufrido modificaciones relevantes.

Fajn y Rebón (2005) destacaban la ausencia de modificaciones en lo referido al proceso de trabajo. “En la organización del proceso de trabajo se perciben grandes similitudes con el resto de las empresas en relación con las funciones fijas, la fragmentación de las tareas, las repeticiones de la misma operación parcelaria, etcétera. Seguramente tienen mayor discrecionalidad para manejar el ritmo y la intensidad de las tareas ante la ausencia de la presión del capital y con la eliminación de los dispositivos de vigilancia anteriores” (p. 10).

A partir de una investigación realizada en diecinueve empresas autogestionadas brasileras, Vieitez y Dal Ri (2001) se planteaban que sobrevivían determinantes propios del trabajo alienado: la organización del proceso de trabajo, la segmentación profesional, el bajo nivel de escolaridad, las diferencias distributivas y la gestión de cuadros. La conclusión a la que arribaban era que las empresas autogestionadas se basaban en el uso de la mano de obra intensiva, en la fragmentación del trabajo y en largas jornadas laborales.

En la Argentina durante el inicio de las recuperaciones, en términos de calificación del trabajo, se observaba que la/os trabajadora/es que estaban concentrados en tareas productivas (parceladas y rutinarias) debían hacerse cargo de la gestión integral de la empresa (Bauni y Fajn, 2010). Se vieron en la obligación de realizar múltiples tareas de gestión, coordinación y planificación llevadas a cabo previamente por los capitalistas o mandos medios de la antigua empresa, lo cual planteaba la posibilidad real de la polivalencia en el trabajo recuperado. Es decir, la separación entre concepción y ejecución propia del taylorismo y fordismo estallaba en el mismo momento de recuperar la empresa. Independientemente de la mayor o menor complejidad de cada emprendimiento, la nueva situación los obligaba a dominar un conjunto de instrumentos de gestión que previamente les resultaban ajenos. En este sentido decimos que son innovaciones que se producen por adaptación fáctica, constituyen una serie de cambios de orden adaptativo, en medida en que lejos de ser buscados, suceden por el hecho mismo de la recuperación más allá de las voluntades.

Retomando el carácter eminentemente defensivo del proceso de recuperación, resulta importante aclarar que las empresas recuperadas devenidas en cooperativas de trabajo no se

han desarrollado bajo el amparo de una política sistematizada que considere las especificidades de esta forma de gestión en lo referido al doble carácter de su proceso de trabajo. Por un lado, por el vacío en estas áreas temáticas que hubo históricamente en las PyMES (pequeñas y medianas empresas) (Gallard y Bertoncello, 1997) de las cuáles la mayor parte de las empresas recuperadas son continuidad. Por el otro, en general se conformaron sobre urgencias que dificultaron procesos de reflexión, formación y aprendizaje sobre el tema. Por último, en los marcos de la teoría económica y social vinculada al cooperativismo se desarrolló deficientemente un corpus teórico conceptual formalizado y adecuado en torno a estas áreas temáticas (Davis y Donaldson, 2005).

Con respecto a las jerarquías en el interior de las fábricas, en su mayoría, habían desaparecido las personificaciones atinentes al control del proceso de trabajo, ya que los mandos medios y altos abandonaron las fábricas previo a su recuperación. Sin embargo, los soportes estructurales de la empresa expresados en las tecnologías, la división del trabajo y los imperativos de gestión eficiente se mantuvieron (Fajn y Rebón, 2005).

Ahora bien, investigaciones desarrolladas en la etapa de consolidación de las empresas recuperadas basadas en estudios de caso (Dicapua, Perbellini, 2013; Fernández Álvarez, 2012a; Partenio, Frassa, Ghiotto, 2012; Partenio, 2010; Perbellini, 2016; Deux Marzi, 2011 y 2014, Riero, 2014; Vieta, 2009; Calloway, 2010) y la presente tesis, sostienen que durante los últimos años se han desplegado una serie de modificaciones en la organización del trabajo que a través de instancias democráticas y colectivas permiten plantear formas alternativas al proceso de producción capitalista y constituyen modalidades concretas de inclusión social y económica.

Resulta necesario destacar que, entre los años 2015 y 2019 a raíz de las políticas e intervenciones públicas regresivas en materia de trabajo y producción, la contracción del mercado interno, la inflación, el aumento de las tarifas de los servicios públicos, y la pauperización generalizada de los/as trabajadora/es/as, las empresas recuperadas han visto recrudecer sus dificultades en el marco de políticas desarrolladas sumadas a la crisis de la pandemia del COVID 19.

Los cambios relevados por las investigaciones citadas muestran que una de las características significativas de la recuperación de empresas es que el conjunto del proceso de trabajo y su organización sufre importantes alteraciones. Estas involucran cambios en los objetivos que articulan el proceso de producción. Con la autogestión se revaloriza el trabajo, ya que deja de

ser totalmente ajeno a la persona del trabajador y puede ser comprendido como una totalidad significativa al definir el proceso de producción. Estos cambios modifican las prácticas de los actores sociales que producen cambios en la subjetividad (Deledicque, Félix y Moser, 2005).

El informe 2010 del Programa Facultad Abierta (Ruggeri, 2010) sostenía que en “un 42% de las empresas recuperadas se realizaron una serie de modificaciones en la organización del trabajo. Esas transformaciones se relacionan mayoritariamente con la incorporación de maquinaria, la reasignación de tareas, la rotación de puestos de trabajo, el intercambio de conocimientos entre trabajadora/es (para evitar que la ausencia de uno de ellos paralice la producción), el aumento de descansos y tiempos muertos, y la disminución de la intensidad de trabajo” (Peláez, 2015, 26).

En cuanto a las jerarquías internas, si en un primer momento se observaba un aplanamiento de las jerarquías en la nueva etapa de consolidación, en la mayoría de los procesos de recuperación se han determinado responsabilidades diferentes, y ello suele ser explicado por “la complejidad de la gestión económica”. También de acuerdo con los datos de Facultad Abierta en el 67% de las empresas recuperadas relevadas hay responsables o jefes de áreas o sectores (Ruggeri, 2010), lo que significa que se recomponen de algún modo ciertos procesos de división técnica y social del trabajo (Deux Marzi, 2014).

El tema de la gestión del trabajo constituye una preocupación tanto para la/os asociada/os como para la/os dirigentes de las empresas recuperadas. La capacitación y formación interna, la necesidad de rotación, las diferentes formas de distribución del excedente de trabajo son cuestiones presentes en estos colectivos.

Resulta pertinente afirmar que más allá de que evidentemente el capital no se halla presente en las empresas recuperadas a través de la figura del patrón, no deja de interceder en los espacios autogestionados coaccionando desde el mercado o la tercerización a través de la competencia y la tecnología (Peláez, 2015). Esta determinación opera en la subjetividad de la/os trabajadora/es asociada/os que fueron socializados en valores que sustentan la competencia y los postulados meritocráticos e individualizantes propios del neoliberalismo, lo cual dificulta en gran medida el alumbramiento de procesos innovadores, como fue señalado anteriormente.

2.1. Las jerarquías internas: “La empresa tiene que ser lo más horizontal posible, pero tiene que haber una jerarquía”

Como decíamos en el capítulo anterior, en lo referido a la estructura organizacional que determina una jerarquía específica con la coordinación técnica del proceso de producción, lo primero que sucedió en las empresas recuperadas fue la desaparición o disminución de figuras emblemáticas del diseño, control y administración del proceso de trabajo.

En referencia a la división del trabajo en las empresas recuperadas brasileras, Vieitez y Dal Ri (2001) planteaban que la/os asociada/os son al mismo tiempo trabajadora/es y responsables de la empresa. Como miembro de la asamblea general, integran el proceso que decide los destinos de la empresa. Este hecho impide prerrogativas particularistas de los oficios y eleva el papel de los auxiliares en las decisiones relativas al proceso de trabajo. La división entre trabajo intelectual y manual se diluye en beneficio de procesos de deliberación colectiva. Se crea un espacio colectivo para el ejercicio de organización del proceso de trabajo donde toda/os la/os asociada/os tienen el derecho a opinar. Hay diálogo y se suprimen las categorías de líder, jefe, etc. Pero no todo es libertad pura, sino que hay ciertas reglas (que se establecen colectivamente).

Decíamos en el año 2003:

... ya sea por la posibilidad de encontrar mejores oportunidades en la búsqueda de otros empleos, en la negociación del retiro o por la existencia de una mayor solidaridad con la patronal, es escasa la proporción de empresas en actividad en las que han permanecido empleados de niveles jerárquicos y/o profesionales, la cual ronda sólo en un 20% del total de empresas en actividad, descendiendo a cerca del 15% entre las que transitaron por niveles más intensos del conflicto durante la recuperación. Asimismo, y probablemente por motivos similares, también es escasa la permanencia de empleados administrativos en estas empresas, el 45% del total de las empresas en actividad conservaron este tipo de empleados y sólo el 33% de las que transitaron por niveles altos de conflicto (Fajn, 2003: 62).

En un sentido similar Ruggeri (2009) planteaba la existencia de una relación entre la conflictividad y la división jerárquica del trabajo. Sostenía que en las empresas recuperadas donde el proceso se dio menos conflictivamente, las relaciones jerárquicas preexistentes

tendieron a conservarse más que en aquellas donde la toma y ocupación igualó a toda/os en la defensa de la fuente de trabajo, reforzó los lazos solidarios entre la/os trabajadora/es y cimentó un compromiso de igualdad en la adversidad, que tiende a mantenerse aun cuando la situación mejora. El proceso de vaciamiento suele apartar a aquella/os trabajadora/es con mayores posibilidades de conseguir otro empleo en vista de las pésimas condiciones y peores perspectivas a futuro. En general, el personal jerárquico, la/os administrativa/os y la/os trabajadora/es más calificados se fueron antes o no resistieron el conflicto. Esa pérdida sirve para homogeneizar el grupo. El colectivo, posteriormente, distribuye los retiros en forma igualitaria, y el criterio suele mantenerse posteriormente. Por su parte, el autor sostiene que en las empresas donde el proceso se dio con menos conflicto se conservaron las jerarquías internas, las desigualdades salariales y responsabilidades diferenciadas. Al mismo tiempo, la permanencia de personal directivo o más integrado al anterior proceso de gestión puede hacer más rápida la transición hacia la recuperación de porciones del mercado. Los principales problemas de gestión de la mayoría de las empresas recuperadas, relacionados con la administración y la comercialización, siguen en manos de quienes tenían a cargo o estaban relacionados con esas áreas, o por lo menos, se encuentran en mejores condiciones para desempeñarse en esas funciones. Esto, a su vez, realza las posibilidades de conservar o recrear estructuras gerenciales, con menoscabo de las relaciones igualitarias y las dinámicas autogestionarias.

Srnc (2016) sostiene que la eliminación de jerarquías no es una acción sencilla cuando se proviene de una cultura societal burocratizada que la identifica como la vía de recompensa del trabajo. Las jerarquías establecen distinciones, eliminarlas en una empresa recuperada trae aparejada la confrontación de expectativas que pone en discusión las identidades y representaciones en torno a la actividad laboral, al oficio y al proyecto colectivo de la cooperativa.

Podría esbozarse una periodización en el establecimiento de una jerarquía interna en las empresas recuperadas. En el inicio de la recuperación se producen ciertos niveles de igualación y achatamiento de las pirámides, que en algunas persiste. Luego, ante ciertos conflictos se observa la necesidad de establecer jerarquías y divisiones de trabajo internos. En la cerámica de Neuquén 1 se expresa así:

Si, faltante de dinero, algunas cosas que no estaban, medio grises ahí, entonces, hubo toda una discusión y tuvimos que resolver y organizarnos de vuelta y, a medida que van pasando esas cuestiones, hay que ir fomentando nuevos métodos, hay que ir cambiando las discusiones, las resoluciones, empezar a articular, armar la responsabilidad y, por ejemplo, se crearon nuevos puestos. Eran puestos necesarios, que estuviera la parte de administración separada de la tesorería, la parte de ventas separada de administración, la parte de cobranzas separada de ventas, y así, entonces empezó todo un orden de control más estricto. (entrevista empresa recuperada, cerámica de Neuquén 1, noviembre de 2017).

No sólo se instaure una diferenciación interna, sino que se repiense la división funcional del trabajo, que refiere a la separación entre las áreas, sus incumbencias y la necesidad de control tanto del trabajo y la calidad, como del tratamiento que se le da al dinero que recibe la empresa. En la otra cerámica de Neuquén 2 se esboza una situación más compleja:

Yo venía con los hábitos de producción de la fábrica, y se habían desbandado un poco, las máquinas tenían un rendimiento bastante bueno, con todos sus sensores y...controles automáticos funcionando, entonces eran máquinas que vos te parabas al lado y andaban solas, esto generó hábitos de mucha charla, más mate, más... una distensión en el trabajo, que no estaba mal si no se desbandaba. Yo creo que parte de lo que desestabilizó la producción, lo que estancó un poco la producción fue el desbande en la tarea productiva, no se dejaba de hacer calidad, no se dejaba de producir ni de cargar material en las máquinas, pero sí se ocupaba mucho tiempo en ocio, que pasaba a... comenzaba a mostrarse en el rendimiento económico. los famosos tiempos muertos, se habían extendido demasiado ... (entrevista a empresa recuperada cerámica de Neuquén 2, noviembre de 2017).

En la metalúrgica de Tierra del Fuego tuvieron que replantearse una nueva modalidad de funcionamiento que diferenciara las tareas de producción, del trabajo administrativo, no sólo porque son tareas que requieren de calificaciones delimitadas sino también porque suponen una mirada específica.

En un momento se había enquilombado porque todos trabajábamos tres horas en la producción y después veníamos tres horas a la administración y a veces no nos daban los

tiempos y se nos armaba quilombo. Depende cómo venga la exigencia, esto -obviamente- tiene que ser tu prioridad porque si vos la pifias en la administración, los coletazos de la producción se reflejan en un producto que no se puede exportar, que faltó un papel, una multa, lo que fuera (entrevista a empresa recuperada metalúrgica de Tierra del Fuego, octubre de 2017).

Luego de ese primer momento de aplanamiento de las estructuras jerárquicas y reestructuración de la división interna del trabajo, comienza una segunda etapa de búsqueda de formas alternativas de división del trabajo y se establece una nueva estructura interna.

una Comisión de la Producción que está integrada por técnicos, por integrantes del Consejo de la Producción más dedicados también a la evaluación de proyectos, de los tiempos. Y cada línea tiene un coordinador de Sección, que es el compañero que más se destaca -no porque es distinto ni nada- sino porque es el más votado por todos sus compañeros de acuerdo con las condiciones de dirección en su línea. En toda esa representación vas a encontrar que gran parte de la Coordinación son mujeres y que tiene un significado eso, que tiene que ver con una cosa muy disciplinada en términos del trabajo, detallista, estructurada. Y entre todas una vez a la semana nos sentamos a discutir cómo vamos con los ritmos, las cantidades, cuáles son las dificultades, la proyección con los clientes (entrevista a empresa recuperada metalúrgica de Tierra del Fuego, octubre de 2017)

Estas encargadas de producción además de ser elegidas por la asamblea son quienes cumplen los roles de control de la productividad. La cuestión de género es también un punto para analizar, si bien el comentario es esencialista porque atribuye a las mujeres determinadas características solo por el hecho de ser mujeres, plantea la pregunta sobre qué sucede con este tema en otras empresas recuperadas. Lo destacable en lo referido a la estructura interna de las jefaturas es que se crean nuevos espacios organizacionales de coordinación e instancias de reunión de esos espacios regulares que sustituyen los roles jerárquicos de la antigua empresa privada, o mejor dicho los colectivizan.

Por su parte, en la metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires comentan que la complejidad de la conformación de la estructura jerárquica tuvo que ver con la forma de retribución de esa jerarquía.

Hubo momentos conflictivos, ..., en la etapa de definir, por ahí no tanto roles o funciones sino responsabilidades y cómo diferenciar dentro de esas responsabilidades, algo que llegaba hasta fortalecer la estructura de alguna manera que era definir los montos de cada compañero dentro de su rol y función. (...) Entonces, se pudo buscar un punto de equilibrio mínimo pero que marcaba una pequeña diferencia a la hora de decir “responsables área, jefe de fábrica, encargado de sectores, sub-encargados y personas de producción” Personal técnico también, como matricería que está Necesitas armar toda una estructura. No te digo que se acerque a lo común de afuera porque a lo mejor... o la gente que está cumpliendo responsabilidades de mayor envergadura dentro de la gestión, tenía que estar...tratamos de buscar un algo que nos lleve a marcar esas diferencias en cuanto a que el rol y la función del compañero, por ahí sume ciertos riesgos, ciertas responsabilidades, ciertas cuestiones externas que son compromisos (entrevista a empresa recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, noviembre de 2018).

En la cita se visualiza una problemática que revela una serie de cuestiones interesantes para analizar. En primer lugar, la dificultad que se presenta en todas las empresas recuperadas para asumir responsabilidades. En segundo lugar, la discusión sobre si esa adjudicación de responsabilidades supone una diferenciación en la distribución de los retiros y por lo tanto instaure desigualdades en el proceso de trabajo. Es decir, como la responsabilidad para tomar cargos de coordinación configura una primera distinción interna que al instaurar una jerarquía funcional y profesional genera tensiones en lo referido a la distribución de los excedentes. En la siguiente cita se hace referencia a la forma democrática de elección y a la implementación del trabajo en equipo.

Se eligen en asamblea o jornada y por ahí... se propone o los propone algún compañero porque justamente es referente del turno o de los distintos grupos, y bueno, se le da ese voto de confianza al compañero para que... para que asuma esa responsabilidad, siempre y cuando la quiera asumir, y se toma, se lleva a cabo, se va aprendiendo también en el camino, siempre tratamos de que el compañero tampoco porque queda con la chapa de coordinador va a quedar solo como un jefe, sino que se arma un equipo de trabajo alrededor de él, y, vamos haciendo un poco la experiencia cada uno... en la reunión de todos los jueves son esos tres coordinadores y los miembros del consejo ... (entrevista a empresa recuperada cerámica de Neuquén 1, noviembre de 2017)

En la empresa privada el cambio de denominación de jefe por líder se sostiene sobre la base de un eufemismo (Szlechter, 2020), el ocultamiento de una relación de poder, en el caso de las empresas recuperadas la jerarquía interna existe, y por supuesto configura una relación de poder, pero se sostiene sobre la base de una elección democrática y el rol tiene otra connotación porque es el equipo de trabajo el que toma las decisiones.

Anabel Rieiro (2014) en una investigación realizada en empresas metalúrgicas uruguayas arriba a una conclusión similar, sostiene que “se generan las figuras de coordinadores, referentes o responsables de sección. El cambio en estas figuras respecto a los puestos jerárquicos que existían en la empresa bajo gestión privada es que se hace mayor énfasis en la coordinación global del trabajo entre las distintas secciones y en el control de los procesos productivos más que el control del desempeño de los demás. Así, nuevos mecanismos de coordinación emergen en los contextos estudiados, ya sea con cargos y figuras específicas, definidas y designadas formalmente, o en lo informal, bajo el reconocimiento de alguna/os trabajadora/es como referentes en el espacio cotidiano” (Rieiro, 2014, 77).

En el mismo sentido, según Gabriela Wyczykier (2009) la jerarquía favoreció la ampliación tanto de la producción como de los ingresos de la/os trabajadora/es. El establecimiento de cargos jerárquicos está vinculado a las diferentes categorías o funciones laborales, a las responsabilidades asumidas o delegadas y en algunos casos funcionan como un mecanismo para retener a la/os trabajadora/es más calificados.

Con respecto a la denominación que se utiliza para los cargos jerárquicos y su forma de elección, no se observan grandes diferencias por tipos de consolidación. En algunos rubros como la escuela, se sostiene la jerarquía tradicional, directivos, jefaturas de departamento de la estructura pedagógica; en el restaurant de CABA se piensa en términos de responsables (ambas de consolidación autogestiva). Mientras que en las de consolidación parcial en el frigorífico hay encargados que se eligen por asamblea, en las alimenticias hay encargados, en la empresa de transporte de Entre Ríos hay responsables de cada sector y los eligen la/os compañera/os.

La jerarquía en la producción a veces entra en tensión con la jerarquía institucional de la cooperativa. En el diario de Córdoba se intenta que estas dos modalidades jerárquicas no se tensionen planteando un aplanamiento de la estructura productiva.

hay dos coordinadores de redacción, no tenemos la figura de jefe ni de directores, pero sería como el director periodístico... es bastante horizontal, no es que tenemos una figura intermedia y tampoco alguien por encima del coordinador de redacción... y tampoco el consejo de la cooperativa tiene que ver con esa estructura jerárquica en redacción. El consejo de la cooperativa administra la cooperativa, no el tema periodístico. Nosotros mismos elegimos a nuestros coordinadores una vez al año coordinador de publicidad, de armado, el coordinador del taller, coordinador de correctores, a ellas sí le dicen jefa de corrección, pero todos cumplen el mismo rol. No hay un coordinador general solo por áreas, el coordinador general sería el consejo de administración. En realidad, el coordinador general es la asamblea, lo que te digo yo: "la democracia directa" (entrevista a empresa recuperada medio gráfico de Córdoba, octubre de 2018).

La empresa alimenticia de CABA 2 comenta sobre el proceso de reconversión de perfiles no técnicos en administrativos y lo que significó, la conformación de la estructura y de la elección por asamblea de los nuevos responsables. Este proceso se vivió en todas las empresas recuperadas, fue una instancia de conformación de una estructura de gestión al mismo tiempo que se iban formando la/os trabajadora/es asociada/os.

En principio era medio abierto pero la consigna era que se reorganizara una especie de organigrama en donde hay responsables que fueron elegidos por los compañeros por sectores que eran más o menos los que venían desarrollando la tarea, salvo los delegados que eran miembros del consejo entonces participaba el Consejo de Administración (secretario, tesorero y presidente), algunos estaban cruzados... en ese caso no estaban cruzados, y los responsables de sector que fueron variando, algún sector se fue incorporando en base a la experiencia. Era: el sector de producción que en ese momento tenía dos responsables, producción es todo lo que tiene que ver con la planta, máquinas y compañeros que operan la máquina. Es un lugar clave de la producción porque eso es lo que determina entre otras cosas la calidad del producto. El otro sector es expedición y logística, que ya existía. El producto terminado cuando se empaca va a frío, entonces ya la cámara de frío corresponde a ese sector y es el que se encarga del stock y del despacho del producto terminado. Logística son los fletes, que llegue a destino. Acá básicamente los clientes son distribuidores y mayoristas. Algunos lo vienen a buscar acá y otros se les lleva al local de venta. El otro sector era nuevo porque no habían quedado ni administrativos ni vendedores, se fueron la mayoría de los choferes, todos los que estaban cerca de la

patronal se fueron. Entonces hubo que agregar un sector de ventas. Antes existían en la empresa, pero digo con compañeros que no habían realizado esa tarea. Entonces fue un proceso de aprendizaje. El otro lugar donde también hubo como una reconversión laboral fue lo que era "administración" que básicamente la primera etapa la hizo el tesorero que también era de planta, que asumió la responsabilidad del manejo del dinero, cobro y pagos y después ...Con la reconversión laboral, que los sectores demandan compañeros con determinadas capacitaciones y a veces va más lenta la formación... (entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA 2, diciembre de 2018)

Resulta muy interesante la forma en que el relato descompone los sectores de la empresa y las modalidades de elección de responsables de acuerdo con criterios que ellos mismos se van imponiendo. En el hotel recuperado de CABA la mayoría de la/os socia/os fundadora/es de la cooperativa ocupan cargos de responsables de sector, coordinadora/es de área y/o consejera/os, más allá del puesto que ocuparan en la empresa fallida, lo cual implica la toma de decisiones cotidianas sobre lo referente a la organización y regulación del trabajo (Kasparian, 2017)

Aprobamos el cambio de estatuto. Hicimos un organigrama y dijimos "el nuevo organigrama tiene que ser acompañado por un cambio de estatuto que incorpore al Consejo de Administración esa nueva línea de responsabilidades que hay en el organigrama". O sea, el consejo y abajo unos coordinadores, pero que los coordinadores sean parte del consejo para que en la reunión del consejo tuvieras a todo el hotel, a todos los sectores representados en el consejo (entrevista a empresa recuperada hotel de CABA, diciembre de 2018, en Kasparian, 2017, 203).

En esta última cita se observa como la jerarquía empresarial se mixtura con la jerarquía institucional de la cooperativa para intentar saldar los problemas propios de la organización del trabajo. La nueva jerarquía instauro un espacio organizacional donde los dos ámbitos se reúnen periódicamente para la toma de decisiones sobre cómo gestionar la empresa.

En una de las empresas investigadas, la alimenticia de Santa Fe 2, luego de una serie de conflictos por cuestiones disciplinarias la/os asociada/os de la cooperativa, después de un período de largas discusiones decidieron no asociar a la/os trabajadora/es y contratarla/os mediante la creación de una empresa terciarizadora (Deux Marzi, 2014). A partir de esta

decisión las funciones jerárquicas las ejercen la/os trabajadora/es asociada/os a la cooperativa, mientras que los empleados de la SRL ocupan funciones de menor jerarquía.

los cooperativistas son responsables...hace control de calidad y todo eso. Digamos es una gerente en.... todo lo que es la parte de producción (entrevista a empresa recuperada alimenticia de Rosario, Santa Fe 2, octubre de 2017)

En consonancia con el tipo de consolidación parcial centrada en lo económico- productivo, la alimenticia de Santa Fe 2 es la única empresa recuperada en la que se utiliza una denominación tan cercana a la forma en que se nombra en las empresas privadas a las jefaturas en tanto gerentes. En la textil de la Provincia de Buenos Aires se dividen por funciones entre las figuras de encargados, responsables y coordinadores.

desde la organización del sector porque son compañeros con mucha experiencia, tienen esa legitimidad, cada área tiene un responsable de producción, que es el referente de producción. Después la estructura organizacional de la fábrica está dividida por funciones: está la función ingeniería, la función comercial, la función producción y dentro de esa función producción están todas las producciones con sus encargados. Después está la función más financiera, administrativa, la función que nosotros llamamos relaciones laborales o atención al trabajador. O sea, la estructura es por funciones. Una de esas funciones es producción y tiene sus encargados. (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

En síntesis, tanto en las empresas de consolidación parcial, como las de consolidación autogestiva predomina la existencia de jerarquías internas con la aparición de figuras de coordinación en algunos casos elegidas democráticamente. Solo en tres empresas recuperadas de la muestra se habla de la inexistencia de jefaturas. Una de ellas es la alimenticia de CABA 1 que se encuentra en el grupo de consolidación autogestiva:

No hay jefes, ni coordinadores tampoco. Cada uno acá sabe lo que tiene que hacer. Se saca la orden de trabajo en producción, que la saca Sergio, se la lleva un chico que está en el preparado fino, donde se preparan todas las esencias, el gramito que lleva cada producto. Se lleva la receta y la baja a cada sector que corresponde. Los que están en los

sectores, si es para conserva, para hacer el servipan, si es para crocante si es para polvo, si es para chocolatería, lleva todo ahí, si hay faltante de productos los chicos de previsión, hay un cuaderno donde anotan todo lo que falta. Oficina de producción. Entonces Sergio cuando entra a la mañana, mira qué es más urgente y le hace la consulta al que compra la materia prima. ¿hay esto, no hay esto para fabricar esto? Entonces ahí va sacando la receta de lo que se puede ir haciendo desde los distintos sectores. Esa es una forma de organizarnos. Cuando se termina de fabricar, se firma, también los obligamos a firmar. Que cada uno firme. Cuando se termina el trabajo, se firma y se le entrega a Carlos. Entonces Carlos entra en la computadora y ya le da de baja. Porque va por lote. Si un cliente reclama, mirá es de tal lote. Entonces se busca, en qué fecha se hizo. O sea, tenemos todo ordenadamente.

R: No, no. Nada. No dio resultado el coordinador.

P: Tuvieron y no dio resultado

R: No

P: ¿Por qué?

R: Porque no le hacen caso. Es para pelear. Era para pelear. Un par discutieron “vos quién sos para mandarme”. Entonces, se dijo en asamblea “muchachos, yo estoy parado, no tengo trabajo acá, tenés que ir allá” (entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA 1, octubre de 2017)

Dos cuestiones resultan llamativas, por un lado, el nombre propio que aparece en la cita un par de veces, que probablemente sea la persona que lleva adelante de una forma solapada la función de dirección. Por otro lado, más allá de que probablemente exista una pirámide organizacional más aplanada que la que estaba presente en la empresa privada, lo que se observa al finalizar la cita es que existen problemas con la coordinación del trabajo. En el aserradero una de las dos empresas recuperadas sin consolidación, aseguran que no hay capataces, pero:

Tenemos mayor presencia los que estamos...los más antiguos (entrevista a empresa recuperada aserradero de Rio Negro, noviembre de 2017)

La/os trabajadora/es asociada/os tienen otra formación que aquellos que contratan en forma temporaria, esta situación los transforma en coordinadores, aunque el rol no esté cristalizado, evidentemente tiene impacto en las funciones que realizan. Se construyen así una serie de

jerarquías informales. En la gráfica de Mendoza también asumen que no hay jerarquía interna, que cada uno sabe lo que tiene que hacer. Sin embargo, en la gráfica de CABA si hay una diferenciación:

Depende de cada uno de los asociados, en cada sector cuanto más conocimiento tiene... en el taller va a tener más posibilidades de ir subiendo de categoría porque no todos tenemos el mismo retiro y después, de acuerdo a su capacidad, obviamente que los compañeros, al momento de elegir votan y pueden llegar a estar... si, conduciendo la gestión de consejo cualquier cabeza de cualquier sector, como responsable. Acá realmente las metas se las pone cada uno, realmente, no cómo te dicen en cualquier laburo, no, acá realmente las metas se las pone cada uno. A los 3 años ya te podes postular para el Consejo de Administración, a lo que sea, para síndico, para concejero, no es que pedimos un requisito, después la gente decide en ese caso, si hiciste bien las cosas, si tenés compromiso, porque nosotros nos basamos mucho en lo que es la gestión, ir a eventos, acompañar a los compañeros a militar, participar, representar a la cooperativa tiene mucho que ver (entrevista a empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018)

Como ya hemos señalado en los inicios de las investigaciones sobre empresas recuperadas, el trabajo de Vieitez y Dal Ri (2001) ya advertía sobre las dificultades que suponía la gestión de cuadros. Según estos autores el colectivo de trabajadora/es, en lo referido al ejercicio de funciones diarias y generales de la dirección, requiere representantes. La dirección de cuadros es la forma por la cual la/os trabajadora/es consiguen conducir sus organizaciones en el contexto de su situación de clase; en la medida en que ese colectivo no puede ejercer las funciones de dirección. De esta manera, concluyen que la forma que adopta constituye la expresión administrativa y política de la alineación del trabajo. De acuerdo con esta mirada el hecho mismo de la existencia de una jerarquía y el conocimiento que requiere lleva a los más capacitados a ocupar puestos dirigenciales que finalizan perpetuándose en el poder, dividiendo a la empresa en dos grupos: los representantes y los representados. Ante la ausencia de medios colectivos de gestión, la dirección centraliza el poder. Finalmente, aquellos que ocupan esos cargos concentran información, y de esta manera se constituye una elite político-administrativa que tiende a perpetuarse en los mismos (Vieitez y Dal Ri, 2001). En el capítulo 1 hacíamos referencia a las instancias intermedias de gestión, estas resultan clave para interceder en la tensión entre la lógica empresarial y la institucional. Los

responsables participan de las reuniones del consejo ampliado. Son modalidades intermedias de superar fricciones, pero, además permiten que no se acaparen conocimientos y recursos. Acordamos en este sentido con lo que plantea Deux Marzi (2014):

el rol de los actuales jefes o encargados de producción de ambas cooperativas, que desempeñan similares funciones a las que realizaban los capataces en el ciclo anterior. La continuidad del cargo o función pone de manifiesto que la necesidad de mediación, en sentido funcional, entre dos ámbitos de trabajo, o de trabajo y administración, está presente tanto en el ciclo actual como en el anterior, y a la vez trasciende a uno u otro ciclo. Sin embargo, en términos de categoría social (y sociológica) la del jefe o encargado de área actual es una figura diferente, pues su existencia crea un espacio de mediación social (funcional y no jerárquica, en principio) en el que se entretajan relaciones sociales de diferente naturaleza a las construidas en situaciones de trabajo “bajo patrón” (p. 197).

Asimismo, las nuevas estructuras son más aplanadas, no hay gran cantidad de escalafones intermedios entre un obrero de planta y un presidente de cooperativa o jefe de producción. Las estructuras más complejas como la textil de la Provincia de Buenos Aires o la gráfica de CABA aluden a tres niveles jerárquicos. Finalmente, excepto en las tres empresas recuperadas en las que dicen no precisar una estructura diferenciada, en el resto se decanta más tarde o más temprano la necesidad de la instauración de una jerarquía.

La participación en la estructura del proceso de trabajo se reconstruye en términos de ‘capacidades’ y de “compromiso” o “des-compromiso”. Ambos atributos determinan la forma específica en la que se divide internamente el trabajo, pero a la vez son producto de ella; y dan lugar a dos modos de identificación diferenciados: quienes se comprometen y quienes no lo hacen, tanto en las tareas específicas en lo laboral como en la actividad empresarial. Los primeros son los poseedores de capacidades vinculadas con la gestión, la administración, el acceso y la producción de gran parte de la información interna de la empresa. Los segundos delegan en ellos las actividades de gestión y la responsabilidad en algunas decisiones (Deux Marzi, 2014).

Esta investigadora toma dos de los casos analizados en la presente tesis y su conclusión coincide con los análisis realizados en el resto de las empresas recuperadas estudiadas. La estructura jerárquica se visualiza como necesaria y el proceso de trabajo se reconstruye a través de similares puestos con funciones análogas, aunque son cumplidas con aquellos

asociada/os dispuestos a comprometerse con el proyecto autogestivo. La gestión de cuadros debería ser contrastada con la variable del compromiso que en muchas de las empresas recuperadas se resalta como uno de los grandes inconvenientes con los que se encuentran a la hora de asumir funciones dirigenciales entre la/os miembros.

A su vez, en relación con la hipótesis que relacionaba el conflicto inicial con la desjerarquización, por el contrario, se observa que la inexistencia de jerarquías se relaciona en mayor medida con la baja complejidad de los procesos de trabajo. En nuestras primeras investigaciones observábamos que las recuperaciones, fundamentalmente aquellas en que la recuperación era resultado de un proceso de alta conflictividad, se producían en mayor medida procesos que reconstruían el espacio organizacional más igualitariamente (Vieitez y Dal Ri, 2001; Fajn 2003). Lo que se observa en la presente investigación es que el tamaño de las empresas y la mayor complejidad del proceso productivo suponen la existencia de figuras de coordinación intermedias. Al mismo tiempo, las estructuras jerárquicas construidas son más aplanadas que en la empresa previa, cumplen funciones de coordinación y supervisión, posibilitan la retención de profesionales y son elegidas democráticamente.

2.2. Políticas de profesionalización, capacitación y calificación del trabajo

En lo referido a la calificación del trabajo, los estudios iniciales encontraban que las empresas no poseían políticas de desarrollo profesional de la/os asociada/os. Pero al mismo tiempo existía la libertad para que la/os trabajadora/es aprendan nuevas funciones si así lo deseaban. Otro indicador que se resaltaba era el quiebre de los sistemas de funciones fijas y especializadas. Las empresas no poseían políticas de desenvolvimiento profesional de la/os asociada/os. En caso de necesidad, el/la asociada/o debía asumir otras funciones dentro de la empresa. La idea de trabajador polivalente²² comenzaba a aflorar, en tanto política que tenía el objetivo de que las personas que dominan los aspectos esenciales de funcionamiento de las empresas en áreas de producción y administración se capaciten, aprendan y enseñen a sus

²² La polivalencia refiere a una forma de trabajo que pretende ser “enriquecedora” para la/os trabajadores, implica rotación, ya que, en el interior de un equipo, la/os trabajadores tienen asignadas diferentes tareas que no sólo agregan valor al producto y/o servicio, sino que suponen la implicación mental del obrero en esas tareas. Muchos trabajos en el posfordismo aspiran a tener el carácter de polivalentes, pero incluyen tareas que no son enriquecedoras, a pesar de que algunos autores las consideran polivalentes. Un ejemplo de esto ocurre en la cadena de comidas rápidas McDonald’s, en la que la/os trabajadores realizan varias labores, sin que sean precisamente tareas “calificantes” (Szlechter, 2020).

pares, sobre el presupuesto de que eso es esencial para el desarrollo de la empresa (Vieitez y Dal Ri, 2001).

Las nociones de calificaciones²³ y competencias²⁴ suponen la existencia de saberes, destrezas y la adquisición de una serie de atributos personales para la realización de una actividad. El problema que implica la aplicación de estos conceptos propios de la gestión privada en las empresas recuperadas es que se valoriza y clasifica a la fuerza de trabajo de acuerdo con una lógica meritocrática e individualizante propia de la gestión privada (Bauni y Fajn, 2010). Entre las nuevas competencias se coloca el énfasis en los aspectos relacionales o competencias blandas, como, por ejemplo, el espíritu colaborativo o el trabajo en equipo. Para las organizaciones asociativas la participación, el trabajo en equipo, la colaboración interna no forma parte de dispositivos manageriales para obtener resultados eficientes que maximicen la rentabilidad, sino que forma parte del ideario y del modelo organizativo de construcción de relaciones internas, una correspondencia entre las ideas generales, el corpus doctrinario y la praxis cotidiana en el desempeño del trabajo (Fajn y Bauni, 2020).

¿Cómo se abordan los procesos de aprendizaje, formación, trayectorias calificantes en las empresas recuperadas analizadas? ¿se construyen carreras internas sistemáticas? Las empresas privadas reinvierten gran parte de su capital en difundir su “cultura corporativa” y en ganar las conciencias de la/os trabajadora/es, ¿qué sucede en las empresas autogestionadas? ¿se generan procesos de inducción para que la/os nueva/os asociada/os conozcan y resignifiquen la historia y la identidad de las empresas? ¿se capacita técnica y políticamente a la/os asociada/os?

En las empresas recuperadas entrevistadas se constatan preocupaciones disímiles en el tema. La demanda de capacitación en cuestiones técnicas está presente en gran parte de las empresas recuperadas, mientras que en otras se observa la existencia de gran variedad de capacitaciones y actualización en los temas técnicos específicos.

²³ La calificación es una construcción social que se sitúa en la convergencia del sistema productivo y el sistema educativo (Fajn, y Bauni 2020). Implica la existencia de una serie de saberes y destrezas que una persona tiene para desarrollar una actividad, detrás de la cual se define la valorización y el uso de la fuerza de trabajo en los mercados de trabajo (Bauni y Fajn, 2010)

²⁴ El concepto de competencia está atravesado por una disputa política e ideológica, en el que las corrientes gerenciales intentan imponer nuevas condiciones a la/os trabajadores que trascienden las calificaciones e incorporar “actitudes” y comportamientos en las relaciones laborales. Si se trata de delimitar el núcleo común a las diferentes definiciones, la competencia reconoce el valor de la implicación personal del/a trabajador/a en su actividad y es el fruto de una acumulación de conocimientos y experiencias que le permiten juzgar y decidir sobre lo que hay que hacer, y se manifiesta por una acción específica adaptada a los desafíos de una situación profesional (Fajn y Bauni, 2020).

En las empresas de consolidación autogestiva se dan políticas explícitas de capacitación. Se revela la relativa ausencia de formación política y la necesidad de capacitar a la/os asociada/os en cuestiones referidas a la gestión es parte de las preocupaciones de la mayoría de los entrevistados.

La formación técnica sí la veo bien. Nos gustaría siempre que haya otra formación política, que haya otro interés político (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017).

En el medio gráfico de Córdoba se capacita en cooperativismo a aquellos que ingresan para que conozcan las particularidades del tipo de empresa a la que ingresan.

capacitación cooperativa también le dábamos para que viera a dónde ingresaba, que ingresaba a una empresa que la iba a tener que autogestionar él (entrevista a empresa recuperada medio gráfico de Córdoba, octubre de 2018)

En la empresa de logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires se lleva adelante una política de integración y socialización de la/os trabajadora/es asociada/os.

El año pasado habíamos empezado una que era 4 o 5 módulos, el primer año era la formación política, poder entender todo el contexto, había un módulo que era de economía social, había otro módulo que era de organizaciones sociales y otro módulo que era del movimiento obrero. Lo habíamos diagramado así porque había muchos chicos que habían ingresado y por ahí...viste...un trabajo más. También es entendible. Uno cuando va a trabajar va y quiere un trabajo y...la realidad es que nosotros vamos ...se van incorporando también por ahí los que más dificultades tienen para poder conseguir otros trabajos. Entonces, en el barrio te dicen, “ustedes agarran todas las cajas sueltas, todo lo peorcito que anda por ahí lo agarran ustedes” y a lo mejor es una decisión también política, si nosotros no le damos la oportunidad ¿quién se la va a dar? Entonces, cuando entras, tenés que entrar en un proceso de formación que también corre por cuenta de los propios trabajadores. Yo cuando entré a (la empresa fallida) ... nadie me formó como trabajador..., cada trabajador tenía su papel y rol y cuanto menos te ensañaba era mejor. Los mismos compañeros que recuperamos el trabajo, los mismos, no es que eran otros. En ese momento los que tenían las horas extra sabían de máquinas, o sea, era una

competencia un individualismo...después todo eso nos conformamos en cooperativa y tuvimos que cambiar esa cabeza, nos tenemos que enseñar, al que entra hay que enseñarle porque este tiene que continuar. Todo un laburo muy de fondo y un cambio cultural terrible. (entrevista a empresa recuperada de logística y mantenimiento de residuos de la Provincia de Buenos Aires, diciembre de 2017)

Si bien este proyecto no pudo continuarse por problemas con el organismo que brindaba la capacitación, las conclusiones a las que arriban son clave: los procesos de formación, capacitación política constituyen un eje fundamental sobre los que intervenir en la continuidad de la empresa cooperativa. En la gráfica de CABA se brinda un curso de cooperativismo obligatorio a todo ingresante.

eso es obligatorio una vez que el aprendiz se incorpora como asociado, lo primero que se... tiene que hacer, es obligatorio el curso de cooperativismo, más allá de que después, nosotros le contamos nuestra historia, que ya la vienen sabiendo desde el día 1, porque se la contamos, se va manifestando (entrevista a empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018)

Uno de los ejes más relevantes es la formación que se requiere para llevar adelante la gestión de la empresa. En el momento de la recuperación la/os trabajadora/es habían tenido que instruirse en todo lo referido a las cuestiones legales – jurídicas, contables, administrativas y de gestión de la empresa en poco tiempo y sin apoyo institucional. La lógica de la espontaneidad y el asesoramiento externo paliaron aquella situación de urgencia.

Tuvimos muchas capacitaciones al inicio sobre qué es una cooperativa, cómo administrarla, tanto el papelerío, la cocina, los vinos. Tuvimos muchas capacitaciones sobre eso (entrevista a empresa recuperada gastronómica de CABA, octubre de 2017)

En la alimenticia de Santa Fe 1 cuentan con asesoramiento y cursos de la universidad para temáticas diversas asociadas al cooperativismo:

trabajamos con ... profesionales de la universidad en conflictos grupales, porque... en ese cambio de mentalidad, pasa en todas las recuperadas (entrevista a empresa recuperada alimenticia láctea Santa Fe 1, octubre de 2018)

Se llevan adelante distintas modalidades de capacitación. En algunas recuperadas se enfatiza la prioridad de avanzar en modalidades de profesionalización de la gestión, aludiendo a políticas sistematizadas de mejora de las calificaciones, implementación de carreras internas y establecimientos de manuales de procedimiento. En este sentido, se esboza una crítica a la desorganización y las justificaciones del mal funcionamiento “por ser cooperativas”.

la profesionalización de la gestión, nosotros desde el día uno dijimos “quienes conducen tienen que estar remunerados y formarse (entrevista empresa de servicios educativos recuperada de CABA, diciembre de 2017)

Las políticas de capacitación incluyen las formas de planificar y estimular la formación técnica y profesional. En este caso la profesionalización se utiliza en el sentido de que los cargos del Consejo de Administración no sean realizados ad honorem. Significa entonces que aquella/os que deciden ocupar cargos directivos de la cooperativa puedan dedicarse a la gestión en forma remunerada. En otros casos se valora la profesionalización, pero al mismo tiempo se exige de ese profesional un compromiso con la cooperativa.

El profesional por sí, en otra empresa, puede ganar 4 o 5 veces más de lo que gana hoy un profesional acá. En el ingreso, al profesional primero se le advierte a donde viene a trabajar. Eso está muy claro en nosotros y... Eso por ahí estimula el crecimiento y no te desvanece. Porque de nada sirve que yo te traiga una contadora a trabajar, a hacer este trabajo y gane 3 veces más de lo que gana cualquiera de nosotros. Eso es algo que se ha ido logrando (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

En este otro caso la capacitación técnica y la profesionalización se valoran como un aditamento de la cooperativa, como un valor agregado que es necesario aprovechar.

se viene apuntando es a la profesionalización de los asociados de la cooperativa, y de poder adecuar los distintos perfiles que hay, y las capacidades que hay... a los distintos puestos de trabajo, porque también lo que se identificaba, que esa parte, por ahí no... no se aprovechaba del todo, entonces... por ejemplo, la cooperativa tiene 14 foguistas, o sea, son 14 asociados que están matriculados para poder manejar calderas, o sea, tenemos 14, cuando por normativa te exigen 2 personas... frigoristas tenemos 7... entonces... y de los 7, 3 ... tomaron capacitaciones ahora hace poco, que el otro día rindieron el examen final, ... después, por ejemplo, el encargado de laboratorio de acá es técnico en laboratorio matriculado también, técnico químico matriculado, ... y también es la idea, poner en valor todo eso... es decir, no solamente somos trabajadores sino que también tenemos... , posibilidad de seguir perfeccionándonos, etcétera, de hecho todo lo que sea... cursos de actualización tecnológica en elaboración de productos también los vamos tomando, ...Lo que es nutrición, hay otra asociada que también entró junto conmigo el año pasado... que es..., licenciada en nutrición, entonces también trabajamos la parte de nutrición en lo que es... , la cooperativa, hace poco, nos vinculamos mucho con la universidad en el sentido de que se puedan hacer prácticas profesionales acá, donde los estudiantes puedan, de alguna manera, colaborar en seguir mejorando la cooperativa (entrevista a empresa recuperada alimenticia láctea de la Provincia de Buenos Aires, diciembre de 2018)

En la metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires en cierto momento se tomó la decisión que para el crecimiento de la empresa era necesario reclutar y asociar profesionales o trabajadora/es de oficio especializados.

También (la empresa) como cooperativa pudo entender que muchas veces lo que no tenés disponible o que no cuentas con algo que es necesario para seguir adelante, tengas la madures para incorporarlo, para sumarlo. Decir yo no soy ingeniero, pero necesito un ingeniero, y veo que necesito un ingeniero. Si queremos apostar a desarrollar, a mejorar, necesito un ingeniero. Necesito una oficina técnica. Entonces vaya que es importante ese aspecto. Nosotros nos dijimos un día, “es necesario”. Ahí empezamos a entrevistar ingenieros. Nosotros entrevistando ingenieros. Estuvimos tratando de apuntar a un ingeniero que abarcara específicamente con los aspectos de nuestros productos; que es ingeniero eléctrico o electromecánico, que fue lo que conseguimos a partir de esa búsqueda... En el caso de una empresa recuperada los ex trabajadores creo que tenían una

experiencia de cómo era el sistema de trabajo, tratar de mejorarlo (entrevista a empresa recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, noviembre de 2018)

El hecho de que se den políticas de capacitación tanto en las cuestiones técnicas como institucionales constituye una salvaguarda para evitar procesos que sedimenten la gestión de cuadros antes citada, en la medida en que la capacitación abre la posibilidad de rotación en las responsabilidades asumidas por la totalidad de la/os asociada/os. Las empresas recuperadas evalúan que este tipo de políticas es necesaria. Sin embargo, en algunos casos no encuentran los organismos para llevarlas a cabo.

Relacionado con el tema de la capacitación se encuentra la forma en que la/os asociada/os pueden acceder a los cursos necesarios. En la empresa metalúrgica del área metropolitana se añadió al reglamento la disposición de que cualquier asociada/o que quiera capacitarse dispone del respaldo económico de la cooperativa para realizarlo. A esta modalidad se le agrega el incentivo económico en el retiro de excedentes al estudio, la capacitación o los cursos de formación político, económico o social.

La predisposición de la cooperativa –...hablar de formación y capacitación – cualquier asociado que quiera formarse, capacitarse vinculado al proyecto, tiene el sustento económico para hacer cualquier tipo de capacitación y formación que fortalezca su trabajo (entrevista a empresa recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, noviembre de 2018)

Algunos de los mecanismos novedosos de capacitación y calificación del trabajo que se encontraron son: la financiación a aquel/la asociada/o que desee capacitarse mediante modalidades de políticas públicas instauradas como el Crédito Fiscal²⁵; la formación en el puesto de trabajo: procesos complejos de capacitación en oficios o en tareas polivalentes que llevan más de un año de formación, por ejemplo, matriceros, o mecánicos en tejeduría, etc. En una de las alimenticias de Santa Fe 1 la empresa financió un viaje al exterior para capacitar a un asociado.

²⁵ El régimen del crédito fiscal para empresas y cooperativas de trabajo es un instrumento destinado a financiar proyectos de capacitación en recursos humanos y adquisición de equipamiento para establecimientos educativos, a través de proyectos que vinculen educación y trabajo.

A su vez, en muchas empresas se mencionan las pasantías o escuelas de oficios o formación profesional. En la metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires se firmó un convenio con una escuela secundaria de la zona, la/os alumna/os aprenden el oficio y pueden ser potenciales nueva/os asociada/os a la cooperativa, algo similar sucede en la alimenticia láctea de la Provincia de Buenos Aires.

Se valoriza la importancia de la socialización al ingresar nueva/os asociada/os, se considera fundamental que conozcan la historia del conflicto de la recuperación para ser integrados a la cooperativa. Uno de los entrevistados comentó la diferencia percibida entre las oportunidades que proporcionaba la empresa privada en comparación con la empresa recuperada:

Yo soy consciente. Es más, hay una compañera que ahora trabaja conmigo y vos vas transmitiendo tu conocimiento. Eso es lo que tenemos por ahí nosotros, no tenemos techo. Acá el que quiera crecer... No es como la empresa en la que trabajábamos antes que por ahí donde querías, te cortaban la cabeza. A vos te limitaban, te encajonaban. Vos servís para tejer y nada más. Acá no. Yo mañana quiero salir a vender y me da... porque también están las ganas que uno tenga de crecer y después... te tienen que acompañar muchas cosas. Yo hoy si quisiera salir a vender y me lo propusiera, lo puedo hacer (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

En las empresas de consolidación simple, se presta atención a las capacitaciones técnicas. Por ejemplo, la empresa de transporte afirma estar actualizada en estos temas.

Acá se hace todo... un coche, si se quiere, se empieza de cero... se renueva en talleres propios en su totalidad, tenés la parte taller, chapa y pintura, electricista, ... la parte electrónica, que hoy los colectivos cada vez vienen con más electrónica... entonces se capacitó, se han mandado a hacer cursos de capacitación en estos temas, se capacita a nivel... a lo que es una cooperativa, también, hay todos los rubros, está la gente que lava, que barre... Siempre hay para aprender... para capacitarse, siempre hay que capacitarse, más en un rubro como en el nuestro, el chapista necesita capacitarse con nuevas tecnologías, con nuevas cosas, el mecánico... y la parte administrativa también, vas aprendiendo el día a día, ves como si... se llamaba... un poco de burocracia por parte

de... lo que es recomendación y cosas que llevar adelante... hay mucho... (entrevista a empresa recuperada de transporte de Entre Ríos, diciembre de 2018)

Otras empresas de consolidación simple y sin consolidación afirman tener falencias en temas relacionados con la capacitación. En las entrevistas realizadas se hace hincapié en la necesidad de capacitaciones referidas a la administración (cerámica de Neuquén 2, frigorífico de Rio Negro), al control de calidad, a las normas ISO, a las necesidades técnicas específicas de cada empresa como la integración de tecnología, a las cuestiones eléctricas (cerámica de Neuquén 1).

Para sintetizar, en todas las empresas recuperadas de consolidación autogestiva se dan políticas de capacitación y calificación de sus trabajadora/es asociada/os, en términos de calificación del trabajo se producen procesos de reapropiación colectiva de los saberes de la gestión, profesionalización de la gestión, se reafirma una preocupación de capacitación centrada en cuestiones técnicas y la percepción de falencias en la formación política de la/os asociada/os. Se observa que estas empresas recuperadas (metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, escuela de CABA, alimenticia láctea de la Provincia de Buenos Aires, textil de la Provincia de Buenos Aires, gráfica de CABA, y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires) son las más ocupadas en formar a sus asociada/os brindando herramientas para desarrollar carreras internas calificantes y profesionalización de la gestión.

Por su parte, en la mayoría de las empresas recuperadas de consolidación parcial se dan políticas de capacitación, aunque en una minoría (cerámica de Neuquén 2 y alimenticia de Santa Fe 2) no han desarrollado ninguna. En las empresas sin consolidación se ha desarrollado políticas de capacitación ni calificación del trabajo²⁶.

²⁶ En este sentido en la cerámica comentan: “hay gente con un nivel muy bajo de educación, porque la educación más alta, no sé... es un secundario, o sea, está muy bajo el nivel, es más, el nivel que hay es más primario creemos.... Creemos que falta mucha gente que tiene que estar a un nivel educativo más alto, y ponerse también acorde a las circunstancias porque... .. tenemos lugares claves, donde... la administración, no sabemos administrar bien, o sea, yo intento por todos lados de... buscar la forma de llevar la cooperativa, pero... pero se complica mucho porque... tampoco estoy capacitada” (entrevista a empresa recuperada cerámica de Neuquén 2) y en el mismo sentido en el aserradero: “por ejemplo teníamos más gente con experiencia. Eran todos oficiales. Teníamos un afilador de las hojas, las cuchillas que era fijo. Después teníamos oficiales en las máquinas que sabían organizar, sabían un montón de cosas, sabían las medidas para esta...cuando ellos se fueron se sintió y por momentos se sigue sintiendo porque buscando gente nueva y los que más o menos sabemos, los que aprendimos en esa época, les tratamos de enseñar, pero no es lo mismo. Los chicos que entran trabajan dos o tres meses y se van. No les interesa aprender, es la verdad. Tenemos problemas porque te atrasan todo. Se rompe una máquina no saben cómo arreglarla” (entrevista a empresa recuperada, aserradero de Rio Negro),

2.2.1 Condiciones y Medio Ambiente de trabajo (CyMAT)

En lo referido a la Condiciones y Medio Ambiente de trabajo (CyMAT) llama la atención que en otros avances investigativos parecían ausentes temáticas que ahora constituyen preocupaciones en algunas empresas autogestionadas, por ejemplo, se hace mención especial a los temas de seguridad y medio ambiente del trabajo. Partenio, Frassa y Ghiotto (2014) plantean que la clave explicativa de la situación de las CyMAT en un caso analizado no se encuentra en las características propias del proceso productivo, sino en la transformación de la organización del trabajo. Mientras que la materialidad del proceso productivo no ha sufrido modificaciones relevantes desde la formación de la cooperativa, la condición autogestiva del trabajo es el factor que mayor influencia tiene (tanto en los aspectos que impactan positiva como negativamente en la/os trabajadora/es) sobre las CyMAT en la cooperativa actualmente.

Este asunto fue tomado en algunas de las empresas recuperadas de consolidación autogestiva, sobre todo al implementar esquemas de capacitación incentivados por el Programa de Trabajo Autogestionado (PTA) del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación antes del 2015. En algunas empresas de consolidación autogestiva se ha logrado revertir esa sensación de permanente inestabilidad y constante peligro, ausentes en la agenda en los inicios de las recuperaciones.

Todo lo que nos quejábamos de la patronal, de que no teníamos faja de seguridad, de que no teníamos calzado, no había... no había los controles necesarios de calidad, bueno, todo eso lo hemos implementado, porque si sabíamos que estaba mal y seguimos replicando exactamente lo mismo... caemos en la queja que teníamos entonces eso...hemos modificado, capacitándonos... (entrevista a empresa recuperada alimenticia láctea de Rosario, Santa Fe 1, octubre de 2018)

En la empresa textil de la Provincia de Buenos Aires llevan una sistematización de los accidentes laborales, cuando ocurre un incidente bajan el contador a cero. Pero en términos de accidentes laborales han logrado disminuirlos en relación con la empresa anterior.

La cooperativa creó un área de higiene y seguridad con técnicos especialistas y los accidentes laborales han disminuido en forma drástica (Ruggeri y otros, 2014). En la gráfica de CABA tienen un área de higiene y seguridad con un responsable.

En la alimenticia de CABA 1, el diario de Córdoba y en la gráfica de Mendoza hicieron cursos y participaron de las líneas de higiene y seguridad de PTA.

Configura una diferencia sustancial el incentivo de las políticas del Estado en las CYMAT, constituyen temas que de lo contrario serían difíciles de resolver sin el apoyo externo y el asesoramiento, son las empresas de consolidación autogestiva en las que se encuentran este tipo de políticas.

2.3. Rotación de los puestos de trabajo: “todos deben saber todo”

La rotación de los puestos de trabajo constituye una de las características innovadoras de los modelos de organización del trabajo posfordista que plantea la posibilidad de aumentar la calificación y diversificar las tareas de la/os trabajadora/es a través de la plurifuncionalidad o desespecialización; en contraposición a la descalificación y parcelación del trabajo propia de las escuelas taylorista - fordista. (Coriat, 2000).

Como ya señalamos en las empresas recuperadas desde los comienzos la/os trabajadora/es se vieron en la obligación de realizar múltiples tareas de gestión, coordinación y planificación llevadas a cabo previamente por los capitalistas o mandos medios de la antigua empresa que planteaban la posibilidad real de la polivalencia en el trabajo recuperado. Es decir, la separación entre concepción y ejecución del taylorismo y fordismo se rompía en el mismo momento de recuperar la empresa.

¿Pero qué sucedió con el correr del tiempo? ¿cuál es la concepción de la polivalencia en las empresas recuperadas analizadas? ¿en qué circunstancias rotan la/os trabajadora/es? ¿qué tipo de tarea se valora?

En las empresas de consolidación autogestiva y parcial se observa el intento de rotación de la/os asociada/os, tanto en tareas manuales (de ejecución), como en las tareas dirigenciales (de concepción) tanto de gestión del trabajo, como institucional. Sobre todo, en lo atinente a la ejecución, esa rotación depende mucho de la complejidad de las tareas a realizar. Cuando son tareas simples sin compromiso físico la rotación es una posibilidad y es incentivada.

Como siempre decimos nosotros. Hoy puedo estar yo, mañana... Todo se va aprendiendo para que no haya... que todos vayan aprendiendo lo que es una administración, porque es difícil llevar esto adelante. Es muy difícil (entrevista a empresa recuperada gastronómica de CABA, octubre de 2017)

Pero cuando las tareas son más complejas o aparecen otros inconvenientes la rotación se hace más dificultosa. Por ejemplo, los maquinistas se resisten a rotar por miedo a que se rompan las herramientas de trabajo. En las empresas de gran tamaño el problema es de orden generacional: la/os trabajadora/es más antiguos y de mayor edad se niegan a aprender nuevas tareas, mientras que entre la/os jóvenes se observa una predisposición a aprenderlas y a rotar.

Siempre tratamos de buscar que seamos todos polifuncionales, sí. Te permite ser mucho más flexible. Cuesta un poco más con los compañeros que tienen 30 años de fábrica en la misma máquina... Pero con los jóvenes no hay ningún problema, incluso buscan eso. Buscan aprender diferentes procesos. Con los compañeros de más antigüedad es un poco más difícil. (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

En dos empresas de consolidación autogestiva no se producen rotación, en la alimenticia de CABA 1 y en la empresa de gestión de residuos de la Provincia de Buenos Aires comentan las dificultades que vivieron cuando quisieron rotar:

No, cada uno tiene su trabajo. También fueron momentos de...en un momento ...fue de rotemos, no hagamos todos lo mismo. Acá cuando llueve la cuadrilla de afuera, los que trabajan espacios verdes, no trabajan, pero los que estamos en el galpón en la oficinas, si, entonces por ahí en agosto te llueve todo agosto y...se van a la casa y cobran igual. ... Entonces después el que se quedaba "otra vez se van estos" "bueno, pero en el verano, vení a cortar el pasto vos si te querés ir en la época de lluvia" tiene sus pro y sus contra ahora con 35 o 40 grados de calor y tener que estar cortando el pasto. Por ahí vos estás acá en el galpón y tenés un trabajo mucho más liviano y.... "bueno... empecemos a rotar" y los maquinistas y los camioneros no quería rotar porque el que subía a la máquina tenía que tener la responsabilidad de cuidársela y ¿si se la rompía? y eso corre por cuenta nuestra, es por responsabilidad nuestra, no viene alguien de afuera que viene rompe la máquina y se va. Nos vemos todos los días, si viene alguien que no la lava "che, loco, es

nuestra la máquina, mía y tuya, yo la manejo, pero es de los dos, si se rompe tenemos que pagarle los repuestos entre los dos” Y bueno, esas cosas que llevan un tiempo (entrevista a empresa recuperada de logística y mantenimiento de residuos de la Provincia de Buenos Aires, diciembre de 2017)

En general en las empresas de consolidación parcial la rotación se da por la simple necesidad de resolver las tareas ante las ausencias, vacaciones o licencia de la/os asociada/os.

Cada uno tiene su función, pero hay veces que... que hay muchos que rotan entre ellos... hay inspectores que manejan, hay choferes que después pasan a ser inspector... en los talleres están los mecánicos que... son mecánicos, pero por ahí, si se necesita un chofer... hay choferes que bajan, a veces, a ayudar a los mecánicos... siempre se va rotando, y bueno, después el consejo es cada tres años, se elige... Cuando alguien está de licencia, por ejemplo, se...se cubre con otro, con un chofer o por ahí en el lavadero, a la noche... (entrevista a empresa recuperada de transporte de Entre Ríos, diciembre de 2018)

Mientras que en las de consolidación autogestiva se manifiesta una política destinada a democratizar y profesionalizar la gestión, mediante el estímulo a la rotación creando puestos de trabajo y de gestión polivalentes.

nosotros somos partidarios de que todos tenemos que aprender a hacer de todo, tratamos que, si bien está muy marcada la cuestión de género acá en la cooperativa, son 31 varones y somos 4 mujeres, este... tratamos, igualmente, de que el trabajo no sea solamente una cuestión de género... yo hoy estoy acá, estoy dentro del Consejo, siempre estuve dentro del Consejo de Administración, pero hay días que tengo que ir a cargar los tarros, lo hago... hay días que... igual que mi compañera, ella está más en la producción de cremas, envasando cremas... los varones también hacen distintas actividades, pero cuando alguien sale de vacaciones nos cubrimos entre nosotros... entonces, la idea es que todos sepamos hacer los trabajos de la cooperativa, y que todos puedan enseñar al otro también su trabajo, y creo que es la única forma que todos tomemos un poco más de responsabilidad, también, porque nosotros decimos también que... resignificamos nuestra forma de trabajar, ... está buena la rotación, no solamente rotar dentro del Consejo, en todos lados (entrevista a empresa recuperada alimenticia láctea de Rosario, Santa Fe 1, octubre de 2018)

El tema de género, si bien no emerge en general en algunas empresas de consolidación parcial y autogestiva, configura una cuestión fundamental en la ampliación de tareas y la democratización de las oportunidades de rotación en el trabajo.

En una de las empresas sin consolidación sucedió que se sistematizó una política de rotación entre la/os dirigentes, se votó en asamblea que cada tres años se deberían renovar los puestos del Consejo de Administración. Ocurrió que la/os nueva/os integrantes que se sumaban a la gestión no manejaban los saberes básicos para llevar adelante la tarea. Por eso se habla negativamente del proceso de rotación en la medida en que no va acompañado de la capacitación y formación.

... se votan en jornadas, o sea, tienen que rotar tales puestos, porque cada cuatro años deberíamos rotar, los sectores por ahí donde manejamos plata, donde estamos con responsabilidad o cargos, ... Y bueno, se anota gente, vas a una jornada y se vota por tal persona. No funciona la rotación porque ... no hay una capacitación previa, entonces la gente que entra, entra sin capacitación y la gente que te tiene que enseñar supuestamente, porque la forma es de que uno entra, el otro le enseña y listo, se va el que te enseñó, pero nunca te enseña todo, entonces no funciona, si la persona que entra no entra capacitada es peor todavía, porque ... debería haber una capacitación previa para darte, ir a un lugar con una responsabilidad importante porque..., por lo menos tener conocimiento, a veces llega una persona que no te sabe ni prender la computadora, entonces.... ¿Sabes lo que es pasar a administrar cinco millones de pesos, hacer cheques y transiciones bancarias? (entrevista a empresa recuperada cerámica 2 de Neuquén, noviembre de 2017).

Para contrarrestar este tipo de situaciones que se nombraban en la cita anterior en el frigorífico de consolidación autogestiva, se proponen como proyecto armar una escuela de oficios y que aquellos que ingresen se encuentren ya capacitados en las cuestiones técnicas.

...hacer una especie de escuelita, por ejemplo con la faena, dejar una tanda de animales, que vengan 3 o 4 personas que sepan todos los puestos de laburo, y hacer una escuelita, traer gente nueva, enseñarle el oficio y hacer, cuando necesitemos, hacer que ingrese sabiendo algo, porque el que ingresa directamente le cuesta bastante aprender el oficio

porque está laburando en su puesto, y cuando lo rotas, por ahí... puede, pero... o se corta...
(entrevista a empresa recuperada frigorífico de Río Negro, noviembre de 2017)

Estas situaciones dan cuenta de la necesidad de innovar constantemente en la práctica, regulando y construyendo mientras se va avanzando en los mecanismos necesarios para que la autogestión sea una realidad posible.

En la metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires se plantea un dispositivo novedoso de autopostulación para ejercer cargos de mayor jerarquía y responsabilidad en la producción, es uno de los dispositivos más interesante atinente a la rotación del trabajo. En este caso se constituyen esbozos de carreras internas sistemáticas (se describe en profundidad en el capítulo 4), herramientas propias de modelos burocráticos retomadas por la escuela toyotista. Es interesante la forma en que con el tiempo se replantearon el tema de la rotación, resulta ser una cuestión compleja. En lo referido a la gestión cooperativa debe ir acompañada de capacitación, no es posible comenzar a gestionar la empresa sin conocer las nociones básicas, para ello la rotación y la formación son centrales. Muchos estatutos y reglamentos se han modificado para sistematizar estas cuestiones.

En lo referido a las tareas técnicas la posibilidad de la rotación está condicionada por la complejidad de las tareas. En algunas igualmente se estimula esa rotación, aunque sea para cubrir cuestiones específicas como las vacaciones o las ausencias en las de consolidación parcial; mientras que en las de consolidación autogestiva en algunas tareas simples y otras más complejas se estimula la rotación y la implementación de carreras calificantes. Al igual que en las políticas de capacitación, la rotación constituye una pieza clave para evitar la consolidación de una gestión de cuadros que se eternice en la conducción de la cooperativa. En síntesis, entre empresas de consolidación autogestiva sólo en la alimenticia de CABA 1 y la empresa de logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires se resaltan las dificultades de la rotación, mientras que en el resto se plantean una serie de pautas para aumentar la rotación tanto técnica como política de la/os trabajadora/es asociada/os. Entre las empresas de consolidación parcial sucede algo similar, sólo una no lleva adelante políticas de rotación, la cerámica de Neuquén 1, en el resto se dan diversas modalidades de incentivo a la rotación, aunque a diferencia de las empresas de consolidación autogestiva no son políticas tan instaladas sino más abocadas a resolver los problemas de ausencias o licencias. En las empresas sin consolidación, como la cerámica de Neuquén 2 se plantean políticas de

rotación, mientras que en el aserradero de Río Negro no lo hacen, aunque se plantea como un problema.

2.4. Criterios de incorporación: “siempre tenés que tener esa confianza”

Los procesos de incorporación de nueva/os asociada/os configuran el primer momento clave a la hora de planificar las relaciones laborales. En general en todas las organizaciones, en alguna circunstancia se hace necesaria la incorporación de trabajadora/es o asociada/os para cumplir con tareas específicas.

Estos procesos suponen una serie de pasos y definiciones. En primer lugar, los criterios de reclutamiento pueden ser internos cuando se buscan candidatos entre la/os asociada/os de la cooperativa, mediante el ascenso, la transferencia de un sector a otro o los planes de carrera. O puede ser externo cuando se buscan candidata/os fuera de la empresa.

Entre las empresas de consolidación autogestiva en la escuela recuperada cuando se requiere un docente en primer lugar la búsqueda se publica entre la/os asociada/os. La idea que subyace es generar mayor concentración de horas de trabajo en la cooperativa, en contraposición a los “docentes taxi” que van de una escuela a otra. A su vez esta modalidad genera mayor sentido de pertenencia a la cooperativa.

Michel Burawoy (1989) plantea la existencia de un mercado interno de trabajo, la forma en que se produce la distribución del personal al interior de una empresa se regula en función de una serie de normas y procedimientos administrativos que son diferentes a los que regulan el mercado externo de trabajo de la economía tradicional, en el que la fijación de los precios, la distribución del personal y las decisiones relativas a la capacitación están directamente reguladas por variables económicas. Según Burawoy, el mercado interno de trabajo propicia la movilidad dentro de una misma empresa y reduce la movilidad entre empresas. Esto fomenta, al igual que el mercado externo de trabajo, un individualismo competitivo que repercute en la forma que adquiere el conflicto en la fábrica. En el mercado interno de trabajo se atenúan los conflictos jerárquicos y se potencian los conflictos laterales, es decir entre trabajadora/es de la misma categoría ya que compiten por los mismos ascensos. Con el tiempo, se establecen relaciones sociales que vinculan a la/os trabajadora/es en el marco de un sistema de obligaciones recíprocas de confianza mutua.

Burawoy analiza empresas privadas capitalistas y concluye que el mercado interno de trabajo contribuye al encubrimiento y al aseguramiento de la plusvalía de varias maneras. En primer lugar, por el individualismo competitivo de trabajadora/es iguales, en segundo lugar, la movilidad que genera en el lugar de producción elimina algunas de las tensiones entre trabajadora/es y dirección y crea nuevas tensiones entre la/os trabajadora/es. Ambos procesos hacen que los intereses del trabajador/a se configuren como los de un agente individual frente a los otros individuos y no como los de una clase opuesta a otra. Además, sostiene que, al promover la vinculación a la empresa mediante compensaciones a la antigüedad, el mercado interno de trabajo coordina de forma concreta los intereses del capitalista y del trabajador en la generación de plusvalía. De esta manera, la/os trabajadora/es poseen un interés muy concreto en la conservación y ampliación del mercado interno de trabajo.

Desde la aparición del modelo toyotista se retoma la idea carrera (Aoki, 1990) como un sistema que al aumentar la promoción y la remuneración colabora con la motivación de sus empleados a desarrollar sus carreras de largo plazo. La idea que tanto el obrero como el oficinista alcancen un buen salario y diversos bonos que crecen a medida que ascienden, suponen un desarrollo virtuoso de la carrera mientras adquiere habilidades y antigüedad (Aoki, 1990). Esta idea de carrera genera que el/la ingresante se implique de un modo duradero con la empresa y proyecte un futuro.

Al interior de empresas cooperativas la idea de reclutamiento²⁷ interno podría significar beneficios, ya que al no existir la ganancia empresarial no se produce ese individualismo al que Burawoy hace referencia, aunque el riesgo sería la generación de una competencia lateral entre trabajadora/es de igual rango por el acceso a los ascensos. Sin embargo, la imagen de obligaciones recíprocas de confianza mutua (Burawoy, 1989) constituye un concepto fecundo para pensar las relaciones laborales al interior de este tipo de organizaciones. La confianza (en tanto seguridad o esperanza en algo o alguien) es un valor que en las organizaciones solidarias debería ser más sencillo alcanzar. Por otra parte, el hecho de recompensar la antigüedad como una variable crucial, resulta fundamental para este tipo de organizaciones ya que la permanencia y la estabilidad son elementos claves para generar el compromiso e implicación necesarias.

²⁷ A diferencia de Burawoy no hablamos de mercado interno en la medida en que no hay compra venta de fuerza de trabajo.

Luego del reclutamiento, el proceso de selección es el segundo paso, se define entre la/os diferente/s candidata/os a quien o con qué criterios se elige. Es en este tema en el que se perciben modificaciones desde el inicio de las recuperaciones a esta etapa de consolidación. Se evidencia una diferencia en los criterios con los que se incorporan asociada/os a las cooperativas y la forma en que se la/os asocia e integra a la empresa recuperada.

En los inicios de los procesos de recuperación en las cooperativas cuando el trabajo aumentaba y se hacía necesario reclutar más trabajadora/es, se recurría en general a la familia, priorizando lazos parentales como hijos, padres, hermanos, etc. Esta constituye una tradición común en el movimiento cooperativo (Fajn, 2003) así como una tradición obrera de larga data.

Una primera cuestión para destacar es que la mayoría de las empresas recuperadas tuvieron que regularizar sus formas de incorporación de asociada/os, en algunas luego de enfrentar una serie de problemas legales. Como ya se señaló, la legislación permite que durante los seis primeros meses el/la trabajador/a futura/o asociada/o este a prueba y es ese el proceso de tiempo para que ambos logren evaluar si esa adaptación se produce. Luego de ese momento el/la nueva/o integrante goza de los mismos derechos y obligaciones que un/a socia/o fundador/a.

En la mayoría de las empresas recuperadas de la muestra se realiza un período de prueba de la/os postulantes a asociada/os que oscila entre 3 y 6 meses, luego de los cuales se evalúa si ingresan o no como asociada/os a la cooperativa. Este esquema de incorporación nos habla de una maduración de los procesos de selección y reclutamiento de la/os nueva/os asociada/os a la empresa cooperativa, que expresan la necesidad no sólo de una manera de evaluar sino de definir política y colectivamente si la/os postulantes logran amoldarse o no a la lógica cooperativa, a la cultura y las reglas de cada empresa recuperada.

En lo referido a los tipos de empresas, si bien en todas se continúa priorizando los lazos familiares, en varias de las de consolidación autogestiva son también los criterios técnicos, profesionales y solidarios-políticos los que se consideran a la hora del ingreso.

La empresa de logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires que privilegia para la incorporación el compromiso de los ingresantes con el barrio constituye una excepción.

la idea es que vayan trascendiendo y vayan ocupando los lugares los pibes que van entrado y acá él...60% son todos pibes entre...ahora entraron ...seis pibes más que tienen

entre 17-18 años, pero son pibes que, si nosotros no los tenemos acá, en el barrio hacen desastre, hacen cagada. Entonces, bueno, un lugar de motivación y contención es bueno “vengan a laburar con nosotros”. Los que entran primero porque tuvieron un compromiso con la organización anterior de estar trabajando. (entrevista a empresa recuperada de logística y mantenimiento de residuos de la Provincia de Buenos Aires, diciembre de 2017)

La idea de integración y socialización de la/os jóvenes del barrio, sin experiencia laboral es resaltada por Deux Marzi (2014) como una particularidad de esta empresa recuperada. Sostiene que se plantea la posibilidad de construir un régimen laboral que los integra como una forma de “devolver” a la comunidad parte de lo que obtuvieron gracias al apoyo, durante el proceso de lucha por la recuperación. Entienden que el trabajo en la cooperativa puede contribuir a la formación de la/os jóvenes y a su posterior inserción en otros ámbitos laborales. Además, la incorporación como asociada/os, su participación en la toma de decisiones, la organización del trabajo y la distribución de los ingresos producidos en las mismas condiciones que la/os asociada/os promueve la igualdad entre trabajadora/es que desde el punto de vista de la propiedad son desiguales. Las diferencias en el alcance del compromiso y la participación de la/os trabajadora/es asociada/os es una de las preocupaciones hacia las que se dirigen diversas estrategias de incentivo a la participación (Deux Marzi, 2014).

En la textil de la Provincia de Buenos Aires además de familiares ingresaron personas con problemáticas de empleo provenientes de programas estatales como Envión o el Patronato de liberados y durante los primeros años se produjo un proceso deliberado de incorporación de profesionales externos a la cooperativa. Como señala Partenio (2016) los “profesionales” fueron incorporados en áreas de ingeniería industrial, administración de empresas, “recursos humanos”, mecánica, laboratorio químico y “dirección de planta”. Su incorporación en un principio se realizó bajo la modalidad de contratación con la obtención de un salario diferenciado al retiro de la/os socia/os pero con el paso de los primeros años, se propuso un sistema de incentivos monetarios –mínimos– en el retiro de todos los “encargados” proceso que se denominó “categorización” (Partenio, 2016).

Solo una de las empresas recuperadas de consolidación parcial tiene la particularidad de no ingresar nuevos asociada/os y para ello creó una SRL donde terceriza trabajadora/es. Otras cuatro de ese tipo realizan contrataciones temporarias de asociada/os: las alimenticias de Mendoza donde la estacionalidad de la producción hace que existan picos de actividad

durante algunos meses. El INAES permite por normativa este tipo de contrataciones²⁸. También contratan temporalmente trabajadora/es la metalúrgica de Tierra del Fuego y el aserradero de Rio Negro que tienen producciones estacionales, todas pertenecen al tipo de consolidación parcial o sin consolidar.

En algunas empresas de consolidación autogestiva y parcial para ciertos puestos se requieren conocimientos técnicos específicos y es la calificación la que define los perfiles (metalúrgica Provincia de Buenos Aires, Cerámica de Neuquén 1, alimenticia de CABA 2, gráfica de Mendoza y alimenticia de Mendoza 2). En tres de las empresas (alimenticia de CABA 1, alimenticia de Santa Fe 1 y cerámica de Neuquén 1) los ingresos se producen sólo cuando un asociado se jubila.

La incorporación de familiares rememora la lógica de incorporación de los viejos oficios artesanales descritos por Coriat (1994) en *El Taller y el cronómetro* como endotecnia²⁹.

a ver, la confianza, ¿vos cómo tenés confianza? siendo que son parientes o conocidos de los mismos socios, no hay mucha vuelta, ... se han incorporado hijos, yernos, hermanos... Si, si, y es complicado... vos podes llamar a... podes agarrar a una persona que tenga un muy buen curriculum, pero te puede hacer mucho daño en lo que es lo operativo... siempre tenés que tener esa confianza y ese respaldo que vos decís “che, tu hermano anda mal”, lo agarras y le decís... “che, tu hermano... donde lo agarre...” no, mentira (Risas), no, le decís “hablá con tu hermano”, tenés otras herramientas (entrevista a empresa recuperada alimenticia láctea, Provincia de Buenos Aires, diciembre de 2018)

²⁸ La resolución 360/75 del INAES permite la contratación de personal por parte de cooperativas de trabajo previa comunicación a la Gerencia de Fiscalización del INAES de la nómina de trabajadores no asociados solamente por períodos acotados y bajo las siguientes circunstancias: a) Sobrecarga circunstancial de tareas por un lapso no superior a 3 meses; b) necesidad de contar con un técnico o especialista para una tarea determinada no pudiendo exceder los 6 meses; c) trabajos estacionales por un lapso no mayor de 3 meses; y d) período de prueba, el cual no podrá exceder de 6 meses. En estos casos, la cooperativa debe inscribirse como empleadora, e incluir a estos trabajadores como empleados, lo que implica asumir todas las obligaciones estipuladas en la legislación laboral vigente. Una vez cumplidos los plazos, la cooperativa no puede seguir contando con el trabajo de los empleados contratados, a menos que los incorpore como asociados. Un elemento sumamente interesante de dicha resolución es que establece como no repartibles los excedentes generados por dichos trabajadores. Esos excedentes deben destinarse a la reserva irrepartible fijada en el último párrafo del artículo 42° de la Ley de Cooperativas 20.337.

²⁹ La endotecnia es una forma de transmisión de los saberes del oficio se realizaba en el seno de la familia; el padre le transmitía los secretos de su oficio solo a sus hijos. Se administraban los saberes por las relaciones de parentesco. Era una forma primitiva de resistencia al capital, ya que, con la desaparición de los gremios, más que un capricho, la endotecnia, fue una cuestión de supervivencia y mantuvo los salarios altos, producto de la escasez de conocimientos difícilmente reemplazables para el capital (Szechter, 2020).

En el texto *El nuevo espíritu del capitalismo* Luc Boltanski y Eve Chiapello (2002) argumentan que el espíritu del capitalismo sufrió una transformación, que consiste en la aparición de una nueva representación de la empresa y del proceso económico. Esto se da en un contexto de nuevas posibilidades de reproducción para la/os hija/os de la burguesía y de ascenso social para el resto de la sociedad. Para dar cuenta de las características de la normatividad del capitalismo, los autores eligen ahondar en la literatura de gestión empresarial, ya que la toman como uno de los principales lugares de inscripción del espíritu del capitalismo. Concluyen que en la literatura managerial de los años noventa resurge el problema de la confianza. Se otorga un papel de gran importancia a las relaciones personales y a la confianza para posibilitar la coordinación entre toda/os los actores que integran la cadena de valor. Así como al mismo tiempo se intenta flexibilizar y aligerar los dispositivos organizacionales para no volver a la antigua rigidez (propia de los modelos burocráticos). Ya no se observa la crítica de la invasión de la lógica del mundo doméstico a la empresa propia de la literatura de los años sesenta. La confianza como valor dentro de lo familiar remite a la apelación a los valores premodernos como criterios de incorporación a la empresa privada.

En las empresas analizadas también se produce una vuelta a los valores de la confianza y la familiaridad como modo de concitar la adhesión e implicación de la/os asociada/os trabajadora/es a la cooperativa. Las modalidades de selección y reclutamiento de la/os nueva/os asociada/os se basan en los valores de la confianza y las relaciones personales. Sin embargo, estos valores se sustentan sobre la base de otro tipo de sustrato que en la empresa privada. Su lógica es obtener adhesión para un proyecto ajeno, la corporación supone adhesión compulsiva. Mientras que en las empresas recuperadas la familiaridad, la confianza y el compañerismo son requeridas y buscadas para un proyecto que se asienta en valores colectivos, solidarios y democráticos por lo menos al interior de ese colectivo.

2.5. Modalidades de retribución del trabajo: en busca de la justicia

Los criterios con los que se retribuye el trabajo en las empresas recuperadas reflejan parte de las discusiones y debates, expone los temas que generan conflictos, así como las diversas formas que van construyendo de recompensar el esfuerzo de un modo que esa mayoría considera justo.

La literatura europea sobre empresas sociales plantea que allí se adoptan esquemas con diferentes categorías remunerativas para trabajadora/es con distintos niveles de formación y conocimientos específicos, así como de experiencia y antigüedad en la organización. Algunas ideas que plantean los estudiosos del tema son las siguientes: en primer lugar, en cooperativas con menor número de socia/os es más fácil aplicar políticas retributivas igualitarias. En cambio, a medida que la cooperativa va creciendo, aumenta la complejidad de la gestión, se amplía la brecha en la distribución. En segundo lugar, las escalas de las cooperativas son inferiores que las de las empresas privadas capitalistas cuestión que se debe a la naturaleza de las cooperativas, con elementos como la participación democrática que favorecen la solidaridad y la igualdad de las personas que forman parte de estas. En tercer lugar, las cooperativas prevén mecanismos de retribución variable en función de los objetivos o resultados. En muchos casos, sin embargo, estas medidas pasan a un segundo plano en favor de mantener la cohesión interna. Por último, las escalas “salariales” llegan tener una brecha entre 1 a 5 entre quienes menos y más retiran según las diferentes categorías, pero en la práctica estas bandas son mucho más igualitarias. La pirámide “salarial” casi siempre acaba aplanándose (Vázquez, 2015).

En la investigación que realizamos durante los primeros años de auge de las recuperaciones decíamos:

es común prácticamente en todas (del 70% de los emprendimientos en actividad, se han impuesto criterios igualitarios de remuneración, proporción que trepa a un 85% entre las empresas en las que no han permanecido ni empleados jerárquicos o profesionales ni empleados administrativos) estas empresas que los trabajadores adopten retiros semanales, de montos variables, sujetos a los resultados e iguales para todos, independientemente del puesto en el que se desempeñen (Fajn, 2003, 66).

Para el año 2010 según el informe de Facultad Abierta (2010) prevalecía el reparto igualitario de los excedentes (52%). Esa distribución equitativa de ingresos se relaciona con la inexistencia de una estructura piramidal muy marcada, porque los puestos jerárquicos no son reemplazados y el proceso de trabajo no requiere de saberes tan específicos. En los casos en que la retribución no es igualitaria, las diferencias se relacionan en general con la capacitación,

la calificación y la antigüedad. En esos casos las pirámides organizaciones suelen ser mucho más achatadas que las de las empresas privadas (Peláez, 2015).

Por su parte, Salgado (2012) plantea que con el correr de los años las empresas recuperadas que solían distribuir igualitariamente comenzaron a introducir criterios de desigualación. Los criterios emergentes de diferenciación fueron la formación, la pertenencia a la cooperativa y en menor medida la antigüedad. La desigualación exógena producto del clivaje socio no socio y la endógena anclada en la antigüedad y la categorial laboral.

En su estudio sobre empresas recuperadas de la ciudad de Buenos Aires Calloway (2016) afirma que la mayoría los retiros de dinero son equitativos, sin tomar en cuenta el rol que ocupa cada trabajador en la producción de la fábrica, o sea, no hay diferencias entre el trabajo manual y de dirección. Existen diferencias que no superan el 10% y dependen de la antigüedad, del hecho de haber participado de la toma y lucha de la fábrica o empresa, del turno que cumplen (por ejemplo, aquella/os trabajadora/es que cumplen el turno noche en algunas fábricas reciben un 10% más en el retiro obtenido).

Un estudio más reciente sobre cooperativas y empresas recuperadas arriba a similares conclusiones que los análisis precedentes, en los colectivos relevados con más asociada/os (aquellos que superan los treinta), existe mayor diferenciación de especialidades, perfiles laborales y responsabilidades mientras que en los más pequeños es más frecuente la rotación de tareas y las relaciones que se establecen son más cercanas. Donde la especialización es mayor, aumenta la cantidad de información, que además es difícil de comunicar y traducir: cada sector y cada rol tiene lenguajes específicos y distintivos. Por último, una mayor complejidad y tamaño de las operaciones, cambia el pensamiento acerca de qué es lo justo y tiende a ponderarse la responsabilidad y complejidad del rol en el retiro de excedentes. A su vez, la actividad hace diferencia, desarrollar en conjunto el trabajo, en un horario fijo en el que toda/os deben asistir (una escuela), o alrededor de un proceso de producción en serie que requiere del trabajo continuo y simultáneo o concatenado (una metalúrgica o un restaurante) a trabajar distribuidos geográficamente (una cooperativa de transporte o de servicios de limpieza). Por último, las brechas no superan la diferencia entre él/la que menos recibe 1 a 3 aquel/la que más gana, en ningún caso (Heras y Burin, 2014).

En las empresas recuperadas analizadas si bien confirma la tendencia al igualitarismo en la distribución, se presentan una serie de matices sobre lo que esta igualdad significa y plantea la existencia de una multiplicidad de mecanismos heterogéneos en las modalidades de

distribución del excedente que expresan que muchas veces los dispositivos igualitarios clásicos que se utilizan en las cooperativas a la hora de retribuir el trabajo provocan inequidades que se intentan subsanar.

Entre las empresas de consolidación autogestiva hay una gran variedad de formas de distribución que en su mayoría combinan distintos criterios, como la jerarquía, el compromiso, la antigüedad, etc. En cambio, entre las empresas de consolidación parcial es más común el igualitarismo, cinco de las nueve cuentan con criterios igualitarios a la hora del reparto de excedentes. En algunos casos debido la idea de que lo igualitario es más equitativo, o por el contrario a las dificultades para repartir el escaso ingreso o en algunas también que no logran encontrar una forma que el colectivo considere justa de distribución.

Por su parte en las empresas sin consolidación se producen dos situaciones diferentes. En el aserradero el reparto es igualitario, pero hay una diferenciación entre socia/os y no. En la cerámica de Neuquén 2 el reparto es diferenciado de acuerdo con dos criterios: la antigüedad y el presentismo. En este último caso el sistema de reparto refleja los problemas internos no saldados en los agrupamientos en disputa por el control de la cooperativa entre el igualitarismo y la retribución de acuerdo con criterios propios de empresas privadas capitalistas.

Si diferenciamos las empresas de acuerdo con los criterios de retribución encontramos que el reparto igualitario se produce en cinco de total: la alimenticia de Mendoza 1, la alimenticia de Santa Fe 1, el aserradero de Río negro, la empresa de transporte de Entre Ríos, y la alimenticia de CABA 1. Esta igualdad es puesta en cuestión teniendo en cuenta que algunas de estas empresas recuperadas contratan personal externo o ingresan asociada/os temporarios que cuentan con un sistema de reparto diferencial, con lo cual la igualdad es sólo entre el grupo de asociada/os estables de la cooperativa. La igualdad en el reparto entonces no es real, forma parte de una diferenciación que instala categorías internas en el colectivo laboral. Como plantea Salgado (2012) se sostiene sobre una desigualdad exógena que instala el clivaje entre socia/os y no socia/os.

En segundo lugar, las empresas recuperadas en las que el reparto es igualitario, de acuerdo con la cantidad de horas trabajadas, esto se da en la cerámica de Neuquén 1, la alimenticia de Mendoza 2, la metalúrgica de Tierra del Fuego. La igualdad se sostiene, pero la retribución es en función de una variable específica, las horas de trabajo aportado.

En tercer lugar, comienzan a considerarse otras variables (Salgado, 2012) relacionadas con criterios propios de la empresa privada como la antigüedad y la categoría laboral. La jerarquía (que en las entrevistas se menciona como “responsabilidad”) se utiliza como criterio en la alimenticia de la Provincia de Buenos Aires y la alimenticia de CABA 2. De la misma manera, en otras se toma la antigüedad, que en muchas se sostiene solamente en la diferenciación en el retiro entre socio fundador y aquel que ingresó más tarde. Esto sucede en la gráfica de Mendoza y el restaurant de CABA.

En la metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires se guían fundamentalmente por los criterios de la calificación y la jerarquía que son los mismos que utiliza el sindicato en el convenio colectivo, aunque en este caso atenuados. En dos empresas además de la antigüedad se da plus por presentismo y/o puntualidad esto sucede en la cerámica de Neuquén 2 y el frigorífico de Río Negro. En el diario de Córdoba los criterios incluyen la antigüedad y la jerarquía, al igual que en la escuela que reparte con criterios similares al estatuto docente, aunque a diferencia de otras se da una retribución específica por la realización de tareas dirigenciales en los puestos del Consejo de Administración y el síndico y se igualan las horas de la/os docentes extraprogramáticos³⁰. En la alimenticia de Santa Fe 2 se guían por dos criterios en primer lugar una diferenciación exógena (Salgado, 2012) según su condición de asociada/os y en segundo lugar de acuerdo con la jerarquía con adicionales por presentismo³¹.

En la empresa de gestión de residuos de la Provincia de Buenos Aires se retribuyen el compromiso con la cooperativa y/o el compromiso social de la/os asociada/os con los proyectos comunitarios³².

³⁰ En las escuelas públicas y privadas se paga menos la hora de los docentes extraprogramáticos que dan clases que no figuran en los planes de estudio oficiales como talleres, en las escuelas cooperativas como resultado de una reivindicación histórica el valor de esas horas se iguala.

³¹ La cooperativa rosarina asumió como política para desincentivar el ausentismo la entrega de un “premio por presentismo”. Se trata de una suma de dinero que se entrega a aquellos trabajadores que asistieron y trabajaron la jornada completa todos los días del mes. En caso de ausencia por enfermedad u otra causa justificada pierden el premio. Los empleados de la SRL que producen para la cooperativa, también reciben salarios que se corresponden con el escalafón de fideeros, y a diferencia de los diez contratados por agencia, pueden “subir de categoría”. Los consejeros y los encargados de la producción reciben una remuneración mayor por la responsabilidad que representan tales cargos. La remuneración diferencial aunada a la creación de cargos jerárquicos ha sido una intensificación de las divisiones internas y una formalización aún mayor de la separación entre el consejo de la administración y los trabajadores dedicados a la producción. Asimismo, dentro de este segundo grupo la medida restablece la diferenciación entre el encargado de la producción - función desempeñada por el capataz en el ciclo anterior- y el resto de los trabajadores de la cuadra (Deux Marzi, 2014: 219).

³² Como señala Deux Marzi: Las remuneraciones por el trabajo realizado fueron iguales para todos los trabajadores (asociados o aspirantes a socios) hasta el año 2009, cuando el criterio fue cuestionado en asamblea por no representar las desigualdades en el compromiso y la trayectoria de cada uno. Luego de varios meses

En tres de las empresas recuperadas analizadas se plantearon sistemas complejos que evalúan diversas dimensiones: antigüedad, jerarquía, calificación, formación y experiencia, además de plus por presentismo. Esto ocurre en la gráfica de CABA, la textil de la Provincia de Buenos Aires y el hotel de CABA. Estos dispositivos más complejos son multidimensionales e intentan ponderar los retiros utilizando tanto criterios económicos como sociales. Sin embargo, al tomar como principal referente la tarea o el puesto de trabajo configuran mecanismos individualizantes e instauran una forma de evaluación del desempeño que emula modalidades de gestión de la empresa privada. Al mismo tiempo al establecerse brechas que atenúan la distancia, poniendo topes entre la/os que más y la/os que menos retiran; no pudiendo superar el triple, se achatan las pirámides. Esa brecha salarial en las empresas privadas puede ser de hasta 30 veces³³. En este sentido siguiendo a Tilly (2000) se produce una emulación en la medida en que se copian nociones y modelos provenientes de las empresas privadas y al mismo tiempo se produce una adaptación a la lógica del modelo cooperativo, ya que se elaboran criterios novedosos sobre la base de estructuras categorialmente desiguales.

En ocasiones el tema de la retribución dificulta la inserción de profesionales especializada/os porque en definitiva la cooperativa paga menos que el mercado. En la textil de la Provincia de Buenos Aires el problema se salda perfilando búsquedas e incorporando profesionales comprometidos con el proyecto de la cooperativa.

Un caso destacable es el de una empresa recuperada que planteando estrategias para involucrar a trabajadora/es en la gestión se propuso y se votó en asamblea el pago por porcentaje de producción. El problema fue que aquella/os que siempre trabajaron y se comprometían más con el proyecto comenzaron a ganar ese plus y se generaron tensiones, finalmente tuvieron que volver atrás. Lo llamativo del caso es que, por un lado, se descomponen las teorías economicistas clásicas que enuncian la existencia de una racionalidad económica de los sujetos; dando por tierra con la eficiencia de los dispositivos de

decidieron crear una “tabla de remuneraciones” en la que se le asignan puntos a los trabajadores que cumplen con determinados aspectos del trabajo. Partiendo de una remuneración básica igual para todos, cada trabajador recibe mayores ingresos cuantos más puntos haya obtenido en la calificación que se realiza trimestralmente. La tabla se compone de dos ejes principales, y según explica el tesorero, “uno se refiere al trabajo” [en mantenimiento del relleno y de otras áreas verdes] “y otro a lo que es el compromiso social”. En total se compone de diez puntos, cinco para cada eje, que a su vez se distribuyen entre los criterios definidos en cada eje; “cada uno de los ítems tiene un puntaje y el puntaje más alto que tiene esa tabla es del ítem 'compañerismo', que para nosotros es parte del compromiso social” (Deuz Marzi; 2014, 224).

³³ Para ilustrar la brecha salarial existente en el mundo privado capitalista se puede leer la siguiente nota: <https://www.cronista.com/columnistas/Cuanto-cadetes-vale-un-Ceo-20160624-0003.html>, Diario el Cronista, consulta 22/5/2019

medición de la productividad individual. Por otro lado, demuestra que en algunos casos la distribución igualitaria manifiesta la escasa variedad de alternativas para plantear una modalidad de distribución que sea percibida como justa y legítima para el colectivo de trabajadora/es. En otra empresa nos comentaban sobre los problemas del igualitarismo:

Los socios fundadores cobrábamos todos iguales, que también fue un error. Cuando recuperamos el laburo había 4 máquinas y éramos 35 maquinistas, así que, imagínate ¿quién iba a subir a la máquina? Porque el maquinista cobraba más. Acá cobrábamos todos iguales, los maquinistas, los que hacen mantenimiento, los que barren y la comisión administradora. Entonces, al principio va todo bien, perfecto. Después se empieza a degenerar un poco porque empezás a ver que el compromiso que vos tenés no es el mismo que tiene otros. Nosotros llegábamos a las 10 de la noche y otros a las 5 de la tarde ya no estaban. (entrevista a empresa recuperada de logística y mantenimiento de residuos de la Provincia de Buenos Aires, diciembre de 2017)

Al mismo tiempo el planteo de diferenciaciones de acuerdo con el compromiso también puede introducir nuevos conflictos:

Ganábamos absolutamente todos lo mismo, desde el compañero que arma una caja hasta los que estamos en el Consejo, todos ganamos exactamente lo mismo... en un momento veíamos de qué manera podíamos premiar a los compañeros que más estaban trabajando y se agregó como un premio a la producción, ... fomentó la producción, pero después lo tuvimos que sacar, porque no hace falta un premio a la producción, no tenía sentido, porque igualmente eran los mismos que trabajaban mucho, y eran responsables, seguía siendo exactamente lo mismo, no es que otro se acopló "ah sí, vamos..." entonces, ... lo sacamos... era una diferencia sí, pero decidimos sacarlo, también era... como era a la producción era para todos, si se hace producción y no vendemos perdemos la cadena, y después, bueno, decidimos sacarlo y hasta hoy día no, no vemos de qué manera hacer (entrevista a empresa recuperada alimenticia de Santa Fe 1, octubre de 2018)

Por otro lado, se observa que existen diferentes tratamientos entre distintas cooperativas en lo referido a si retribuyen o no, los puestos directivos de la gestión de la cooperativa. Como ya se mencionó en la escuela recuperada desde un comienzo se planteó la necesidad de

profesionalizar la gestión retribuyendo la tarea con una determinada cantidad de horas cátedra. Mientras que, en otras Presidente, Tesorero y Síndicos siguen cumpliendo sus roles en la producción y en tiempos extra laborales realizan las tareas que requiere la dirección de la cooperativa sin cobrar un adicional por llevar adelante estas tareas.

Resulta interesante destacar una serie de cuestiones que expresan estos diversos dispositivos autogestivos de distribución del excedente. En primer lugar, se observa que con el correr de los años y a la luz de los conflictos que este tema provoca entre la/os asociada/os se han ido complejizando los mecanismos para evaluar y calcular la eficiencia, productividad y compromiso en el proyecto de la/os trabajadora/es.

En segundo lugar, se producen innovaciones autogestivas al plantear esquemas que suponen retribuir a la/os asociada/os de acuerdo con lo que cada uno aporta a la cooperativa o al proyecto, fundamentalmente aquellos que no toman los criterios clásicos propios de la gestión privada como la calificación o la antigüedad sino el compromiso con el proyecto cooperativo o con el territorio al que pertenece la empresa recuperada. Al mismo tiempo, los complejos dispositivos que privilegian la individualización en la evaluación del puesto de trabajo, se proponen mecanismos para no ensanchar las pirámides evitando desigualaciones. Se constata que, si bien prevalece el igualitarismo, en ocasiones se debe a la falta de ideas novedosas y no a un criterio de justicia legítimo.

Por último, se observa que el tema de la retribución de excedentes está en constante evaluación con el objetivo de lograr cierta justicia retributiva, replanteándose los problemas de la igualdad y la equidad, lo que revela las dificultades teórico – prácticas que suponen llevar adelante un proceso autogestivo.

2.6. La organización del trabajo recuperado. ¿Un nuevo modelo de gestión del trabajo?

En este segundo capítulo, se sistematizaron y describieron diversas modalidades de organización del trabajo que se instauran en las empresas recuperadas por sus trabajadora/es luego de dos décadas de autogestión. Se relevaron una serie de dispositivos de organización del trabajo novedosos desde la perspectiva de la autogestión, algunos de los cuales emulan los modelos de gestión privada, mientras que otros constituyen avances embrionarios en camino a la invención de modelo de gestión democrático y solidario. Al mismo tiempo, aquello

que se imita del modelo privado es resignificado según lógicas que expresan mecanismos democráticos de gestión y decisión colectivos.

Si en los inicios de las recuperaciones se planteaba la posibilidad real de la autodeterminación en la organización del trabajo las primeras modificaciones se realizaron de modo casi intuitivo con el correr del tiempo y en el análisis realizado se constata que se producen una serie de innovaciones orientadas a suturar las tensiones propias de la autogestión y si bien no constituyen un modelo acabado, son buscadas por los colectivos de trabajadora/es en función de la mejora en la gestión del trabajo.

En lo referido a la jerarquía interna con el correr del tiempo las empresas recuperadas han implementado diversas modalidades de instaurar nuevos roles y funciones que reconfiguran la estructura interna. Esa nueva estructura supone la aparición de espacios organizacionales novedosos como los Comités, los Consejos de Administración Ampliados, responsables, coordinadores, etc. Cumplen funciones de diseño, planificación y control del trabajo cuyas incumbencias y forma de elección son repensadas sobre la base de la participación democrática. El involucramiento de la/os asociada/os funciona como una variable de importancia a la hora de asumir nuevas responsabilidades y desafíos en esa nueva estructura jerárquica. Se encuentran diferencias entre las empresas recuperadas de consolidación autogestiva que han establecido en forma más sistemática los escalafones y el grado de incumbencia de cada categoría jerárquica, mientras que en las empresas recuperadas no consolidadas se observa un achatamiento en las pirámides y algunos conflictos en torno a la asunción de responsabilidades.

En cuanto a las políticas de capacitación y profesionalización hay un interés por parte de las capas dirigenciales en la capacitación tanto técnica como institucional, fundamentalmente en las empresas recuperadas de consolidación autogestivas y parcial.

La rotación en el trabajo es fomentada en las empresas recuperadas de consolidación autogestiva, se estimulan las carreras internas para el ascenso en las escalas jerárquicas beneficiando a aquella/os trabajadora/es asociada/os que asumen los riesgos de tomar nuevas responsabilidades.

En cuanto a las políticas de reclutamiento de trabajadora/es asociada/os son predominantes los criterios familiares los que se priorizan valorando la confianza que estos lazos generan.

Por último, con respecto a la distribución de los excedentes si bien prevalecen criterios igualitarios, aunque con matices por diferenciaciones en los tipos de contrataciones o la

cantidad de horas trabajadas, también se plantean dispositivos más complejos de retribución que suman criterios como la jerarquía, la calificación o el compromiso de la/os asociada/os. En síntesis, en comparación con la empresa heredada las empresas recuperadas fundamentalmente de consolidación autogestiva desafían el modo de organización tradicional de trabajo y se plantean dispositivos novedosos de organización del trabajo intentando equilibrar lógicas en tensión.

Las dimensiones analizadas permiten plantear la existencia de una serie de innovaciones en la gestión del trabajo que se explicitan en diversos dispositivos. En la jerarquía interna la instauración de instancias colectivas, en las calificaciones la formación en cooperativismo, las rotaciones que instauran carreras internas, los criterios de reclutamiento basados en la confianza y la retribución del trabajo que busca justicia en la distribución. (en el Anexo 2 se presenta un cuadro resumen de cada una de las dimensiones consideradas).

Capítulo 3 Las formas de control del trabajo: “Sin disciplina no hay orden, ni gestión”

...A medida que el aparato de producción se va haciendo más importante y más complejo... las tareas de control se hacen más necesarias y más difíciles. Vigilar pasa a ser una función definida pero que debe formar parte integrante del proceso de producción, debe acompañarlo en toda su duración. Personal especializado, presente y distinto de los obreros se hace indispensable (Foucault, 1975, 179)

una colectividad autogestionada no es una colectividad sin disciplina,
sino una colectividad que decide por sí misma sobre su disciplina
(Castoriadis, 1974)

El control del proceso de trabajo supone la vigilancia, es decir la forma en que se intenta lograr hacer que la/os trabajadora/es cumplan con lo que se ha ordenado realizar. Las estrategias de control más conocidas, impuestas en el taylorismo - fordismo se sostienen en la disciplina que imparte una serie de premios y castigos que pretenden normalizar, prescribir para obtener la sumisión de la/os trabajadora/es, que no se resistan y al mismo tiempo que aumenten en forma constante su rendimiento (Rebón, 2007).

En las empresas capitalistas el control en el proceso de trabajo constituye un aspecto fundamental para resolver los problemas de la eficiencia y el rendimiento de la fuerza de trabajo (Smith 1995). Como ya señalamos, en las empresas recuperadas por la/os trabajadora/es, los primeros estudios realizados planteaban el relajamiento del control en parte, por la desaparición de las personificaciones encargadas del control durante la recuperación, y/o porque, al desaparecer la figura del patrón y una gran porción de los mandos medios, se producían pequeñas conquistas sobre los espacios, tiempos y ritmos de trabajo que suponían nuevas modalidades de ejercicio del poder (Fajn y Rebón, 2005).

Desde la perspectiva de la sociología de las organizaciones, aunque puede resultar redundante, es clave partir de la idea de que las estrategias organizacionales de control no se imparten desde la neutralidad. Las técnicas, instrumentos de evaluación y regulación generalmente refieren a intereses específicos (de clase, poder y dominación). En este marco las preguntas que surgen son: ¿cuáles son las estrategias de control en las empresas

recuperadas?, ¿a qué responden esas estrategias que se despliegan?, ¿qué particularidades tienen? ¿en qué medida emulan las técnicas de control de las empresas capitalista? ¿quiénes son aquella/os que personifican las funciones de control? A su vez, es preciso analizar las formas de evaluar el trabajo que implica no sólo el control de las personas sino también de cómo, cuánto y la forma en que se produce. En este sentido nos preguntamos ¿cómo se evalúa el trabajo? ¿se evalúa el rendimiento?, En lo referido a la disciplina ¿qué cuestiones se sancionan y cuáles se recompensan? ¿cuáles de los temas referidos al control generan tensiones o conflictos? ¿cómo se resuelven o procesan? ¿cuentan con comisiones, reglamento interno u otro mecanismo para resolver los problemas referidos a la disciplina?

De esta manera, el presente capítulo se propone analizar las estrategias de control del trabajo de las empresas recuperadas abordadas en la presente tesis. A partir del análisis de la muestra de empresas recuperadas se lograron identificar diversas modalidades de control del trabajo que a través de instancias democráticas y colectivas plantean alternativas al proceso de producción capitalista y despliegan nuevas modalidades de control del trabajo autogestionado. Se presenta por último una periodización en las estrategias de control del trabajo, se observa que las empresas recuperadas evaluaron con el tiempo que sin estrategias de control la eficiencia no era posible.

Las investigaciones que se realizaron sobre los temas de control en las empresas recuperadas muestran cierta ambivalencia en cuanto a las modalidades de control, al mismo tiempo que la autogestión puede implicar formas innovadoras en la participación, la organización y la gestión suelen apelar a la disciplina impuesta en la empresa anterior a través de dispositivos rígidos y autoritarios, incluso con mayor dureza (Hudson, 2016). La/os autora/es sostienen que la aplicación de modalidades de control propias de la empresa anterior para buscar respuestas a las dificultades en la organización del trabajo puede ser explicado por el peso que tiene para esta/os trabajadora/es la experiencia pasada de disciplinamiento laboral que les brindan seguridad (Wyczykier, 2005). Es decir, si bien hay avances en las lógicas participativas y colectivas el control del trabajo se sostiene sobre la base de emulaciones de lo que sucede en las empresas privadas.

Gino Germani (1985) en su texto *Democracia y autoritarismo* en la sociedad moderna plantea refiriéndose a los procesos de modernización y secularización, una distinción que resulta fecunda, entre los componentes prescriptivos y electivos de la acción. La acción electiva es una forma de conducta socialmente regulada en cuanto lo que las normas indican. Se basa en

criterios de elección u opción y no modelos de conducta atribuidos de modo rígido. Y la acción prescriptiva el control social tiene lugar “naturalmente” por medio de modelos de conducta internalizados principalmente a través de la socialización primaria. De esta manera, el marco normativo mismo –es decir, el componente prescriptivo de la acción electiva– puede convertirse en objeto de elección, puede ser cambiado. Esto presupone un núcleo común de significados, valores, creencias, y fines dotados con suficiente congruencia para asegurar un grado de compatibilidad entre las acciones y elecciones de individuos y grupos, y para proveer mecanismos aptos para dar soluciones relativamente pacíficas o conflictos interindividuales e intra o intergrupales dentro de la sociedad. Considera que toda sociedad cuenta con una serie de reglas que constituyen el núcleo central que prescribe para asegurar su integración. Cuando el marco normativo se pone en cuestión y llega a convertirse en objeto de deliberación y elección ese orden común se pone en duda.

La pregunta en nuestro marco es si se produce ese paso, sí es que existe un pasaje de lo prescriptivo a lo electivo en el ámbito de la democracia y la producción. Si realmente las normas configuran una acción electiva del nuevo colectivo. Al mismo tiempo si esa construcción de un nuevo núcleo de reglas construye una forma de acción prescriptiva que facilita la integración. Es decir, si se constituye un núcleo común de significados, valores, creencias, y fines con suficiente congruencia para asegurar un grado de compatibilidad entre las acciones y elecciones de individuos y grupos para proveer mecanismos para proveer soluciones relativas a los conflictos interindividuales.

3.1 El control del trabajo en la empresa capitalista

Como decíamos, en la organización del trabajo capitalista el control del trabajo constituye un aspecto central del proceso de trabajo en la medida en que para contar con la colaboración de la/os trabajadora/es resulta imprescindible la vigilancia en el trabajo. Edwards (1979) señala que el control en el proceso de trabajo resulta fundamental para acortar la distancia entre lo que el capitalista puede comprar en el mercado y lo que necesita para la producción. Esto provoca que los intereses de la/os trabajadora/es y de la/os empresaria/os colisionen y se produzcan conflictos en el proceso productivo.

El control es problemático porque a diferencia de otras mercancías la fuerza de trabajo se rehúsa a ser tratada como una mercancía. Desde la perspectiva capitalista estos problemas se simplifican como problemas de la gestión y se analizan en términos de técnicas de administración y “liderazgo empresarial” (Edwards, 1979, 346).

En la empresa capitalista las estrategias de control del trabajo se resuelven a través de diversas técnicas e instrumentos que se han ido complejizando y diversificando a lo largo de la historia. Desde el cronometro en el taylorismo, la cadena de montaje en el fordismo, el trabajo en equipo en la escuela de las Relaciones Humanas, gestión de las emociones o autocontrol en las escuelas posfordistas (Smith, 1995).

Edwards (1979) señala que en el proceso de trabajo se cristaliza el conflicto de clases, y entonces el espacio de trabajo se transforma en un terreno disputado. Las resistencias de los a/ a aumentar la producción se contraponen con la respuesta de los empresarios reorganizando en forma constante el proceso de trabajo. Los empresarios buscan aumentar sus beneficios y para eso se valen de estrategias novedosas que estructuran el control en el trabajo. “El trabajo se ha organizado, en definitiva, para limitar el conflicto. En este intento, a veces los empresarios han tenido éxito” (p. 352).

Para Edwards el sistema de control puede ser contemplado con un método en el que se coordinan tres elementos: 1) la dirección: mecanismo o método por el cual el empresario dirige las tareas laborales, especificando lo que hay que hacer, en qué orden, con qué grado de precisión o cuidado, y en qué plazo de tiempo, 2) la evaluación que es una segunda instancia es el procedimiento por el cual el empresario supervisa y evalúa para corregir errores y otros fallos de producción, vigilar el rendimiento de cada trabajador e identificar la/os o grupos de trabajadora/es que no llevan a cabo correctamente sus tareas y 3) la disciplina: o los recursos que el empresario utiliza para disciplinar y recompensar a los trabajadores, para conseguir su cooperación y hacer cumplir sus instrucciones para la dirección del proceso productivo (Edwards, 1979). A lo largo del capítulo se desarrollan estos tres elementos: la dirección, la evaluación y la disciplina y las modalidades en que reconfiguran en las empresas recuperadas analizadas.

Los sistemas de control se han ido transformando de acuerdo con diversas circunstancias históricas y los conflictos a los que intentan dar respuesta. A cada modelo productivo o escuela de las organizaciones le corresponde una configuración diferente en cuanto a las estrategias

de control desplegadas. En la primera mitad del siglo XIX el modelo taylorista se desarrolló al instaurar la función dirección en la figura de capataces y supervisores a través de una estructura de *control simple* parcial, donde las sanciones e incentivos se imponían en forma idiosincrática y asistemática. Los jefes o directivos asignaban las tareas a los trabajadores, la evaluación también era realizada por los directivos y era constante, en lo referido a la disciplina los trabajadores estaban sometidos a las reglas que los directivos aplicaban en términos personales (Edwards, 1981). El estándar y el cronometro son los instrumentos de control que simbolizan el control simple.

A fines del siglo XIX comienzan a observarse tendencias a la concentración e integración empresarial y el control se volvió más formal y estructurado. En el control técnico además del diseño de las maquinas se suma el control social de la/os trabajadora/es (Edwards, 1981). Surge la gran empresa fordista que aumenta la necesidad de coordinación, se incrementan las funciones intermedias de dirección del trabajo y de este modo el conflicto (las huelgas). La respuesta fue la represión directa pero también la reorganización del proceso de trabajo (Edwards, 1979).

El *control burocrático* se basa en el principio de integrar el control en las relaciones sociales del lugar de trabajo. La característica definitoria del control burocrático es la institucionalización del control jerárquico (Edwards, 1981). El imperio de la ley reemplaza el “imperio del mando del supervisor”. En la dirección del proceso de trabajo, los procedimientos para valorar el rendimiento de la/os trabajadora/es y la aplicación de recompensas y sanciones, tanto los supervisores como la/os trabajadora/es se ven sujetos a los dictados de la “política de la empresa”. La pirámide se estratifica, de acuerdo con la prescripción de las tareas y todo se decide en función de normas impersonales. En la medida que la/os empleada/os son fieles a la empresa se les promete la posibilidad de ascenso. De esta forma comienzan a esbozarse las ideas de carrera y de mercados laborales internos sistemáticos (Edwards, 1979).

El modelo burocrático como forma de control ha sido criticado por sus disfunciones (Mertón, 1993) o “círculos viciosos” (Crozier, 1969). Sin embargo, comienza a plantear formas de involucramiento y adhesión al trabajo que son retomadas posteriormente por otras escuelas. Por ejemplo, los dispositivos del trabajo en equipo o el control de las emociones (Smith, 1995). A partir de los años setenta el conflicto entre capital y trabajo se expande. Las resistencias de la/os trabajadora/es a la intensificación del trabajo se multiplican, y la productividad se

ralentiza. La crisis convence a los empresarios de la necesidad de una revisión completa del compromiso. Comienza entonces la elaboración progresiva y empírica del modelo de la empresa neoliberal (Coutrot, 2001, 20) y un proceso de deslegitimación de la burocracia (Alonso y Fernández Rodríguez, 2016). A partir de ese momento proliferan diversas técnicas tendientes a desburocratizar las empresas, a través del aplanamiento de las jerarquías, disminuyendo la cantidad de normas y buscando formas de consenso al interior de los equipos de trabajo.

La economía posindustrial flexible ha dado origen a múltiples estrategias de control, más suavizadas e invisibles (Smith, 1995). Por ejemplo, el trabajo en equipo o entre pares supone que, si un trabajador va más lento o no se amolda, el resto de sus compañera/os lo observará y le indicará que debe aumentar la intensidad del trabajo o respetar las normas, para no perjudicar al resto, ya que no solo los premios, sino los castigos pasarán a ser colectivos. En este sentido, el trabajo en equipo como un dispositivo de control fue retomado por la escuela toyotista aunque ya había sido propuesta por los teóricos de la escuela de las Relaciones Humanas en los años '30 (Szlechter, 2020).

Por su parte, el autocontrol (Boltansky y Chapello, 2002) o el trabajo emocional³⁴ o las técnicas de calidad total, mejora continua, evaluación de desempeño suponen el traslado del control al cuerpo de la/os trabajadora/es antes impuesto desde el exterior. Utilizar a la/os clienta/es para controlar a la/os trabajadora/es de los servicios, o invitar a la/os trabajadora/es a que en las horas extras “propongan” mejoras en los procesos de trabajo, son estrategias descentralizadas y subjetivas que concuerdan con una estructura ocupacional caracterizada por los servicios, los procesos industriales flexibles y las condiciones de trabajo precarizadas (Smith, 1995). Esto explica la importancia concedida a nociones como la “implicación del personal” o a las “motivaciones intrínsecas”, ligadas a la voluntad de hacer el trabajo y al placer de hacerlo (Boltansky y Chapello, 2002). Estos métodos de control muestran cómo se ha desplazado el poder a los hombros de individuos que no pertenecen a la dirección de la empresa y cómo se ha convertido la evaluación y el control en algo difuso e indeterminado (Smith, 1995).

³⁴ La/os trabajadores deben realizar un trabajo emocional tanto para aquellos a los que sirven como para sí mismos, manteniendo al mismo tiempo unos sentimientos y respuestas interpersonales acordes a los dictados de la dirección de las empresas. Hochschild 1983 en (Smith 1995)

En este marco, se plantea la existencia de un nuevo tipo de control (Barker, 1993), el control concertado. Es diferente al resto porque modifica su foco, son la/os propia/s trabajadora/es la/os que negocian y deciden cómo dar forma a su comportamiento de acuerdo con un conjunto de valores centrales definidos entre la organización y sus miembros. Este consenso negociado genera un discurso sobre qué cuestiones son valoradas por la/os trabajadora/es, y sobre las normas que consideran apropiadas. Las reglas en el control concertado no se instauran desde los supervisores hacia la/os trabajadora/es de base, sino que se establecen sobre la base de una serie de valores que supuestamente fueron consensuados.

El autor analiza el concepto de control concertado en una organización que se sitúa dentro del ámbito capitalista, en ella la/os trabajadora/es, mediante el monitoreo horizontal toman a su cargo las funciones de control, convirtiéndose en un sistema que denomina de equipos autogestionados. El modelo forma parte de lo que denominamos nuevas modalidades de gestión posfordistas que incluyen el método “justo a tiempo” y otros dispositivos más novedosos de control del trabajo. Sin embargo, el concepto resulta productivo para analizar el control en empresas recuperadas ya que en ellas también se consensua entre el colectivo de trabajadora/es las normas de trabajo y comportamiento.

Resulta interesante destacar que muchos de los conceptos que el neoliberalismo retoma en la empresa privada, como autogestión, democracia, horizontalidad, cogestión o cooperación configuran formas de eufemización de los conflictos (Guerra, 2013 y Szlechter, 2020), cuyo objetivo es ocultar la naturaleza conflictiva de la relación salarial. En este sentido, muchos de los valores que recupera la autogestión han sido apropiados por la prédica neoliberal con el objetivo concreto de encubrir e invisibilizar el control del trabajo en la empresa capitalista, asimilando autonomía a autogestión (Guerra, 2013).

Sztomka (1993) plantea una distinción productiva para el análisis entre cambios funcionales y estructurales. Los cambios estructurales refieren a transformaciones de las estructuras que modifican las relaciones predominantes de un sistema social o cambios de funcionamiento del sistema. Como ejemplo cita la aparición de un nuevo liderazgo o la burocratización de un movimiento social. Para dar cuenta de su definición de cambios funcionales plantea justamente un ejemplo al que referimos, la introducción de la autogestión en una empresa en la que el consejo de empleados asume las prerrogativas de toma de decisiones. De acuerdo con estas definiciones y teniendo en cuenta que en ciertas formas de posfordismo, donde se esbozan dispositivos como los círculos de calidad y el trabajo en equipos se producen cambios

funcionales limitados ya que la/os trabajadora/es sólo participan de las decisiones en el proceso productivo, mientras hay una continuidad estructural ya que no hay escisión trabajadores de la propiedad de los medios. Por el contrario, de acuerdo con nuestra hipótesis en las empresas recuperadas se produce un cambio estructural, en la medida en que la/os trabajadora/es son co-propietaria/os de los medios de producción mientras que el cambio funcional es aún más intenso ya que la participación en las decisiones de toda/os la/os trabajadora/es implica la posibilidad real de asumir funciones de supervisión y control.

3.2. Los tipos de control en las empresas recuperadas

Si a cada modelo productivo o escuela organizacional le corresponde una estrategia de control del trabajo, las preguntas que podemos formularnos serían: ¿cómo se procesa el conflicto del control en las empresas recuperadas?, ¿qué sucede con las estrategias de control del trabajo en estas empresas?, ¿se producen otros conflictos que es necesario resolver? ¿en qué medida el modelo productivo heredado repercute en las estrategias de control que se establecen y sostienen en las empresas resultantes?

Las cooperativas entrevistadas configuran una amalgama en donde los diversos tipos de control de la empresa capitalista aparecen de algún modo. Algunas replican estrategias de control simple y directo, heredadas de la antigua empresa. Los observables lo representan los instrumentos de control como el cronometro o la instauración de tiempos externos como el estándar. En las empresas recuperadas de la muestra se continúa con los controles del horario de trabajo, marcando tarjeta o el reloj biométrico. De acuerdo con la tipología de empresas recuperadas presentada anteriormente, se aprecia que en aquellas sin consolidación predomina las formas de control simple del trabajo.

Las formas de control burocrático se basan en un cuerpo de reglas estricto que se aplican de acuerdo con un sistema establecido y estructurado de normas y penalidades predominan en las empresas de consolidación parcial y algunas de consolidación autogestivas como lo muestra próxima cita. Esta forma de control es valorada en la medida que otorga cierta igualdad en el tratamiento colectivo:

Somos muy estrictos con lo que es la burocracia, se respetan los pasos... A ver, querés hacer un planteamiento, con la gerencia, después con la mesa... no es cuestión de "lo hago y

después te aviso” no, acá estamos... no paso por arriba de nadie. (entrevista empresa recuperada, gráfica, CABA, noviembre, 2018)

El relato refiere al modelo burocrático en tanto una jerarquía y una serie de normas autoimpuestas que se deben respetar. En la mayoría de las empresas se realizan descuentos económicos en los retiros ante las reiteradas llegadas tarde o las inasistencias injustificadas y también se sanciona a través de apercibimientos, suspensiones y expulsiones. Se cuantifican las horas de trabajo y se justifican las inasistencias. Sin embargo, tanto el control burocrático como los ejemplos de control simple antes citados podrían incluso conceptualizarse como formas de control concertado en la medida en que esas reglas han sido autoimpuestas por el colectivo de trabajadora/es asociada/os.

A su vez, en las empresas recuperadas analizadas se observa la creación de diversos dispositivos de control más novedosos que en la empresa privada tienen como observable el trabajo en equipo, los círculos de calidad o la evaluación de desempeño, formas más suavizadas o invisibles de control del trabajo. Se observa la instauración de normas de convivencia, reuniones semanales, charlas informales, asambleas de participación obligatoria en la jornada de trabajo con descuentos por falta, creación de áreas de Atención al Asociado, o de Relaciones Laborales, definición de una serie de pasos previos a la expulsión de un/a asociada/o con amplias posibilidades de defensa, diversas actividades para crear comunidad como: partidos de fútbol, salidas comunes, asados, etc. Muchos de estos dispositivos son emulaciones de modalidades posfordistas de control con el aditamento de que se deciden colectivamente por la/os propios trabajadora/es. En lugar de dispositivos de control configuran lo que podemos denominar nuevas regulaciones de convivencia.

Si vos tenés llegada tarde, no a la primera, creo que, en la semana, si son 3 llegadas tarde, el coordinador tiene derecho a hacerte una llamada de atención. Al tercer llamado de atención tiene derecho a hacerte una sanción, a la tercera sanción ya vas y lo planteas en una reunión de coordinadores, la reunión de coordinadores decide si es de gravedad como para presentarlo como una desvinculación o lo que fuese, se lo llama para que haga su descargo, que muchos compañeros con el descargo después han continuado y han mejorado, y si no viene, bueno ya se va directamente a

jornada³⁵. (entrevista empresa recuperada, cerámica de Neuquén 1, noviembre, 2017)

Las normas de convivencia aparecen como espacios de debate y discusión sobre los límites y reglas que el colectivo está dispuesto a aceptar. A su vez, y como característica particular de la configuración democrática de las empresas recuperadas en tanto cooperativas, el hecho de que se establecen gradientes en escala de aquello que se condena, configura una modalidad sancionatoria que es, en sí misma, formativa. Las normas de convivencia tienen como objetivo construir comunidad, reglas y no tienen como principal objetivo condenar a la/os asociada/os. En este sentido, el concepto de nuevas regulaciones de convivencia también hace referencia a este conjunto de valores que el colectivo de trabajadora/es se autoimpone.

Estas modalidades más innovadoras se encuentran fundamentalmente en las empresas de consolidación autogestiva. Se basan en la premisa de conformar una nueva cultura cooperativa, que en contraposición a la “cultura corporativa” (Szlechter, 2020)³⁶ de las empresas capitalista, genere comunidad y adhesión al proyecto colectivo, sin buscar una fidelidad compulsiva. En la empresa capitalista los procesos de integración y socialización corporativa se sostienen sobre la base de una visión jerárquica, piramidal e impuesta desde arriba al colectivo laboral, por el contrario, los ensayos para producir comunidad en las empresas recuperadas son discutidos en espacios colectivos, debatidos y tienen como objetivo una resocialización en base a una serie de principios autogestivos.

Fuimos trabajando en esto. Cada tanto nos juntamos a comer un asado todos juntos. Decimos “vamos a pescar” y vamos y somos 40 y pico, nos vamos a pescar todos juntos, hemos ido a ver un Boca River en Mendoza, un torneo de verano, cuando fuimos éramos 12 ahora son 45 los que van a ir a Mar del Plata, lo venimos organizando hace un año. O decir, si les gusta jugar al fútbol, hicimos una canchita y cada tanto... Se hizo una comisión por el tema este, por ejemplo, de los viajes, de proponer cosas, que sumen... que afiancen el grupo. Por ejemplo, hay 2 compañeros, una mujer y un hombre, que van viendo cosas con mujeres y con los hombres, o

³⁵ Las jornadas de convivencia son ámbitos de participación similares a las asambleas, pero de participación obligatoria y paralizano la producción.

³⁶ La cultura corporativa supone que los empleados se comprometan y acepten su subordinación a través de la persuasión. Para eso la firma crea un sistema de valores que apela al bien común (Szlechter, 2020).

juntos, el tema de ir a pescar, que es más que nada ir a pasar un momento.
(entrevista empresa recuperada frigorífico de Rio Negro, noviembre, 2017)

El control se reivindica como forma de sostener el proyecto colectivo. En todas las empresas recuperadas se apela a la idea de que el establecimiento de una serie de reglas supone creación de comunidad al mismo tiempo que posibilita la sostenibilidad productiva. En la mayor parte de las empresas recuperadas entrevistadas, la idea de que el reglamento es fundamental aparece como una premisa básica, no sólo por el hecho de que es el sostén de las obligaciones que se autoimponen la/os trabajadora/es asociada/os, sino porque sin ese establecimiento de normas colectivo, de reglas que configuran la base de justicia sobre la que se sostiene la empresa, es imposible ser eficiente. En la siguiente cita se observa la importancia que se le asigna a la existencia de reglas cada vez más estrictas para identificar a aquella/os que se amoldan al modelo.

nos regimos con las normas de convivencia, y hasta ahí nomás,... las hemos hecho más, estricto, es más estricto lo que ha pasado... los compañeros que se ha desvinculado por falta de compromiso, más que nada,... se le dieron más de las oportunidades que decía ahí... la compañera que era electricista... 3 jornadas para decidir, es más, la tercera ya se planteó si no quería pasar a otro sector, y a eso se negó y está bien porque ella es electricista y quería, también, su capacitación acá, dentro de la fábrica como electricista, hasta que bueno, aceptó, pero cuánto estuvo... 2 meses más, en otros puestos que fue... las oportunidades que hay en la cooperativa son amplias, tenés que ser una excepción, digamos, como para tomar una medida realmente drástica que es la desvinculación, si hay esbozos o hay ganas de, por ejemplo, ese reloj que vimos con tarjetas de sacarlo, poner un reloj digital, que está comprado, lector de pulgar, digamos, que quede grabado en el reloj para mostrar la identidad...(entrevista a empresa recuperada cerámica de Neuquén 1, noviembre, 2017)

Las políticas de integración y socialización son novedosas al plantear modalidades para buscar la adhesión y el involucramiento de la/os trabajadora/es asociada/os al proyecto colectivo. En contraposición a las sanciones que propone el reglamento, se plantean una serie de políticas de integración del colectivo laboral, que denominamos regulaciones de convivencia. Constituyen estrategias de control que dan cuenta de la existencia de conflictos para lograr la

obediencia y el cumplimiento de lo prescripto. Como sostiene Rebón (2007) la desaparición de la figura del patrón no supone la disminución del conflicto. Lo que se observa es que la necesidad de involucramiento de la/os trabajadora/es asociada/os y la sobrevivencia de las sanciones expresan el carácter externo del control en las empresas recuperadas, por lo menos para una porción de la/os asociada/os. Un ejemplo del intento de aplicar otro tipo de estrategias que no sean sancionatorias, sino que integren al colectivo se observa en esta cita:

¿y si lo solucionamos por este lado? por ejemplo, el tema de los viajes, armar el centro recreativo, jugar al fútbol, hacer esto... en un laburo normal no todos tienen esas actividades, entonces para ver, para tener un sentido de pertenencia, digamos, si mañana me echan me echan por gil, yo falté, no porque alguien me tenía bronca, me pierdo de todo esto... me pierdo de todo eso que hay muchos que se enteran afuera y quieren ser parte de esto. (entrevista empresa recuperadas frigorífico de Río Negro, noviembre, 2017)

Tanto el control directo, técnico o burocrático constituyen formas que replican estrategias de control capitalista. En la inmensa mayoría de las empresas recuperadas analizadas las estrategias de control son continuidad de las políticas de Recursos Humanos implementadas en las empresas anteriores. Un tema para resaltar es el clima de mayor relajamiento, o confianza.

se empezó a generar un clima más relajado, en donde no tenés al policía que te vigila. Sino que ya la empresa es tuya y, entonces, puede ser que haya irresponsabilidades o peleas entre asociados o entre... incluso asociados que tienen distinto rango, donde uno puede... el que está arriba puede sancionar al que está abajo, pero es otro el clima. Es un clima más relajado, de confianza, más de esta conciencia cooperativa que me parece que es positiva. (entrevista empresa de servicios educativos recuperada de CABA, diciembre de 2017)

En síntesis, en las empresas recuperadas los tipos de control se reconfiguran en un híbrido de formas de control simple, burocrático, con modalidades de control más novedosas, que se combinan conformando un tipo diferente de control del trabajo. A diferencia de una empresa capitalista los controles se aplican en un clima en el que el ritmo puede autorregularse (Calloway, 2016) aunque no relajarse del todo y la expulsión no es la primera opción ante una falta, hay estipulados una serie de pasos que resguardan al/la trabajador/a, hay escucha y

contención. Se llevan adelante una serie de políticas con mayor o menor grado de sistematización cuyo objetivo es crear comunidad, una nueva cultura del trabajo, son nuevas regulaciones de convivencia con diversos niveles de impacto en cada cooperativa. A su vez, como contrapeso del control disciplinario aparece el control democrático. La revocabilidad de los mandatos y la posibilidad de discutir y votar lo que genera conflicto en el espacio de la asamblea configura una distinción no desdeñable, ya en la empresa capitalista esta posibilidad no existe de ningún modo.

Tabla 4: Resumen de los tipos de control según empresa recuperada analizada y tipo de consolidación³⁷

Tipo de consolidación/ Tipo de control	Control simple	Control Burocrático	Modalidades Innovadoras
Consolidación autogestiva	9	5	8
Consolidación parcial	9	0	2
Sin consolidación	2	0	0
Total	20	5	10

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento del Proyecto de la Secretaría de Políticas Universitarias: Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas 2017/2019.

Las empresas recuperadas en las que se implementan formas novedosas de control son empresas grandes o medianas donde se observa una preocupación de la/os dirigente/es por plantear formas de integración de los colectivos de trabajadora/es asociada/os. Cuanto mayor es la cantidad de trabajadora/es más importante resulta la instauración de dispositivos de control, pero no en todas las empresas grandes y medianas se producen este tipo de innovaciones. De esta manera, podemos hipotetizar que las innovaciones se producen en aquellas empresas recuperadas de mayor tamaño, con procesos de trabajo de cierta complejidad y en las que se observa una voluntad orientada a la búsqueda de alternativas a las estrategias de control de la empresa capitalista.

3.3. Las personificaciones de la función de dirección ¿quienes controlan?

³⁷ Los totales son más que el total de empresas recuperadas de la muestra y de cada tipo porque cada empresa puede contar con más de un tipo de control.

La función de dirección incluye a aquellos que se encargan de dirigir el proceso productivo, los mecanismos o métodos que se utilizan para hacerlo, las decisiones sobre lo que hay que hacer, el orden, la precisión y los plazos (Edwards, 1979). En las empresas recuperadas en tanto cooperativas de trabajo la personificación de la dirección suma complejidad porque es electiva, esto permite que la autoridad tenga mayor legitimidad, pero sus incumbencias son más complejas ya que no solo se ocupa del destino económico de la cooperativa sino también de las cuestiones referidas a la democracia interna, la solidaridad, la participación y la relación con otros actores. En ocasiones esa personificación se escinde en dos, quienes se ocupan de la coordinación económica y quienes se ocupan de las cuestiones referidas únicamente a la gestión de lo institucional de lo cooperativo.

En la empresa privada la oficina de recursos humanos encarna la personificación del control por excelencia, pero también en muchas PyMES el dueño o los mandos medios son quienes se encargan de llevar adelante las funciones referidas al control del proceso de trabajo. En la empresa capitalista previa a la recuperación los mandos medios se ocupaban de la supervisión del proceso de trabajo.

Rosanvallón en su clásico libro *La autogestión* plantea que con respecto al “problema de la autoridad del poder: la autogestión supone la posibilidad de ir superando progresivamente la sumisión a la autoridad” (1979, p 12). En las empresas recuperadas analizadas se observa que sigue configurando un problema tanto en el carril institucional (quien son las autoridades de la cooperativa) como en el proceso de trabajo (quien se hace cargo del control del trabajo).

- Si, faltante de dinero, algunas cosas que no estaban, medio grises ahí, entonces, hubo toda una discusión y tuvimos que... resolver y organizarnos de vuelta y...a medida que van pasando esas cuestiones, hay que ir fomentando nuevos métodos, hay que ir cambiando... las discusiones, ... las resoluciones, empezar a articular, armar las responsabilidades y, por ejemplo, se crearon nuevos puestos... eran puestos necesarios, que estuviera la parte de administración separada de la tesorería, la parte de ventas separada de administración, la parte de cobranzas separada de ventas, y así, entonces empezó todo un orden de control más estricto y el síndico...(entrevista empresa recuperada cerámica, Provincia de Neuquén 2, noviembre, 2017)

A su vez, también como señala Rosanvallon (1979) aparece el problema de la dirección y los dirigentes ya que la función de dirección no puede concebirse de una manera abstracta, siempre está encarnada en estructuras y en individuos. En las empresas recuperadas estas cuestiones son repensadas, se replantean los ámbitos donde se lleva adelante el control del trabajo y quienes se hacen cargo. Son nuevos espacios organizacionales que cumplen funciones de control de las micropenalidades (Foucault, 1975), pero también tienen matices, como la escucha, la empatía y el no tratar a la/os asociada/os como recursos humanos:

P: ¿Hay un órgano de aplicación del reglamento? ¿O directamente el consejo directivo, o los responsables?

R: Hay un área, una función de relaciones laborales. Es una compañera que está al frente de esa área y ella resuelve esos conflictos. Los conflictos que no alcanza a resolver ella los pasa al Consejo de Administración. Es la función recursos humanos de la empresa de capital, con otros matices, obviamente. (...) Que te escucho. En principio, en vez de 2 minutos se toma todo lo que necesite tomarse para escucharte. De ahí intenta sacar una solución. No es que tiene el reglamento al lado de la mesa. (entrevista empresa recuperada textil Provincia de Bs As., septiembre, 2017).

La coordinación a diferencia del control supone plantearse el tema de la legitimidad, a quien se obedece, puede alcanzarse por tradición, por el respecto a la autoridad del saber cómo ocurría en los trabajos de oficios. En la empresa capitalista la forma de obediencia siempre es construida en forma jerárquica de arriba hacia abajo (Edwards, 1979). En las empresas recuperadas entrevistadas varían los espacios donde se coordina y controla el trabajo así como la forma en que se construye su legitimidad. Esos espacios pueden funcionar en secretarías, síndicos, el Consejo de Administración, Oficina de organización del trabajo, el área de Relaciones Laborales. Al mismo tiempo afloran las dificultades de la asunción de la responsabilidad del control:

Es muy difícil, nosotros tenemos una relación donde se te mezcla, todo lo que tenemos que hacer de lo laboral, lo sentimental, los parientes...es todo un quilombo y después, en realidad, los que salen más perjudicados son los más cercanos a la comisión administradora. (entrevista a empresa recuperada de logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires, diciembre, 2017)

La tarea de supervisión del trabajo queda a cargo de las autoridades electivas de la cooperativa que, en algunos casos, se encargan de llevarla adelante, y en otros la delegan a personas que asumen la función. De esta forma, la función de dirección se confunde en muchos casos, con la figura del patrón y se generan conflictos en ese espacio. A su vez, en todas las empresas recuperadas el hecho de asumir roles de coordinación resulta complicado. Rosanvallon (1979) lo plantea de este modo: “Definir la autogestión como una dirección colectiva, no es suprimir la función directiva, sino modificarla. Para evitar que la función de dirección no acabe por identificarse a sus representantes, se invoca generalmente el principio de rotación y el derecho de revocación” (p.12).

muchos compañeros no se comprometen, pero bueno, en otras épocas si, se elegía el coordinador, lo elegían los compañeros, o sea que tenía el consenso de los compañeros y ese consenso también ayudaba que a la hora de hablarle a algún compañero... sea, tenga un peso más importante, en cambio un coordinador que se eligió solo, no sé, le va a decir a un compañero “che, tenés que venir más seguido a trabajar” algo, -“¿Y vos quién sos?” porque encima hay... un nivel un poco alto de agresiones, como que “a mí no me manda nadie” y no hay mucha consciencia. (entrevista a empresa recuperada cerámica de Neuquén 2, noviembre, 2017)

Los temas de involucramiento y adhesión para asumir cargos de coordinación no son resueltos sencillamente en las empresas recuperadas. En las empresas privadas la búsqueda de la implicación supone grandes gastos en consultoras a través de diversos dispositivos provenientes de técnicas del management y la cultura corporativa. En las empresas recuperadas, donde se supone que la adhesión del proyecto colectivo sería más simple de suscitar ya que sus principios y valores no se sostienen en la explotación del trabajo, el tema genera una serie de inconvenientes.

Yo estoy teniendo muchos problemas personales con la cuestión de... Cuando alguien se termina yendo o es expulsado de la cooperativa, el que termina siendo perjudicado soy yo, porque lo toman como que es una cuestión personal, y el que se va mal afuera nunca reconoce que es él el que estuvo mal, sino que [dice]: “Me echó”. Entonces yo ahora lo que quiero hacer es una comisión que evalúe los problemas de faltas, lo que sea, que lo

evalúe y la vamos a ir cambiando, 5, 6 personas un mes, 5, 6 personas el otro mes, ir cambiando y que ellos evalúen. (entrevista a empresa recuperada frigorífica de Río Negro, noviembre, 2017)

De esta manera se propone resolver la cuestión de la identificación del presidente como nuevo patrón a través de órganos rotativos para evaluar las situaciones particulares y tomar decisiones sin perjudicar la autoridad y su legitimidad. Los espacios de coordinación intermedios también configuran formas novedosas de resolución de los problemas de la autoridad del control. Además de conformar espacios de la gestión del trabajo, al innovar en la introducción de escalafones intermedios en la estructura de la división del trabajo, no dejan de ser definiciones que estructuran las estrategias de control del trabajo.

Finalmente, el hecho de la votación y la rotación son valorados, así como la democracia en la elección de la/os responsables, coordinadora/es, suponen conseguir una nueva legitimidad en su autoridad y su función de control.

si hay algo que resalto es la democracia que hay acá, porque... nosotros mismos elegimos a nuestros coordinadores una vez al año ... por ejemplo, coordinadores de redacción casi siempre han sido los mismos porque ninguno queremos coordinar el diario ...nosotros que tenemos los dos coordinadores de redacción Porque muchas veces lo hemos discutido porque vos tenés un compañero que te dice “no, yo no voy a hacer esto” y vos te pones... por ahí, dentro de tanta horizontalidad también necesitas cierta verticalidad, si vos ves un coordinador como jefe es para que le obedezcas, por más que sea un socio, sea igual, ante la asamblea va a ser igual, pero vos lo elegiste a ese coordinador, hacele caso (entrevista a empresa recuperada medio gráfico de Córdoba, octubre, 2018)

Los relatos resaltan la dificultad de asumir compromisos en la jerarquía para cargos directivos. Aquellas empresas recuperadas que reconfiguran las áreas de control y las separan del Consejo de Administración delegan el control en un equipo de trabajo que de modo menos personalista y más reglamentariamente asuma esa función.

Yo considero que “recursos humanos” es una mentira más grande que una casa. Porque sabemos que esos son los que le pasan la data al dueño para que después te eche. Mi experiencia en la otra gráfica fue que uno faltó 120 días en el año, no te

ponen el por qué, entonces lo ve el dueño “ah, no, no me sirve”, el chabón se fracturó (...) Nosotros lo que pedimos es honestidad, necesitas algo vení a hablarlo, eso de “me duele la panza, me pido médico”. No loco, vení y decime: “tengo que hacer un trámite”, “mi hija actúa en el colegio”. Se habla con la gerencia “che, mira la hija actúa, no la puede ver en todo el año por el trabajo ¿se puede retirar?” y te dicen “sí, que falte”. Va descuento, pero faltas. (entrevista empresa recuperada gráfica de CABA, noviembre, 2018)

Si observamos las personificaciones que asumen las tareas del control del trabajo según el tipo de empresa recuperada vemos que entre las empresas de consolidación autogestiva aparecen diversos institutos que cumplen esta función. En la textil de la Provincia de Buenos Aires se montó especialmente un área de Relaciones Laborales, en la escuela son los directivos de cada nivel son aquellos que se ocupan de sancionar a la/os trabajadora/es asociada/os que no cumplen con las normas, en el medio gráfico de Córdoba son los coordinadores de áreas, en la alimenticia de CABA 2 es el Consejo Ampliado y en la gráfica de CABA además del Consejo es el síndico.

En las empresas de consolidación parcial también son en su mayoría los Consejos de Administración, y en el hotel existe de área específica denominada Oficina del Asociado, en la metalúrgica de Tierra del Fuego los coordinadores, en la cerámica 1 de Neuquén son los coordinadores y el síndico, en la alimenticia de Santa Fe 2 hay una comisión especial.

En las dos empresas recuperadas sin consolidación es el Consejo de Administración quien se encarga de sancionar.

Tabla 5: Resumen personificaciones del control según tipo de consolidación

Tipo de consolidación /existencia de Reglamento	Consolidación autogestiva	Consolidación parcial	Sin consolidación
Consejo de Administración/Ampliado	9	5	2
Coordinadores / área de RRLL/Oficina del asociado	1	4	0
Estructura jerárquica anterior	1	0	0
Total	11	9	2

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento del Proyecto de la Secretaria de Políticas Universitarias: Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas 2017/2019)

En síntesis, aquellas empresas recuperadas analizadas que se proponen llevar adelante modalidades de control más novedosas al instaurar espacios intermedios, con mecanismos de votación y rotación dándole una nueva legitimidad a la función son las empresas recuperadas de consolidación autogestiva. En las empresas de consolidación parcial de mayor tamaño en las que más conflictos internos se producen también se crean este tipo de espacios. A su vez, se innova al repensar las personificaciones que llevan adelante el control del trabajo. Por su parte las empresas recuperadas más pequeñas, con procesos de trabajo más simple el control suele ser directo y más personal y los conflictos de menor escala.

Se evidencian dificultades en el cumplimiento y la asunción de las funciones de dirección y de control. La separación de ambas funciones implica un avance en no visibilizar al Consejo de Administración como el nuevo patrón de la empresa recuperada. La crítica a la modalidad de recursos humanos, la separación de cargos de gestión e institucionales como forma de delegación y el trato diferenciado al/la asociada/o suponen una innovación. La elección democrática, la revocabilidad y la rotación de los cargos directivos son propuestas que están presentes en gran parte de las empresas recuperadas analizadas.

3.4. La evaluación del trabajo en cooperativas:” lo social suma muchos puntos”

Históricamente denominada “evaluación de desempeño”, la práctica de determinar el nivel de desempeño de la/os empleada/os de una organización y gestionar, tanto la mejora como la definición de expectativas, se ha transformado en uno de los más importantes procesos de gestión de las personas en el mundo del trabajo (Ojeda, 2017).

En la empresa privada la evaluación es el procedimiento por medio del cual el empresario supervisa y evalúa para corregir errores y otros fallos de producción, vigilar el rendimiento de cada trabajador e identificar a la/os trabajadora/es o grupos de trabajadora/es que no llevan a cabo correctamente sus tareas (Edwards, 1979).

Retomando lo dicho anteriormente, en los años `30 con el surgimiento de la mirada humanista de las organizaciones³⁸, se desarrollaron sofisticados mecanismos de evaluación de desempeño con el objetivo de medir el esfuerzo de cada individuo en función del valor de las

³⁸ La escuela de las relaciones humanas o escuela comportamental puso en cuestión la rigidez de la estructura jerárquica y la rigurosa formalización de la teoría clásica, abriendo paso a tomar en cuenta las iniciativas, los espacios de gestión interactivos, los acuerdos y la participación (Petriella, 2006, 40).

recompensas ofrecidas. Por su parte, los modelos posfordistas propusieron como novedad elementos de evaluación más invisibilizados e individualizantes para examinar el trabajo.

La herramienta ha sufrido una serie de modificaciones, en parte por las críticas que ha recibido. Algunas de estas transformaciones se basan en los esquemas en que el jefe evalúa a la/os colaboradora/es, otras son los que todos evalúan a todos llamados 180°, 360° o la inversión absoluta a un esquema en que los colaboradores evalúan a su jefe. Se fueron revisando también los conceptos que se consideran en un proceso de evaluación en un principio eran los objetivos, luego las competencias. Los contenidos que se evalúan, por ejemplo, en lo referido a las competencias del desarrollo de las personas o por el contrario objetivos relacionados los conflictos que se producen en el ámbito del trabajo (Ojeda, 2017). ¿Qué sucede en las empresas recuperadas con los temas de evaluación? En algunas de las empresas recuperadas entrevistadas se observan mecanismos de evaluación de desempeño, sin ese rótulo, con diversas implicancias y matices.

La empresa textil de la Provincia de Buenos Aires, una empresa grande de más de 130 asociada/os ha adoptado una serie de esquemas que combinan sistemas de control de calidad, control del trabajo y recompensas. En primer lugar, llevaron adelante un proceso de certificación de calidad, que, aunque no concluyó, el proceso significó lo que ellos consideran un cambio en la forma de evaluar y sistematizar el trabajo.

El programa de Trabajo Autogestionado del Ministerio de Trabajo, que nos financiaron una formación para tratar de certificar un referencial que se llama referencial número 8 de IRAM, que desarrollaron para este programa. Es una norma ISO 9001, igual, pero orientada a Autogestionadas... Implementamos un sistema de gestión de calidad... Lo que nos dejó eso fue el cambio cultural, ... que se dio dentro de la cooperativa porque se empezaron a sistematizar trabajos que todo el mundo sabía que había que hacer, pero se hacían cuando teníamos ganas. Ahora, las reuniones de calidad se hacen una vez por semana, todas las semanas, todo el año. No importa quién falte, quien venga o quien no venga: se hace la reunión de calidad. Ya son cosas que se establecieron, se sistematizaron y además trajeron aparejados temas sistematizados. Después, cuestiones que todos sabíamos, pero no estaban formalizadas: que el cliente es fundamental, que la queja del cliente tiene que ser utilizado para hacer una autocrítica, no tiene que ser utilizado para ponerte a la defensiva. Cuando se implementó, que nos llevó dos años más o menos llegar a la etapa previa de la certificación, fue muy difícil porque el cambio cultural ese no

estaba dado. Estábamos todos de acuerdo, pero si no había alguien auditándote, no lo hacían. Hoy ya está instalado eso. Hoy que haya una pieza por la fábrica, una pieza es un rollo de tela, que no esté identificado con un número, es un problema. sabemos que algo está mal. Hace unos años atrás, era parte del día a día. Eso nos permitió mejorar mucho. Y aprender a hacer autocrítica, no poniéndonos a la defensiva. Te chocabas con eso siempre. No solamente con el reclamo de un cliente sino con el reclamo de un responsable de un sector hacia un compañero que manejaba una máquina. Se tomaba como un ataque. Así que eso nos hizo cambiar muchísimo (Empresa recuperada textil, Provincia Buenos Aires, septiembre, 2017)

El control de calidad forma parte de las tareas en que se evalúa lo realizado por la/os trabajadora/es, aunque poniendo la mirada en los productos o procesos. Las escuelas de las organizaciones fueron modificando sus modalidades de control de calidad de los productos, los procesos y la producción. En el taylorismo/ fordismo la calidad era observada sólo al finalizar el proceso productivo, cuestión que producía graves fallos en la calidad. Las escuelas posfordistas introdujeron procesos de control de calidad durante todo el proceso desde el inicio hasta el final del proceso, incorporando la mirada de la/os trabajadora/es en la propuesta de mejoras en la calidad como los círculos de calidad o de que la/os operaria/os detengan la producción ante la existencia de fallas.

El sistema de control de calidad de la recuperada textil valora el orden, el seguimiento, la responsabilidad, la documentación y la orientación al cliente como modalidades para lograr eficiencia en la gestión económica. El aporte de las políticas públicas en la sistematización de experiencias de evaluación es muy valorado en la mayoría de las empresas recuperadas entrevistadas. Además, contaban, al momento de la entrevista, con un sistema de gestión de los retiros que se asemejaba en gran medida a una evaluación de desempeño, aunque con ciertos matices, aplanando las diferencias en los retiros y valorando cuestiones como el esfuerzo que implica la tarea.

Ya se venía trabajando en eso, en 3 categorías, en 5, en 7, en 4. Era algo que siempre estaba. Y veíamos que había ciertas... Injusticias no es la palabra, pero desequilibrios. Entonces se desarrolló un sistema, lo saqué de un manual de ingeniería. Sí. Si no hay soluciones, hay que ir a buscar cosas prácticas y después... Es un sistema que, no me acuerdo bien, creo que se implementó después de la crisis de los 30 en Estados Unidos, o

después de la segunda guerra mundial, no me acuerdo bien. lo que busca es mediante una ecuación matemática darle un significado más objetivo al aporte que hace el trabajador hacia la cooperativa. Nunca puede ser perfecto porque hay un montón de subjetividades en ese aporte que es difícil mensurarlas (Empresa recuperada textil, Provincia Buenos Aires, septiembre, 2017)

El instrumento incluía: la antigüedad, la jerarquía en la estructura funcional el nivel educativo alcanzado, la formación y la experiencia, el esfuerzo físico y mental que requiere la tarea. En síntesis, se establecían puntajes por: "...estructura (nivel jerárquico y antigüedad) responsabilidad (incidencia económica sobre bienes, sobre terceros), competencias (educación, formación, experiencias) y esfuerzo (físico y mental)" (Ruggeri, 2014, p. 114). El sistema era evaluado por el responsable del sector de cada asociada/o que realizaba una primera apreciación, luego el área de Relaciones Laborales que aportaba en lo referido al cumplimiento de las normas, y por último el Consejo de Administración.

Finalmente, con la crisis económica de los últimos años (2017-2019), esta modalidad de retiros de excedentes dejó de utilizarse y se llegó a un punto en que el sistema ya no tenía sentido, porque el monto para repartir se deterioró. Decidieron volver a un sistema de categorías similar al del gremio con diferencias por calificaciones con premios por presentismo. Lo que resulta destacable es la búsqueda constante de sistemas de evaluación equitativos para el colectivo, computando una multiplicidad de temas y repensando las personificaciones de la evaluación.

En otra empresa recuperada la evaluación mide cuestiones similares:

la gerencia técnica tiene que evaluar todos los años a los compañeros para promoverlos a una categoría o no. Eso, por un lado, de la parte de administración, se encarga de eso el Consejo, la mesa técnica en este caso, pero sí, hay una evaluación Hay... es un cuestionario de 50, 60 preguntas, cada uno tiene un puntaje que se le va otorgando de acuerdo al equipo técnico y para promover a una categoría tiene que pasar determinado puntaje...Si logra 71 promueve, sino, obviamente que siempre los compañeros dan los argumentos de por qué sí, por qué no, qué le falta, cuáles son los errores y se contempla todo, no solamente lo específico de la tarea que realiza, sino la asistencia, el compromiso...R1: - La voluntad, lo social... lo social suma muchos puntos, eso no significa que yo haga meta

producción todo el día y no salude a nadie, me lleve mal con todo el mundo, nosotros también... lo que es el saludo, la educación, llegar a horario...

Lo que sí no podes postularte como consejero ni sindico si tenés un cargo, si sos gerente, sos encargado de taller, no te podes postular, tenés que renunciar y después postularte.

Porque cuando vas a categorizar vos lo primero que ves son los partes diarios. Las faltas, las fichadas y las llegadas tardes, pero lo que más importa es lo que haces en producción.

(entrevista recuperada gráfica, CABA, noviembre, 2018)

Ojeda (2017) analizando la evaluación en la empresa privada sostiene que la relación entre “desempeño y compensaciones” constituye un tema de discusión ideológica en la que subyacen diversos tópicos como el pago de incentivos, o por objetivos, por desempeño. La evaluación en última instancia lo que mide es como “la adherencia a la propia explotación”. De acuerdo con el autor, la crítica a la evaluación de desempeño como parte del sostén ideológico del capitalismo no tiene mayor sentido, su análisis supone situarse dentro de las estrategias de control capitalista. Justamente en la empresa recuperada analizada lo que se cuestiona es el sostén ideológico de la distribución de excedentes, la evaluación y las formas de recompensar la adhesión. Si bien se miden cuestiones que configuran variables propias de criterios capitalistas como la calificación o la antigüedad, se suman otras dimensiones como la participación, el compromiso con la cooperativa o la comunidad o tipo de esfuerzo que hacen que las pirámides se aplanen y que se ponderen de acuerdo con criterios propios del campo de la autogestión. En otra cooperativa comentan sobre formas novedosas de evaluación:

todos tienen su planilla de seguimiento,... que antes no lo teníamos, estamos mayormente organizados y es algo que... a eso me refería con el orden, que es lo que te da también seguridad, este...nos hemos ordenado, entonces tenés planillas para todo, tenés una de protocolo, protocolo a otras empresas, protocolo de lavado del camión, quién lavó el camión, de qué manera lo hizo, el control... bueno, para todo tenés un seguimiento, que antes no lo teníamos, no sabías a quién preguntar qué, encargado de qué, todos teníamos que saber por los dichos... entonces era como que todo era...y nosotros estábamos haciendo una cosa y no podíamos, bueno, ahora es como que hay un referente en cada sector, encargado en cada sector, las planillas tienen su lugar, cuando tenemos inspección nosotros estamos tranquilos porque absolutamente todos los

documentos que nos piden, todos tenemos en regla, en todos los sentidos... es el respaldo que tenemos...(entrevista a empresa recuperada alimenticia, de la Provincia de Santa Fe 1, noviembre 2018)

Algunas de las empresas recuperadas de consolidación autogestiva valoran positivamente los sistemas de control de calidad y evaluación en la medida en que permite cierto ordenamiento de la producción. Sucede fundamentalmente en aquellas de mayor tamaño que requieren de una organización estricta. En empresas grandes sin consolidación comentan que tuvieron problemas, como por ejemplo la cerámica de Neuquén 2 que es una empresa con maquinaria de control numérico. Finalmente sucedió que al no realizar la supervisión de las máquinas comenzaron a fallar. Claramente en este caso el problema no se centra en las máquinas sino la forma de organización de la/os trabajadora/es que por diversos problemas dieron lugar a un relajamiento de los controles.

En la empresa recuperada gráfica de CABA tienen un mecanismo de evaluación estructurado que les permite evaluar productividad, el compromiso y su impacto repercute en la carrera interna de la/os asociada/os, ya que les permite promover en los cargos. Lo evalúa la gerencia técnica y lo define el Consejo de Administración.

la gerencia técnica tiene que evaluar todos los años a los compañeros para promoverlos a una categoría o no. Eso, por un lado, de la parte de administración, se encarga de eso el concejo, la mesa técnica en este caso, pero sí, hay una evaluación. Hay... un cuestionario de 50, 60 preguntas, cada uno tiene un puntaje que se le va otorgando de acuerdo al equipo técnico y para promover a una categoría tiene que pasar determinado puntaje...

R: - Si logra 71 promueve, sino, obviamente que siempre los compañeros dan los argumentos de por qué sí, por qué no, qué le falta, cuáles son los errores y se contempla todo, no solamente lo específico de la tarea que realiza, sino la asistencia, el compromiso...

R1: - La voluntad, lo social... lo social suma muchos puntos, eso no significa que yo haga meta producción todo el día y no salude a nadie, me lleve mal con todo el mundo, nosotros también... lo que es el saludo, la educación, llegar a horario...

R: - Hubo un asesoramiento y después ese cuestionario, obviamente, se aprobó en una asamblea para aplicar

R1: - Tampoco es tan estructurado el tema del rango, los jóvenes, es simple, vos lo ves, lo escuchas, es solamente... cruzas dos palabras y te das cuenta quién tiene pasta para lo que está haciendo, no es que tenés que hacer un proceso. Después cuando se necesita una vacante en la gerencia técnica o lo que sea, lo promoves y listo, lo vas probando, y así.

P: - Y eso después lo tiene cada área, cada gerencia y lo ve con el concejo

R: - Si, si, se lo presenta al concejo y el concejo de administración aprueba o no la categoría, la promoción o no

R1: - Lo que sí no podes postularte como concejero ni sindico si tenés un cargo, si sos gerente, sos encargado de taller, no te podes postular, tenés que renunciar y después postularte

N: - O sea, todo lo que tiene que ver con la cooperativa es como un full time, uno sólo se dedica a la gestión de la cooperativa (entrevista a empresa recuperada gráfica de CABA, noviembre, 2018).

Este mecanismo complejo de evaluación de desempeño combina la lógica individual y la lógica comunitaria, es evaluado por pares y fue aprobado por la asamblea, constituye en sí mismo una innovación para analizar en el próximo capítulo.

En cinco (la gráfica de CABA, la textil de la Provincia de Buenos Aires, la metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, la alimenticia de Santa Fe 2 y la empresa de mantenimiento y gestión de la Provincia de Buenos Aires) de las veintidós empresas entrevistadas se utiliza alguna forma “retocada” de evaluación de desempeño. Todas pertenecen al tipo de consolidación autogestiva. Se observan variables como la antigüedad, el cumplimiento, la calificación. En algunas cooperativas a su vez, consideran también la dedicación a la formación y el estudio, al compromiso interno, la participación externa y la militancia social. Estas modalidades estimulan y persiguen otros objetivos y valoran otras dimensiones que las empresas privadas. A su vez, sus efectos en la distribución de retiros no permiten ensanchar las pirámides de distribución de excedente, en la misma medida que lo hacen las empresas capitalistas.

3.5. Disciplina: “la cooperativa es nuestra y se hace lo que la mayoría decide”

En *Vigilar y castigar*, Michel Foucault (1975) analiza la modernidad como sociedad disciplinaria, en la que se constituyen dispositivos de poder que actúan en un doble sentido: acrecentar las fuerzas corporales para la producción económica y debilitarlas para la práctica política. Para este autor, las modalidades del ejercicio del poder disciplinario son tres. En primer lugar, la vigilancia jerárquica, un dispositivo que coacciona a través de la mirada; un aparato que permite ver y provoca efectos de poder y donde, los medios de coerción hacen visibles aquellos sobre quienes se aplican. En segundo lugar, la sanción normalizadora; capacidad de aplicar penalidades sutiles si no se alcanza el nivel requerido o si hay ineptitud en el cumplimiento de la tarea. Y, por último, el examen, evaluación periódica que combina la vigilancia jerárquica y la sanción normalizadora, mediante la cual se diferencia y se clasifica a los individuos, en donde la superposición de las relaciones de poder y de saber adquieren toda su visibilidad.

En este apartado nos preguntamos ¿cómo se reconstruye la disciplina en las empresas recuperadas? ¿cómo se vigila? ¿qué cuestiones se sancionan? En este sentido, nos interrogamos en las empresas recuperadas analizadas: ¿qué cuestiones se sancionan y cuáles se incentivan? ¿qué asuntos son valorados o no con respecto a la actitud de la/os trabajadora/es asociada/os?

Dentro de las estrategias de control, “la disciplina incluye los recursos que el empresario utiliza para someter y recompensar a los trabajadores, para conseguir su cooperación y hacer cumplir sus instrucciones para la dirección del proceso productivo” (Edwards, 1979, p. 353). En última instancia aquí se plantea la pregunta de cómo se construye la cooperación en las empresas recuperadas.

Los instrumentos legales para la regulación del proceso de trabajo que rigen este ámbito de acuerdo con la Ley de Cooperativas 20.337 son el estatuto y el reglamento interno. Mientras que el estatuto es obligatorio y establece cuestiones generales de la forma cooperativa de trabajo, el reglamento interno refiere al funcionamiento de la cooperativa, ajustándose a la especificidad del sector y la rama de actividad, entre otras cuestiones. Ambos instrumentos deben ser aprobados por asamblea de asociada/os y por el INAES (Kasparian, 2017).

En las empresas recuperadas entrevistadas el reglamento aparece como mecanismo disciplinario en cierto aspecto no ansiado, constituye una consecuencia no deseada en la búsqueda de la eficiencia.

También aprendimos o entendimos que cuando un compañero te dice “yo no necesito que me paguen un premio por presentismo porque yo soy...”. “Sí, está bien. Pero después llegás tarde maestro”. Del dicho al hecho... Entonces, lamentablemente tuvimos que tener un reglamento. Lamentablemente hay normas. Pero entre lo deseable, lo ideal y lo posible... (entrevista empresa recuperada textil, Provincia de Buenos Aires, septiembre, 2017).

Los reglamentos y estatutos de las cooperativas analizadas constituyen el espacio organizacional donde los mecanismos del control del trabajo se cristalizan. Incluyen formas de control directo como el control de horario de trabajo: marcar tarjeta o digitales de huellas, la duración de la jornada trabajo, el ausentismo o las inasistencias, las licencias con y sin goce de retiro, las instancias previas a la expulsión de un asociado. Foucault (1975) las llama micropenalidades del tiempo (retrasos, ausencias, interrupciones), de la actividad (falla, de atención de descuido), de la manera de ser (descortesía, desobediencia).

En general, las sanciones son punitivas en lo económico: descuentos, suspensiones, expulsiones. Los temas que generan conflicto son: llegadas tarde, inasistencias, falta de compromiso e involucramiento. Mientras que las cuestiones que suscitan expulsiones son: faltas reiteradas, robos, violencia física o verbal.

En este plano Calloway (2016) rescata que a la hora de pensar posibles sanciones se elige el descuento de dinero, aunque este viejo mecanismo disciplinar no es aplicado automáticamente, es discutido en asamblea, es debatido por toda/os la/os trabajadora/es antes de aplicarlo. Concluye que esto configura “un viejo mecanismo que ingresa, sin embargo, en una nueva máquina, una máquina colectiva que se sostiene por la horizontalidad y la autogestión. Un antiguo hilo ahora forma parte de una nueva trama, adoptando otro significado dentro del conjunto, o mejor dicho en el cómo del colectivo” (p.25).

La autora a su vez resalta la conversión de un procedimiento de autorregulación positiva. La modificación de sanciones a premios por ejemplo al presentismo, que consiste en un plus de dinero que cobran si no faltan durante el mes. Considera que ha resultado más efectivo que la sanción negativa que implica el descuento por faltas injustificadas o llegadas tarde. (Calloway, 2016).

De este modo, el reglamento es disciplinador, y al brindar las coordenadas de lo que suscita una expulsión, configura un resguardo de la organización ante aquel que no se amolda al

modelo de gestión. Genera cierta igualdad de condiciones que es la base de una idea de justicia en el colectivo. El despliegue de dispositivos y estrategias de control, en general, se pone en práctica sólo como consecuencia del accionar de una minoría de asociada/os, pero esa/os poca/os generan conflictividad y sensación de injusticia en el caso en que no se aplican sanciones.

Tenemos normas de convivencia que las hemos votado, no sé, cincuenta veces y cada vez que uno las pone en práctica... “bueno, a vos te corresponden dos días de sanción porque es lo que nos dicen las normas de convivencia” y viene otro y dice “no, no, hay que darle una oportunidad, porque...” entonces, bueno, te tiran para atrás algo que votaste, trabajamos con norma de convivencias, con algo, y cada vez que las aplicamos... se genera todo un revuelo, un enojo de... una discusión, que a veces lleva horas encima, podemos estar todo el día discutiendo por una persona que nada, que le tocaban quince días de sanción, y le tocaban, y bueno, y hay gente que se enoja porque dice “no, eso ya está agotado, que le den los quince días y listo”, y otras “no, porque tiene derecho, tiene derecho a hacer su descargo” y bueno, esas cosas nos tienen bastante cansados porque cuesta mucho tomar las decisiones, porque también el hecho de que si bien las escribimos, todo, a la hora de ponerlas en práctica no las podemos poner en práctica (entrevista empresa recuperada cerámica de Neuquén 1, noviembre, 2017)

La cita muestra la dificultad para establecer reglas y hacerlas cumplir y la sensación de que ese relajamiento en el cumplimiento de las normas daña la organización, fundamentalmente en empresas sin consolidación. En otras empresas recuperadas de consolidación parcial se reconfiguran los límites de lo que ese colectivo está dispuesto a aceptar y aquello que no.

entonces hoy tenemos las herramientas para decir “no viene a laburar, a ver el reglamento interno, se suspende... se la llama la atención, se le expulsa” y cuando se le expulsa a alguien, no lo expulso yo, el presidente, el tesorero, el secretario ni nada... se expulsa por la mayoría, se vota en la asamblea, entonces no hay derecho, o sea, mañana vos hacés un juicio por un reclamo, de lo que sea... están de testigos y tomaron la decisión tus compañeros, es más... prácticamente se lo echa teniendo un 90 y pico de los compañeros que dicen... si no se le da otra oportunidad, hay compañeros que le hemos dado... faltas, han tenido problemas, miles... y capaz lo hemos tenido por un año, que vos decís “esta persona en otro lado ya lo hubiesen echado” y se le da la oportunidad, se le habla, se le

aconseja, y al final terminan los propios compañeros diciendo “bueno, hasta acá, se terminó” (entrevista empresa recuperada frigorífico, Rio Negro, noviembre, 2017)

Las estrategias de control de la disciplina finalmente tienen impacto en la gestión. Si en un principio la palabra disciplina no era bien vista, ahora se asocia directamente al orden necesario para la eficiencia.

P: Es algo complejo siempre el tema de la disciplina y el involucramiento activo de los trabajadores, ¿fue un problema en algún momento? ¿no lo es? ¿lo han ido resolviendo?

R: Sí, se ha ido resolviendo. De hecho, hay un reglamento, unas normas de convivencia. Pero sí, porque en ese momento no era el único conflicto que había. Había conflictos de todo tipo: falta de acceso al mercado, al conocimiento... Pero sí, fue uno de los factores en los que se trabajó muchísimo. La disciplina suena mal. Pero sin disciplina no hay orden, sin orden no hay gestión (entrevista empresa recuperada textil, Provincia de Buenos Aires, septiembre, 2017)

Se valora la necesidad de producir cierto nivel de autorregulación (Calloway, 2016), en el sentido de que la/os trabadora/es asociada/os midan su rendimiento, regulen su ritmo, su dedicación e involucramiento.

Y cuesta a veces informar a todos. Te cuesta porque algunos están abocados a un tipo de tareas, otros a otra. Los descansos de 15 minutos, trabajamos seis horas. Después cada compañero regula su producción en su sector, si tiene más tiempo se toma un café, si tiene un intervalo se toma un mate (entrevista empresa recuperada aserradero, Rio negro, noviembre, 2017)

Se intenta en general que la sanción y la expulsión sean realmente la última opción, son planteadas como medidas extremas.

Mirá, para que te sancionen te tienen que haber hablado un millón y medio de veces. Te juro que hablas, hablas, hablas.... ¿El consejo habla? R.: - Si, en realidad hay un reclamo de algo o vemos algo, siempre te enteras de cosas que pasan...entonces vamos “¿Qué pasó con esto, con esto” y bueno “acá somos todos iguales, esas cosas no las tener que

hacer” Pero para que te digan...qué sé yo...no venían a trabajar una semana, a la otra lo mismo, a la otra lo mismo, lo mismo, lo mismo y vos le hablaste durante cuatro semanas, a la quinta ... Entonces, si no trabajas, no te van a pagar porque si vos no venís, alguien lo hace por vos, lo está haciendo un compañero tuyo” ... “Tenemos muchas libertades nosotros por ser una empresa recuperada, tratamos siempre de que... (en la empresa privada) laburábamos 12 o 14 horas, vivíamos adentro. Teníamos las ojotas, la bata y el shampoo, todo...de pasar a vivir así a decir “ahora es nuestro” estar 14 horas... (entrevista empresa recuperada de mantenimiento y gestión de residuos de la Provincia de Buenos Aires, diciembre, 2017)

Estas modalidades de control se valoran como formas de instaurar la eficiencia. Sin control no existe la posibilidad de plantearse un proyecto que sea sustentable.

No nos parecen que sean herramientas de explotación: son herramientas que nos sirven para hacer factible o hacer sustentable nuestro proyecto. (entrevista empresa recuperada textil, Provincia de Buenos Aires, septiembre, 2017)

En este sentido, Vieitez y Dal Ri (2001) plantearon que la categoría de control, que en la empresa privada previa daba cuenta de la explotación y dominación, tiende a ser sustituida por la de regulación. En esta categoría, el despotismo de clase comienza a ser sustituido por normas y valores que emanan de la libre deliberación del conjunto de la/os trabajadora/es – en circunstancias no elegidas por ellos parafraseando a Marx-. En síntesis, el reglamento al ser construido colectivamente configura el espacio organizacional donde se consolida la nueva forma de regulación que construye una forma novedosa de cooperación.

Otro tema que se destaca es que se producen constantemente modificaciones en los reglamentos y estatutos. La autogestión es una práctica en permanente construcción, los elementos que se regulan generan nuevas zonas de incertidumbre (Crozier y Friedberg, 1990) sobre las que se hace necesario regular nuevamente. Es evidente que el control se focaliza en el espacio organizacional donde se producen los conflictos. Los reglamentos permiten observar esos resquicios, esos lugares que requieren ser regulados que son vividos como injusticias: los horarios, las licencias, la limpieza del lugar de trabajo, así como los premios e incentivos.

Y si bien partimos de una base, nosotros ya en este momento estamos pensando en la tercera renovación, porque a medida que pasa el tiempo, a medida que nosotros vamos evolucionando, vamos creciendo, es un poco prueba y error, entonces vemos qué es lo que está bien y qué está mal, y se va modificando, pero es fundamental para estar organizados y poder mantener una línea, si se quiere, de disciplina, de conducta, más que nada para...porque, al comienzo, seguramente ..., que al desconocer el mecanismo, teníamos un concepto equivocado de “la cooperativa es mía y yo hago lo que quiero” y el concepto es totalmente lo contrario, la cooperativa es nuestra y se hace lo que la mayoría decide, y..., eso ayuda también un poco a que uno vaya entendiendo. (entrevista empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre, 2018)

Si realizamos una comparación de acuerdo con los tipos de empresa recuperada construidos en el capítulo 1, (Tabla 6) vemos que la mayor parte de las empresas de consolidación autogestiva tiene reglamento, la minoría se maneja con estatuto (la alimenticia láctea de la Provincia de Buenos Aires) y sólo tres no se rigen por el reglamento (la empresa recuperada de logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires, el medio gráfico de Córdoba y la alimenticia de CABA 2).³⁹ Entre las empresas de consolidación parcial también la mayoría cuenta con reglamento, dos no tienen (alimenticia de Mendoza 2, alimenticia de Santa Fe 2) y en la cerámica de Neuquén 1 cuentan con normas de convivencia. En cuanto a las empresas sin consolidación la cerámica de Neuquén 2 tiene un reglamento, mientras que el aserradero no.

Tabla 6 Resumen existencia o no de Reglamento o estatuto según tipo de consolidación

Tipo de consolidación /existencia de Reglamento	Consolidación autogestiva	Consolidación parcial	Sin consolidación
Existencia de Reglamento	6	5	1
Estatuto /Normas de convivencia	2	1	
Inexistencia de Reglamento	3	3	1
Total	11	9	2

³⁹ Los instrumentos legales para la regulación del proceso de trabajo que rigen este ámbito de acuerdo con la Ley de Cooperativas 20.337 son el estatuto y el reglamento interno. Mientras que el estatuto es obligatorio y establece cuestiones generales de la forma cooperativa de trabajo, el reglamento interno refiere al funcionamiento de la cooperativa, ajustándose a la especificidad del sector y la rama de actividad, entre otras cuestiones. Ambos instrumentos deben ser aprobados por Asamblea de asociados y por el INAES (Kasparian, 2017). Algunas empresas aducen que no les hace falta, otras que requiere ciertos retoques, otras son más nuevas y consideran que requieren un tiempo para ir revisando los articulados.

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento del Proyecto de la Secretaría de Políticas Universitarias: Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas 2017/2019)

La escuela de CABA, la alimenticia de Rosario 2, el medio gráfico de Córdoba, la empresa de logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires, la alimenticia de Mendoza 2, el aserradero de Río Negro y la alimenticia de CABA 2 no cuentan con reglamento. Esto se debe a su corto tiempo de vida, o a que por su pequeño tamaño aún no ha sido necesario elaborarlo o se manejan con los criterios y normas de la rama específica como en la escuela, a su vez hay un tercer grupo en las que el reglamento se encuentra en proceso de elaboración, aducen la necesidad de darle tiempo y no adelantarse a los problemas.

Calloway (2016) observa cierta dificultad en poder escribir pautas que permitirían la materialización del resultado de las discusiones y acuerdos colectivos, cristalizando los criterios de organización y funcionamiento. Sin embargo, la ausencia de formalización se relaciona en las empresas analizadas con el recorrido, la historia o el momento preciso en el que se encuentra cada empresa.

yo me terminé dando cuenta de que quizás era ir demasiado rápido, porque, al pensar un reglamento interno, te adelantás a cosas que ni siquiera son un problema hoy. Entonces lo que terminó pasando fue que cuando surgió un problema, como por ejemplo una licencia, una licencia por embarazo, etc., se fueron considerando esos problemas y tomando decisiones que se fueron incorporando como resoluciones a nuestro estatuto. Y así de a poco se va armando un reglamento interno. En algún momento supongo que podremos escribir un reglamento interno más completo. Por ahora está... digamos formándose, en proceso de formación (entrevista empresa de servicios educativos recuperada de CABA, diciembre de 2017)

En otros casos la actividad se regula por estatutos que son suficientes y en otras el conflicto que supone debatir un reglamento prefiere ser evitado.

No, todavía no. Por ahí no hace falta hacer un reglamento interno. Porque genera conflicto. Es mejor hacer reuniones como hacemos nosotros. Todos los sábados. Hay un estatuto interno ...tratamos de estar siempre adentro del estatuto pero ...hay algunas cosas que no están en el estatuto que las charlamos R4.: - ¿Cómo las podemos solucionar?

Porque armamos un reglamento interno, la mayoría va a estar de acuerdo pero después ... vos firmaste...”no, yo no estoy de acuerdo” ...” pero vos firmaste” “pero no estaba de acuerdo” cuando le toca la sanción a uno. Ese genera un roce y un conflicto más grave. Nosotros lo que no queremos hacer es por ahora un estatuto interno. Un reglamento interno. Por el motivo ese. Primero van a estar todos de acuerdo. Después cuando le toca a uno va haber problemas. Entonces es mejor, los sábados, parar, “che...hiciste esto, esto y esto” o mejorá o fijate lo que vas a hacer. (entrevista empresa recuperada aserradero, Rio Negro, noviembre, 2017)

En la alimenticia de CABA 2 que es una de las empresas recuperadas más jóvenes se resalta la necesidad de contar con un reglamento.

Venimos discutiendo también mucho la necesidad de un reglamento interno, porque bueno somos muchos se van dando casos. Licencias por enfermedad, de probar suerte en otro lado, de fallecimiento de un familiar... es representativo de la sociedad...Lo que se está manejando es el sentido común. La asamblea se maneja por el sentido común. Falleció un compañero y se ayuda a la familia. (entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA 2, diciembre 2018)

Como ya se mencionó en la alimenticia de Santa Fe 2 la/os asociada/os resolvieron los conflictos referidos a la disciplina interna tercerizando parte de la/os trabajadora/es. Es evidente que el conflicto no puede ser resuelto por diferencias internas entre asociada/os.

Nunca lo pudimos concretar eso, siempre hablamos y nunca lo concretamos eso. Como somos pocos. Entonces nunca lo llegamos a concretar, que haya un reglamento y decís ...yo no tengo que andar diciendo vos no haces esto y lo sancionamos, sino que vos miras el papel y ya sabes que estás sancionado. Nunca lo pudimos concretar eso, sentarnos y decir, a ver qué ponemos acá, cada uno que firme y entonces vos no tenés que andar preguntando ni diciendo nada, ¿no? (entrevista a empresa recuperada alimenticia de Santa Fe 2, octubre 2018)

Se resalta la falta de “cultura del trabajo”, falta de disciplina, se destaca la necesidad de generar reglas para vivir en comunidad. El hecho de la igualdad o “ser dueños” genera muchas sensaciones de injusticia. En este sentido, las relaciones laborales siempre suponen una

tensión. El concepto de consentimiento de Burawoy (1989) de dialéctica entre resistir y colaborar puede ayudar a dilucidar este tipo de conflictos en donde el entramado complejo de la cooperativa redobla los conflictos relacionados con la jerarquía, las decisiones y el control. La aceptación de una serie de reglas comunes supone un consentimiento. El reglamento configura un equilibrio de relación de fuerzas que todos aceptan.

Si nosotros no recuperamos de nuevo la cultura del trabajo y la disciplina del trabajo, es imposible llevar adelante esto. No podemos pasar de no tener reloj, a poner uno con una tarjeta que no le dábamos bolilla porque todos nos conocíamos, sabíamos que todos veníamos a poner uno con la huella digital para que el otro no le fiche la tarjeta y para no tomar al compañero que ficha si vino o no vino, como un vigilante. A medida que va creciendo tenés que...bueno, por estas circunstancias porque hay muchos que ni siquiera vieron laburar al padre. Volver a esa cultura, volver a disciplinarnos (entrevista empresa recuperada de logística y mantenimiento de residuos, Provincia de Buenos Aires, diciembre, 2017)

Como decíamos los reglamentos y estatutos constituyen los espacios organizacionales donde se explicitan las cuestiones que generan conflictos al interior de las recuperadas, visibilizan los resquicios de la conflictividad, es por ello por lo que se modifican constantemente, se discute sobre la necesidad de implementarlos en aquellas donde no existe, en ponerlos en práctica en aquellas donde no se aplican. Como sostiene Dejours “es fundamental la existencia de las reglas para armonizar las dificultades que supone la ejecución del trabajo. Un colectivo que no logra producir reglas, no es un colectivo, es un grupo” (Dejours, 2015, 22). Igualmente se resaltan las diferencias con las empresas privadas, los controles son más relajados.

Porque no es que nosotros nos pusimos con el látigo, no. Al contrario, dentro de lo normal, no es que estamos como en una privada que te mete las 8 horas a full que no podes ir al baño. Acá tenés la libertad, tenés todo. Pero si no tenés una producción mínima. Porque sabemos entre todos que esto lo podes lograr A los únicos que les cuesta en el taller es a los jóvenes que entraron y no tuvieron otro trabajo previo. El que viene de una SA es un lujo, te vas a tomar un té. Las simples cosas, yo cuando entré a laburar, uno se fue a hacer un té y después se fue hacer otro a las dos horas. Lo miraba como diciendo, “che a este lo van a cagar a pedos. No puede ser”. No, dos té. Allá tenías

que tomarte un té en el baño o a escondidas (entrevista empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre, 2018)

Se repite la idea de que al ser muchos es necesario poner orden, reglamentar y que hacer cumplir las instrucciones, conseguir la cooperación es necesario. En las empresas privadas para que la colaboración de los individuos sea efectiva y eficaz se sostiene sobre la ilusión de la "empresa comunitaria". Sin embargo, la amenaza al desempleo es más efectiva en nuestros días. Incluso la prensa de los managers se interroga sobre el ascenso de la "brutalidad cotidiana" y de la "violencia del trabajo" bajo la "presión de las exigencias de rentabilidad" (Coutrot, 2001).

tiene que ver con todo el funcionamiento diario, el complemento de los horarios, respetar los horarios de descanso, qué hacer ante... si uno tiene que faltar cómo manejarse porque está enfermo, a quién tiene que llamar, cómo solicitar, cuándo vuelve, hacemos el mecanismo, supongo que todo Nosotros tenemos médico laboral. Cuando falta alguien le mandamos el médico a su casa. Siempre hubo procesos. A veces hasta tonterías, si vos acá podés venir y charlarlo con quien sea. Si no querés ir al Consejo, habla con el asociado que tengas más feeling que él lo transmite. Y no, querés hacer pioladas de chicos a lo mejor y terminan mal. Porque vos tenés que estar pensando en los 50 que somos, 52. Acá tuvimos el caso de compañeros que en la primera que hubo un correctivo cambiaron 100%. (entrevista empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre, 2018)

En esta cita se valora el premio como un estímulo y la igualdad ante los premios y las sanciones como uno de los mecanismos más justos y legítimos que imparte la cooperativa. La cooperación en las empresas recuperadas se funda mucho más en la "empresa comunitaria" que, en el miedo al despido, la competencia o la violencia. Son las nuevas regulaciones de convivencia las que establecen las relaciones de cooperación sobre la base de un nuevo consentimiento.

pero siempre tiene que ser democráticamente porque para eso nosotros inventamos el premio, que para mí es lo mejor que tiene la cooperativa, el premio del presentismo y la puntualidad. Vos tenés la tolerancia de 21 minutos, y pasan los 21 minutos, perdés el 33%, a los 36 minutos perdés el 66%, más de los 46 minutos perdés el 100% del

presentismo. es un premio que se da, y el de presentismo es que, si faltas más de 4 veces perdés el 100%, siempre justificado, faltas una vez sin justificativo y ausente sin aviso, eso va a descuento del premio más un día. Pero eso lo respetamos, somos muy estrictos, porque nosotros vemos... siempre se ve, se analiza según la persona, el compañero, no por discriminar al otro, pero si ves que una persona no faltó en todo el año, no llegó nunca tarde, es injusto que si te pide un día faltar porque tiene un problema... se habla, no el que falta todos los días. (entrevista empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre, 2018)

Esta última cita resume la hipótesis que se planteaba al inicio: hay algunas empresas recuperadas que con el correr del tiempo fueron concientizándose de la necesidad de establecer una serie de dispositivos de control que mediante instancias de decisión democráticas instituidos por el colectivo, se formalizaron y resaltan la importancia del trato igualitario.

Es necesario también en estas organizaciones hablar de eficiencia, hablar de organización, hablar de estructuras. Si no, no es sustentable. La verdad es esa. Pero está bueno que todas esas normas, si se quiere, o reglas que establezcamos sean discutidas y compartidas (entrevista empresa recuperada textil, Provincia de Buenos Aires, septiembre, 2017)

Si bien Barker (1993) arriba a la conclusión de que el control concertado lleva a una obediencia voluntaria, que finaliza convirtiéndose en un control más eficaz que el control burocrático tradicional, ya que las reglas son más poderosas y racionalizadas al ser sostenidas por el grupo. Lo que se transforma para el autor es la autoridad, que ya no reposa en el supervisor, sino en el grupo. En las empresas recuperadas el control se construye sobre la base de una serie de premios y penalidades que se sustentan en valores que son diferentes a los del modelo neoliberal imperante, donde el otro es el enemigo. La definición de las reglas por el colectivo hace que la autorregulación se construya sobre una base que construye una subjetividad autorregulada, aunque no toda/os ese colectivo lo acepte en su totalidad.

Lo que se observa en las entrevistas es una prolongación de la crisis del taylorismo y del modelo de control burocrático, que en algunas empresas se resuelve con la introducción de técnicas y dispositivos provenientes de modelo posfordista y neoliberal retocados; y en otras con la incorporación de valores de un modelo autogestivo. En este sentido, podemos pensar

que las empresas recuperadas conforman un posfordismo obrero con una serie de rupturas y continuidades con otros posfordismos. La diferencia principal se basa, como venimos instalando, es que la empresa recuperada se sostiene sobre la base de valores y objetivos colectivos. Sin embargo, al mismo tiempo se enmarcan al igual que la empresa previa en las sucesivas crisis de control y el auge del neoliberalismo. Hay un punto en que inevitablemente la subjetividad neoliberal se cuela y la/os trabajadora/es de las empresas recuperadas también están sometidos a la construcción de una subjetividad neoliberal. Los problemas de involucramiento y compromiso tienen en gran medida su origen en la corrosión del carácter⁴⁰ (Sennet, 2001).

Las empresas recuperadas, valoran el compromiso, retribuyen a aquel/la que se amolda a las reglas, pero no a costa de su sometimiento o adhesión desbocada, como plantea Barker para el control concertado, sino a cambio de construir las normas en conjunto, pero al mismo tiempo someterse a ellas. La autoridad es cuestionada en las empresas recuperadas ya que se democratiza el conflicto (Kasparian, 2017) pero al ser electiva y revocable responde a una configuración diferente que la de una empresa capitalista con equipos autogestionados como la del control concertado.

La vigilancia jerárquica y la sanción normalizadora siguen operando, pero construyen relaciones de poder sostenidas sobre una base diferente, que valora la eficiencia, pero se construye sobre normas pensadas colectivamente, a su vez la obediencia responde menos a las sanciones y más a los premios y la configuración de la pertenencia a un colectivo. La nueva disciplina se plasma en reglamentos que emulan prácticas del control simple, burocrático y formas innovadoras que incluyen la creación de comunidad, en tanto nuevas regulaciones de convivencia.

3.6. Periodización de las formas de control en las empresas recuperadas

⁴⁰ Según el autor el capitalismo de “nada a largo plazo” evidencia que la experiencia vale cada vez menos, que no hay nada asegurado porque el futuro es el reino de la incertidumbre. Entonces los proyectos son a corto plazo, los contratos renovables según las circunstancias y no existen las garantías del trabajo de por vida. Nadie es indispensable, la rotación de puestos es alta, predomina el trabajo segmentado y no se valora el esfuerzo realizado en las tareas, por eso se vive en un presente perpetuo (Sennet, 2001).

Se podría trazar una configuración histórica en el planteamiento de estrategias de control que se van sofisticando históricamente a lo largo del ciclo de vida organizacional (Martínez Nogueira, 1993) de las empresas recuperadas analizadas.

Así como las estrategias de control en las empresas capitalistas responden a diversas problemáticas históricas referidas al aumento de la eficiencia y la extracción del plusvalor; en las recuperadas puede bosquejarse otra historicidad.

De esta manera, la forma en que se mixtura lo teórico y lo político establece diferentes configuraciones en las estrategias de control, algunas aplican estrategias de control simple, o burocrático, otras modalidades más novedosas y en otras se observa una amalgama. A su vez, el tamaño, las problemáticas a las que se enfrentan y el rubro de las empresas requiere estrategias diversas, ya que también son diferentes las complejidades de los procesos de organización del trabajo.

Barker (1993) analiza el caso de una empresa manufacturera y plantea la existencia de tres fases que van desde un cambio gerencial jerárquico y burocrático al control concertado en forma de equipos autogestionados. Según el autor, en la primera fase se consensuan los valores comunes entre la/os trabajadora/es mientras se consolida el control concertado, una segunda fase, en la que las reglas van tomando un carácter más racionalizado al integran nueva/os trabajadora/es y la autoridad de los supervisores se traslada a la presión del grupo, en la tercera fase, las reglas se vuelven más rígidas y específicas, se fortalece la autoridad de los grupos y se establece un sistema de regulación laboral y autocontrol que genera altos niveles de stress entre la/os trabajadora/es. El autor concluye que el control concertado, mediante el monitoreo horizontal donde la/os trabajadora/es toman a su cargo las funciones de control, se transforma finalmente en una jaula de hierro más asfixiante que la burocracia weberiana.

Como decíamos, los primeros estudios sobre empresas recuperadas relevaban cierto relajamiento en el control del trabajo (Fajn y Rebón, 2005). La toma de la empresa, y la mayor igualdad entre la/os trabajadora/es asociada/os, daba pie a hacer más livianos los controles del trabajo, a disminuir los ritmos. Cuestiones básicas como escuchar música o poder tomar mate, en el tiempo de trabajo suponían una ganancia para la/os trabajadora/es asociada/os y cierto grado de mayor autonomía en la definición de los tiempos de trabajo. En ese primer momento, se produjo cierto relajamiento en la disciplina, fundamentalmente en lo referido al ritmo de trabajo y las sanciones. En síntesis, esta primera etapa puede resumirse en la crisis

de la heteronomía, donde se produce el quiebre de lo prescripto y se instala el riesgo de anomía (Rebón, 2007).

Entonces venía una idea adentro... igual venía como un aire generado del 2001 al 2005, 2006, un aire así muy solidario, muy solidario, “aguantemos al que se droga, aguantemos al que roba, aguantemos al que amenazó con un cuchillo al compañero, salgamos afuera a ayudar, salgamos afuera acá... donemos esto, aquello, robo, se equivocó, perdonémoslo, no lo íbamos a sancionar pero bueno, lamentablemente está sancionado” nos lamentábamos por haberlo sancionado, nos disculpamos de sancionar, 2008, 2009, cuando ya se afianzó la cooperativa, es como que eso empezó a apretar un poco más, y algunos compañeros ... otros compañeros que estaban en otros lados de la producción, comenzaron a notar o a ver cálculos que... de cosas que estaban pasando y nadie las destrababa, entonces van a la sindicatura los compañeros y se comienza a hacer un seguimiento más profundo, porque los síndicos que había antes,..., hacían controles exhaustivos de facturita por facturita. Pero si llegamos hoy al cuestionamiento, no controlas nada, puedo robar la casa y vas a estar controlando que la llave abre la cerradura, porque te la dejan arriba de la mesa. (entrevista empresa recuperada cerámica de Neuquén 2, noviembre, 2017)

Otros autores también relevaban en las recuperadas de Brasil problemas similares: inobservancia de los horarios, aumento de faltas injustificadas, negociación con autoridad de coordinación, etc. Pero al mismo tiempo, la/os trabajadora/es tomaban iniciativas de discutir estas cuestiones para implantarlas en reglas y normas de comportamiento colectivo. Así, se verificaban algunos procedimientos utilizados por las empresas tradicionales, pero con un nuevo contenido de relaciones de trabajo. Uno de esos métodos, el estudio de tiempos, pero esa metodología no es utilizada con el fin de control de la fuerza de trabajo, sino para la elaboración de parámetros con vistas a la productividad, coordinación general del trabajador colectivo y generación de equidad en la realización de las tareas y responsabilidades (Vieitez y Dal Ri, 2001). Concluían que los principales cambios introducidos en las empresas recuperadas en el proceso de trabajo correspondían al control del trabajo e imponía una nueva categoría: la regulación del trabajo.

Más adelante, distintos estudios observaron la existencia de problemas intergeneracionales (Hudson, 2016) la/os socia/os fundadores de las cooperativas replicaron los métodos

disciplinarios en los que fueron socializados, propios de los esquemas tayloristas - fordistas; sin embargo, no lograron modificar los comportamientos de la/os jóvenes ingresantes, socializados en contextos de precariedad. Por su parte, Deux Marzi (2014) sostiene que la experiencia de trabajo “sin patrón” posibilitó desnaturalizar la disciplina patronal y la construcción de nuevos dispositivos organizativos, aunque, los “regímenes de trabajo autogestivos” siguen estando sujetos a la disciplina del mercado que restringe los grados de libertad y autonomía para la (re)creación de los dispositivos organizativos (Deux Marzi, 2014). Es decir, ese relajamiento fue problemático en un momento, y como resultado se establecieron mecanismos más institucionalizados de sanciones y premios de las conductas de la/os trabajadora/es. Si bien, resulta difícil sancionar y no es la primera opción aparece la idea de que simbólicamente, configura un alivio para ese colectivo.

¿Tuvieron alguna vez que sancionar a alguien? R.: - Si, nos cuesta mucho, yo soy muy partidaria de hablar y hablar con los compañeros, ... nos cuesta mucho porque es un compañero, pero sí, este año sancionamos un compañero con...31 sanciones te vas de la cooperativa, ... no nos quedó otra, pero bueno, después de eso se reintegró y es otro... P.: - Ah es por un periodo R.: - Si, fue 31 días fuera de la cooperativa, no cobró un peso, 30 días... P.: - ¿Antes de eso no había pasado? ¿Cómo manejan los grados...? R.: - Tenés llamados de atención... y después viene la sanción P.: - ¿Y tenía muchos llamados de atención? R.: - Y... tenía, lo que había pasado era para escucharlo... y preferimos que no... (entrevista empresa recuperada alimenticia de la Provincia de Santa Fe 1, noviembre, 2017)

Como decíamos antes, la etapa actual aparece como un tercer momento, de consolidación de las empresas recuperadas. Lo que se observa es que se cristaliza la necesidad de renovación sistemática del reglamento en forma permanente. Los espacios no regulados requieren de nuevos articulados en los estatutos o los reglamentos que especifiquen las cuestiones que generan vacíos.

el reglamento interno es, digamos, el corazón interno de la cooperativa, donde... Pero si, si Se fueron modificando cuestiones también a lo mejor de horarios, de descanso, el tema de reglamentar lo que es el torso y la higiene, que al principio no lo teníamos, el uso de las medidas de seguridad, los premios que tenemos y los incentivos que tenemos

por puntualidad y presentismo, cómo... sobre todo para los asociados más nuevos, cómo tienen que... si bien al comienzo es obligatorio que hagan el curso de cooperativa, también el reglamento tiene, un poco, especificado cómo actuar ante cualquier consulta o duda que quieran hacer, cómo son los mecanismos para llegar, para que haya todo un orden, independientemente de que, bueno, somos todos asociados y la pregunta, más allá de estar escrito en un papelito, tampoco se trata de ser sumamente burocrático pero sí que haya un orden, una línea (entrevista empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre, 2018)

La necesidad de institucionalizar procesos es otra de las características de esta tercera etapa, lejos de significar esbozos de burocratización configura avances en la consolidación de proyectos que sean solidarios y eficientes.

P: ¿En el reglamento cambiaron algo últimamente?

R: Sí. A veces parece que no son cosas tan importantes, pero son porque hacen al buen clima de trabajo después, ¿no? Horario, tolerancia en las dormidas o en los horarios de ingreso, cosas que...

P: Todas que tienen que ver con el control

R: Tendríamos que estar discutiendo otras cosas a veces, eso sentimos, pero bueno, es necesario siempre. Es un poco lo que también decía (el Presidente) en el documental: es necesario también en estas organizaciones hablar de eficiencia, hablar de organización, hablar de estructuras. Si no, no es sustentable. La verdad es esa. Pero está bueno que todas esas normas, si se quiere, o reglas que establezcamos sean discutidas y compartidas. Una vez que están aceptadas, aprobadas, votadas, cumplirlas. (entrevista empresa recuperada textil, Provincia de Buenos Aires, septiembre, 2017)

La renovación del reglamento implica igualdad de condiciones, supone la auto imposición de una noción de justicia en la aplicación de las normas y renueva la idea de que esas normas sean iguales para toda/os la/os trabajadora/es asociada/os.

que generen un reglamento interno. Yo creo que eso pone en igualdad de condiciones a todos. Que cada cosa que se diga, no la estás diciendo en forma personal; hay algo escrito y firmado, y acordado por todos y por lo que nos tenemos que regir. Por ahí algo que te estoy diciendo es lo que está escrito ahí, ni más ni menos. Yo creo

fundamentalmente en eso, y creo que es viable este tipo de organización. Que es muy viable. Que somos capaces de dirigir una empresa, por más que durante mucho tiempo nos hemos dedicado a lo productivo; y que nos hemos mantenido al margen de todo esto. Yo creo que es posible construir muchos más sistemas de laburo así (entrevista a empresa recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, noviembre, 2018)

En síntesis, el ciclo de vida de las empresas recuperadas no configura una historia evolutiva que avanza de menor control a mayor, pero si se plantea como un proceso de aprendizaje creciente sostenido en una serie de valores que se van consolidando o en caso contrario pueden no hacerlo y caerse.

Relajamiento del control en el inicio, reforzamiento en la etapa de consolidación y una etapa actual de comprensión de la necesidad de constante renovación y actualización de los reglamentos; así como la afirmación de la necesidad imperiosa para el colectivo del establecimiento de la existencia de regulaciones de convivencia emanadas del colectivo laboral.

3.7. Vigilar y autogestionar

Al describir las estrategias de control del trabajo existentes en las empresas recuperadas analizadas se pueden observar algunas regularidades. En primer lugar, lejos de encontrar una lógica de “degradación democrática” (Rosanvallón, 1979), el autor plantea el riesgo de la degradación democrática en los casos en que el grado de participación en las asambleas generales que va descendiendo con el tiempo; la relación entre representantes y representada/os tiende a transformarse en una relación entre dirigentes y dirigida/os; la autonomización progresiva del delegado que se instituye en poder separado y poco controlable. En algunas de las empresas recuperadas entrevistadas, se observan avances significativos fundamentalmente, en aquellas preocupadas por resolver las dos lógicas contradictorias de origen; la búsqueda de eficiencia y la participación. Lejos de anular el conflicto son las que abordan las tensiones a través de estrategias políticas para zanjarlas.

En segundo término, decíamos que la búsqueda de control constituye un camino clave para la búsqueda de la eficiencia (Smith, 1995). La/os trabajadora/es de las empresas recuperadas

despliegan diversas estrategias en pos de diseñar mecanismos de control del trabajo autogestionado.

Así como las estrategias de control en las empresas capitalistas responden a diversas problemáticas históricas referidas formas de ampliar sus cuotas de mercado en base al disciplinamiento de la fuerza de trabajo; en las recuperadas puede plantearse otra historicidad. En el inicio cierto relajamiento, aumento de reglas en la etapa de consolidación y en la actualidad necesidad de modificación permanente de los reglamentos; al mismo tiempo la idea de que sin reglas no es posible la cooperación autogestiva.

En tercer lugar, es interesante notar que muchos de los conceptos que proponen los sistemas posfordistas de organización del trabajo en lo referido a estrategias de control, ya no estimulan una “disciplina rígida y la obediencia ciega” (Neffa, 2003) sino que promueven la participación, el trabajo en equipo, valoran la autonomía, la igualdad, la autogestión y/o la cooperación. Resulta clave comprender que el objetivo de estas técnicas es aumentar la productividad de empresas capitalistas, a través de la adhesión y el involucramiento de la/os trabajadora/es, eufemizando los conflictos propios de la relación salarial. En las empresas recuperadas que retoman técnicas de evaluación del desempeño, se intenta integrar y equilibrar el doble carácter de las cooperativas. Por un lado, incluyendo dimensiones como la participación, el compromiso, el involucramiento con el proyecto colectivo, mientras que, por otro lado, haciendo lo posible por evitar la individualización de las relaciones laborales, por ejemplo, en la medida en que son evaluados por organismos colegiados votados por la/os asociada/os como áreas, encargados de sectores, los Consejos de Administración o equipos de trabajo específicos de producción. Esto cuestiona el principio jerárquico sobre el que se sostiene el mismo instrumento en una empresa capitalista.

Se observan una serie de nuevos mecanismos de regulación laboral que tienden a establecer nuevas reglas de juego, en parte emulando las formas en que el capital establece medidas de control del trabajo y al mismo tiempo planteando mecanismos resignificados para morigerar las desigualdades que instala. Los objetivos son diferentes a los de la empresa privada capitalista, no sólo porque las decisiones las toma el colectivo de trabajadora/es, sino porque se les brindan más oportunidades de defenderse, de charlar, de repensar, de ayudarlos.

En las empresas recuperadas la crisis del control, producto de la necesidad que plantea el colectivo de la existencia de políticas de regulación del trabajo igualitarias, se resuelven a través de la producción colectiva de una serie de dispositivos autogestivos que constituyen

ordenamientos generales para la búsqueda de la autorregulación a través de ciertos criterios de eficiencia y justicia al interior de la empresa.

Si bien predominan las formas de control directo afloran otros dispositivos novedosos como mecanismos de socialización e involucramiento más comunes de modelos productivos posfordistas.

Si como dice Foucault (1975) las disciplinas son técnicas que fabrican individuos útiles, en las empresas recuperadas tienen el desafío de generar una alternativa, un tipo de control novedoso, una modalidad de ejercerlo distintiva. Una forma novedosa de vigilar y autogestionar.

En las empresas recuperadas se pone en cuestión la acción prescriptiva, pero surgen una serie de normas electivas que configuran un nuevo ordenamiento colectivo que en las empresas de consolidación autogestiva logran resolver una serie de conflictos grupales para que la empresa funcione virtuosamente.

Si bien los apartados anteriores nos permiten preguntarnos por la existencia de un nuevo modelo productivo de la autogestión, las características que se describen dificultan un ordenamiento general que encuentre un modelo acabado que establezca características que definan un tipo ideal. Resulta difícil plantear la existencia de un modelo posfordismo obrero, más bien en lo relativo al control es una búsqueda constante por encontrar forma de consentimiento basadas en pruebas y errores, que no logran conformar un modelo. Al mismo tiempo si bien no se construyó este posfordismo obrero se observa la configuración de una acción electiva en tanto esbozo de acción prescriptiva que conforme una nueva legitimidad democrática en la autogestión.

Parte II. Innovar

Capítulo 4: Las innovaciones organizacionales de las empresas recuperadas

Las escuelas de pensamiento social, desarrolladas a lo largo del siglo XX se basan en un principio jerárquico de dependencia (Battistini, en Szlechter, 2015) y el objetivo común de generar mayor valor en la producción y aumentar la productividad. A su vez, las modalidades de control del trabajo que plantean se tornan cada vez más invisibles, personalizadas y suavizadas (Edwards, 1994; Laval y Dardot, 2013; Smith, 1995). Las políticas de gestión de recursos humanos que son desarrolladas en las empresas privadas tienen un sentido orientado por la búsqueda de productividad, rentabilidad o control social. Las cuestiones comportamentales (lo motivacional, el trabajo colaborativo, lo comunicacional, etcétera) fueron concebidos a partir de estas perspectivas.

Las empresas recuperadas son continuidad de procesos de trabajo planificados en torno a alguna de estas escuelas organizacionales e intentan, muchas veces, readecuar procedimientos y técnicas de recursos humanos, con la finalidad de que contengan otra perspectiva, que no quede restringida a una mirada economicista o de control social y que incorpore la lógica política y social de las organizaciones solidarias.

En este capítulo se profundiza en aquellas innovaciones organizacionales mencionadas en los capítulos anteriores, realizando una descripción específica de ellas deteniéndonos en cada una en profundidad. En términos metodológicos esto implica tomar cada dispositivo innovador mediante el análisis de sus especificidades, y se profundiza en su caracterización. Para cada innovación se ahonda en su historicidad, las razones de su diseño, las modalidades de implementación, su efectividad y los efectos buscados y no buscados. Luego, en el próximo capítulo nos detenemos a describir los factores que inciden u obstaculizan las innovaciones organizacionales.

A lo largo de los capítulos 2 y 3 se desarrollaron los mecanismos de organización y control del trabajo en las empresas recuperadas analizadas. En este apartado nos abocamos a profundizar sobre las innovaciones organizacionales halladas en relación con la empresa capitalista anterior o el cooperativismo tradicional con el objetivo de indagar sobre las características específicas, orígenes e impactos que han tenido en la gestión de cada una de las empresas recuperadas analizadas. A continuación, se presenta una tabla resumen de las principales innovaciones organizacionales halladas, su área de impacto principal y la o las empresas recuperadas a la que corresponde dicha innovación.

4.1 Debates conceptuales sobre la “innovación”

Como decíamos la segunda parte de la tesis se propone describir las innovaciones organizacionales con el objetivo de encontrar regularidades. De esta manera, el capítulo 4 profundiza sobre la descripción de las innovaciones organizacionales halladas en los capítulos 2 y 3 mientras que el capítulo 5 las relaciona con la tipología desarrollada en el capítulo 1 y con los factores que posibilitan u obstruyen las innovaciones.

Las preguntas que se plantean se relacionan las formas que adoptan las innovaciones en la organización del trabajo en las empresas recuperadas. Para ello, resulta de interés indagar cómo se produce y procesa el aprendizaje, y con qué variables se relaciona la implementación de esas innovaciones organizacionales en las empresas recuperadas estudiadas. En este primer apartado, nos detenemos en el marco teórico de las innovaciones organizacionales y su relación con el campo de la economía social y solidaria.

El concepto de innovación deriva de discusiones provenientes del campo de las ciencias económicas. En sus inicios estuvo centrado en los impactos y alcances de los cambios tecnológicos en las empresas o firmas privadas. Los principales conceptos fueron tomados de Joseph Schumpeter quien planteó un enfoque alternativo a la teoría clásica y neoclásica. El autor parte de una visión sistémica y evolucionista que entiende al capitalismo a partir de ondas largas y cortas, intentando comprender los cambios económicos de corto y largo plazo en función del equilibrio (Suárez, 2018). Los postulados se sientan sobre la base del modelo biológico de la selección natural y parten de las críticas a los argumentos maximizadores de los neoclásicos, en las ideas de racionalidad limitada y de maximización de beneficios de los actores económicos. Por el contrario, los evolucionistas sostienen que las firmas buscan beneficios “suficientes” para lograr su supervivencia (Coriat y Weinstein, 2011).

Por otro lado, desde la perspectiva marxista la innovación se origina en el proceso de trabajo, su lógica responde a los conflictos de poder al interior de la organización, no exclusivamente a una racionalidad económica o técnica y avanza gracias al desarrollo del trabajo colectivo, no de un innovador individual (Köhler y González, 2014).

Durante lo que se llamó “los 30 años de oro del capitalismo” (1945-1975) las ideas de Schumpeter fueron dejadas de lado, debido a que fue difundida ampliamente la corriente de pensamiento keynesiano. Sin embargo, con el agotamiento del Estado de Bienestar, la crisis

de la producción en masa y el advenimiento de los nuevos paradigmas tecnológicos, sus ideas retornaron con fuerza en el debate económico (Barletta, Pereira y Yoguel, 2014).

Las principales contribuciones conceptuales de la corriente evolucionista fueron, en primer lugar, que las perturbaciones en el sistema capitalista deben ser concebidas como endógenas, es decir, que los cambios se producen a partir de modificaciones internas del sistema económico. Esto significa que las nuevas tecnologías no nacen en el exterior del sistema económico para penetrar luego en él. En segundo lugar, el concepto de “destrucción creativa”, explica cómo los empresarios van introduciendo nuevas “combinaciones” como primera aproximación a los procesos de innovación. Esto provoca un aumento en la variedad de firmas que compiten con distintos productos, métodos y formas de organización. Eso resulta en un aumento en las tasas de beneficio y productividades. De esta manera, a partir de la emergencia de nuevas combinaciones (innovaciones) se produce una selección que al final desplaza del mercado a aquellas firmas que no pueden incorporar nuevas combinaciones (Barleta, Pereyra y Yoguel, 2014). En tercer lugar, el concepto de “desenvolvimiento”, que es sinónimo de innovación, en tanto proceso económico que se desarrolla en un estado de desequilibrio. En síntesis, para los autores adscriptos al evolucionismo de Schumpeter, la dinámica capitalista es el cambio tecnológico y la búsqueda de cuasi-rentas por parte de los emprendedores, ya sea individuales o colectivos, a partir del proceso de competencia y destrucción creativa (Suárez, 2018). Para esta perspectiva, el cambio tecnológico se produce porque las empresas innovan para asegurarse el incremento de sus rentas, aumentando la productividad y reduciendo costos, gracias a ello amplían su cuota de participación en el mercado en detrimento de sus competidores y así acrecientan su tasa de ganancia (Neffa, 2000).

En 1981 Richard Nelson sostiene que para describir una empresa es importante tener en cuenta tres variables: las estructuras, las estrategias y las capacidades organizacionales centrales (la forma en que se combinan las rutinas de orden inferior- por ejemplo, los operarios- con los procedimientos de decisión de orden superior- supervisores, jefes). El aporte de este autor se basa en que la diversidad es el único camino para el crecimiento de las empresas. Plantea que hay características de la estrategia y la estructura que aumentan la posibilidad de desarrollar capacidades para tener éxito. Para ser exitosas las empresas deben innovar y cambiar. Su conclusión central es que las empresas que pierden dinero sistemáticamente deben cambiar su estrategia, su estructura y desarrollar nuevas

capacidades centrales o manejar más efectivamente las que tienen, o “abandonar la contienda” (Nelson, 1981).

Una preocupación constante entre los autores evolucionistas es el aprendizaje, de esta manera investigan la forma en que las empresas y los individuos adquieren conocimientos novedosos. Al inicio se asociaba el proceso de aprendizaje a la adquisición de competencias individuales, pero luego se incorporó el aprendizaje colectivo de la organización (Villavicencio, 2000). En las empresas se producen aprendizajes que se expresan en la toma de decisiones sobre la base de respuestas anteriores que ha dado la organización. Plantean que el aprendizaje es acumulativo, y se retoma en rutinas organizacionales. Los conocimientos pueden ser tácitos o explícitos. Desde esta perspectiva, la función elemental de la empresa no es conseguir en el mercado conocimientos explícitos y ya codificados sino generar, atesorar y transmitir conocimientos tácitos que los competidores no puedan reproducir tan fácilmente (Köhller y González, 2014).

Las rutinas son aquellos aprendizajes que se logran aplicar. De acuerdo con esta escuela, en última instancia se diferencia a una empresa de otra según las habilidades y competencias organizacionales que conforman las rutinas organizacionales (Coriat y Weinstein, 2011). De esta manera, el concepto de rutina constituye la forma en que una organización acumula conocimiento. El aprendizaje es una forma de adquisición de nuevas rutinas, que a su vez configuran procesos de innovación. Son generalmente los momentos de crisis aquellos en los que la organización modifica sus rutinas organizacionales y de esta manera, posibilitan las innovaciones (Villavicencio, 2000). En la concepción evolucionista los sujetos no están dotados de una racionalidad a priori, sus comportamientos se van construyendo al aprender, debido a esto se habla de equilibrios múltiples (Coriat y Weinstein, 2011). De esta manera, una de las principales funciones del empresario consiste en generar una dinámica equilibrada entre rutinas y procesos creativos (Köhller y González, 2014). Lo que incide en la competitividad es la innovación en la forma en que se concentran y combinan los conocimientos colectivos (Köhller y González, 2014).

La mirada neoclásica de la innovación considera que tanto la presencia de ingenieros, investigadores como la existencia de departamentos de innovación y desarrollo (I+D), en la concepción de los procesos productivos y/o bienes o servicios novedosos, son las variables que dan cuenta de la existencia de las innovaciones. Se acordó que la innovación configura un proceso de mayor complejidad (Villavicencio, 2006). Sin embargo, muchos de los enfoques

gerenciales y de la administración de empresas siguen planteando esta mirada ahistórica y lineal que sostiene que la innovación comienza en investigación científica básica, luego se transforma en ciencia aplicada y por último tiene como resultado un nuevo producto innovador (Köhler y González, 2014).

La perspectiva evolucionista al considerar que la innovación trasciende los límites de la investigación y el desarrollo incorpora diferentes actividades al interior de las empresas como sus determinantes territoriales y sectoriales. La idea de sistemas nacionales, sectoriales y locales de innovación de Lundvall (2009) constituye un aporte a los conceptos shumpeterianos. Comparte la mirada sistémica, evolutiva y compleja, pero suma la importancia de las relaciones con y entre las instituciones, organizaciones y las estructuras socio económicas. Se preocupa por las políticas públicas y los procesos de convergencia de brechas tecnológicas. En suma, incorpora las cuestiones relativas al rol del conocimiento, las vinculaciones entre agentes y el marco institucional en el que se desarrollan las competencias que posibilitan la innovación (Barletta, Pereira, Yoguel, 2014). Desde esta perspectiva, los países no sólo deben importar y utilizar tecnologías, sino también instituciones, con el objetivo de no quedar rezagados en el crecimiento económico internacional y el proceso de desarrollo (Lundvall y Johnson, 1994).

Dentro de este enfoque, en los años ochenta se revalorizan a las pequeñas y medianas empresas (PyMES) observando su capacidad de adaptación a los cambios bruscos que comienzan a suceder y se pone de manifiesto que lejos de ser atrasadas y poco dinámicas son flexibles para la innovación. En este tipo de empresa más que cambios tecnológicos lo que se producen son cambios organizacionales. El caso de los distritos industriales o clusters italianos fue fuertemente estudiado en este sentido, en tanto sistemas productivos definidos geográficamente, conformados por una gran cantidad de pequeñas empresas que se ocupan de diversas fases y formas de elaboración de un producto homogéneo⁴¹ (Becattini, Sengenberger y Pyke, 1998). Para innovar en cuestiones organizacionales se requiere de aprendizajes y de capacidades relacionales entre actores. La innovación ya no sólo depende

⁴¹ Se encuentran en el centro y noroeste de Italia, algunos producen baldosas cerámicas, calzado, muebles, ingeniería mecánica, juguetes, etc. El éxito no solo depende de lo económico sino también de lo social e institucional, en este sentido la flexibilidad de la mano de obra para adaptarse ante demandas cambiantes y el carácter local, son las claves innovadoras del modelo, por eso se denomina al modelo de especialización flexible (Pyke, Sengenberger 1992).

de rutinas, puede ser una combinación de factores internos y externos. Su resultado pueden ser nuevas formas organizacionales (Villavicencio, 2000).

Desde los organismos internacionales como la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y la Unión Europea se desarrollaron manuales para realizar mediciones internacionales de innovación (Manual de Bogotá, 2001; Manual de Oslo, 2004). Estos manuales incluyen innovaciones en las prácticas organizativas en el lugar de trabajo y en las relaciones exteriores de la empresa. Como ejemplos plantean, estrategias para organizar rutinas y procedimientos de trabajo, prácticas de formación y educación del personal, introducción de sistemas de gestión de calidad, la descentralización del control de decisión y de las actividades o la creación de equipos informales de trabajo, la introducción de métodos justo a tiempo y la integración, subcontratación o externalización (Manual de Oslo, 2005, p. 63).

Desde América Latina, Arruat Camargo (2008) define la innovación organizacional como la búsqueda de nuevos diseños que transformen las estructuras internas de la organización y de sus límites con el mercado. En su estudio de cuatro empresas capitalistas colombianas concluye que la innovación debe ser una política establecida desde la dirección de la empresa, aunque la mirada de los actores externos, como clientes, estado, proveedores o universidades, también es un insumo clave para la innovación. Además, señala que la planeación estratégica y los sistemas de calidad son campos fecundos para la generación de innovaciones.

Como decíamos, la forma en que se aprende constituye una de las preocupaciones fundamentales de la teoría de la innovación. Villavicencio (2006) sostiene que la movilización del conocimiento colectivo es un proceso de aprendizaje que favorece la innovación en la empresa, que no es fruto de ajustes automáticos o adaptativos sino de procesos de negociación de conflictos, de socialización e intercambio de experiencias y expectativas, de aprovechamiento de oportunidades y de incitación a la creación de proyectos. En este sentido, la innovación es concebida como un proceso de creación colectiva de conocimiento. De esta manera, el autor plantea que, si bien la solución a un problema representa un conocimiento novedoso, no todos los conocimientos novedosos son innovaciones. Hay innovaciones incrementales que suponen mejoras o modificaciones que resultan de la combinación nueva del conocimiento acumulado por la empresa y significan innovaciones.

Los autores evolucionistas también Introducen el concepto de capacidad innovativa, que alude a la potencialidad de los actores para transformar conocimientos a partir del conjunto de saberes, rutinas y habilidades tecnológicas y organizativas tanto formales como informales y de la posibilidad de su acumulación, que involucra también aprendizajes formales e informales tanto de tipo codificado como tácito (Yoguel y Boscherini, 2001).

A partir del análisis de empresas capitalistas de diversos territorios en la Argentina, Yoguel y Boscherini (2001) construyen un indicador de capacidad innovativa de los agentes que se compone como un promedio ponderado de seis factores. Por un lado, se estiman cuatro factores asociados al desarrollo de competencias de los agentes: el aseguramiento de la calidad, los esfuerzos de capacitación, el alcance de las actividades de desarrollo y la participación de ingenieros y técnicos en el equipo de desarrollo. A su vez, un factor que mide el producto nuevo, estimado a partir del peso de los nuevos productos de la firma en la facturación. Por último, se incluye una variable proxy del grado de circulación de conocimiento codificado y tácito y del grado de desarrollo de confianza recíproca entre los agentes (instituciones públicas y privadas, empresas, universidades, centros tecnológicos, etc.) (Yoguel y Boscherini, 2001).

Las conclusiones a las que arriba este estudio resultan significativas para comparar lo que sucede en las empresas recuperadas analizadas. En primer lugar, la localización y el tamaño de los agentes no son condiciones suficientes para explicar las diferencias entre firmas de distinta capacidad innovativa. Por lo tanto, las diferencias microeconómicas entre los agentes son relevantes y más importantes que los factores del ambiente. En los lugares donde no se dan procesos de integración industrial, los factores microeconómicos tienden a prevalecer sobre los del entorno. En estas áreas existe una proporción muy reducida de firmas de elevada capacidad innovativa cuyos rasgos distintivos son el mayor tamaño y dinamismo en el mercado y el aprovechamiento de acuerdos de cooperación empresarial y de las instituciones cercanas que ofrecen distintos programas de apoyo tecnológico dirigido a PyMES. A diferencia de las áreas con externalidades positivas, el menor desarrollo institucional aumenta los umbrales mínimos necesarios para acceder a la oferta de servicios tecnológicos. La cooperación tecnológica no es significativa. Entonces sucede que en los ambientes donde no se dan procesos de desarrollo local, el tamaño de las firmas se convierte en un factor decisivo para entender las diferencias de performance y de desarrollo de las capacidades innovativas. En ese sentido, la existencia o no de asociación entre el tamaño de los agentes y el desarrollo

de la capacidad innovativa podría ser pensado como una variable proxy del desarrollo del ambiente local (Yoguel y Boscherini, 2001, 29). Todos estos indicadores resultan productivos para observar qué sucede con estos factores en las empresas recuperadas analizadas en el próximo capítulo.

En lo referido a las críticas al modelo evolucionista, se postula que surge de una perspectiva metodológica individualista, donde se concibe a la firma conformada por individuos con sus respectivas características cognitivas, dejando de lado las condiciones socio históricas en que se producen las innovaciones. A su vez, no toma en cuenta la oposición de intereses entre los directivos, ni el conflicto entre el capital y la/os trabajadora/es de cada empresa. Por otra parte, elude toda referencia al control, al conflicto y la autoridad en el establecimiento de las rutinas y competencias organizacionales (Coriat y Weinstein, 2011).

A su vez, resulta interesante destacar la fuerte impugnación que se realiza al concepto innovación desde la perspectiva de los estudios críticos del management y del neoliberalismo con respecto a las aproximaciones evolucionistas de la innovación. Desde esta mirada, a partir la década de los ochenta el discurso de innovación social influenciado por las políticas neoliberales y los avances tecnológicos, comenzaron a asociar la idea de innovación con la capacidad de competencia individual (Laval y Dardot, 2013). Si bien el concepto es anterior se lo ha resignificado para asociarlo a la búsqueda de ventajas competitivas en todos los campos del orden social desde las personas a los territorios (Alonso y Rodríguez, 2011).

En primer lugar, se critica el componente identitario de la innovación, en la medida en que sus objetivos se dirigen a transformar el entramado institucional, empresas innovadoras, pero también economías y sociedades en las que la idea de innovación se constituya como señal de identidad. Es decir, se incita a la transformación de las políticas públicas, la reorganización del trabajo en las empresas y un cambio de la mentalidad de los individuos, asociados al conocimiento y la creatividad. La respuesta a la globalización debe ser para estos discursos la creatividad en tanto, herramienta de supervivencia (Alonso y Fernández Rodríguez, 2011). Laval y Dardot (2013) plantean que el neoliberalismo produce una subjetividad contable, al hacer competir en forma constante a los individuos entre sí. De acuerdo con estos autores la nueva racionalidad neoliberal instala la idea de “empresario de sí mismo” trasladando la responsabilidad individual y el autocontrol a los objetivos que antes eran de los empresarios. “Empresa de sí” significa que cada uno debe conducir, gestionar y dominar su vida de acuerdo con sus deseos planteando una estrategia. En esta operación se traslada a las espaldas de los

individuos la necesidad de ser cada vez más eficaz. Ahora la formación y la carrera dependen sólo de él, pero siempre es imperativo mejorar su eficacia con el objetivo de aumentar el rendimiento.

A su vez, se observa una mirada de la innovación totalmente despolitizada, pragmática y economicista, desconcertantemente alejada de cualquier idea de conflicto social, divergencia de intereses o actores sociales con diferentes estrategias y prácticas. Los discursos hegemónicos destacan la necesidad de mantener el progreso económico mediante la adaptación a la innovación (Alonso y Fernández Rodríguez, 2011).

Las ideas sobre las que se sostiene la innovación requieren un componente transversal, empresas flexibles y creativas, pero también que las instituciones faciliten la innovación (Alonso y Fernández Rodríguez, 2011). Es esta operación se logra trasladar al Estado y a las políticas públicas los imperativos innovadores como “una verdad”.

En última instancia se incita a un cambio a través de apelaciones morales, con el objetivo de someter la política, las prácticas sociales y la económica a un modo de organización económico deslocalizado (Alonso y Fernández Rodríguez, 2011). El discurso de la innovación funciona de una manera similar a como operan los discursos manageriales relacionados con el cambio organizacional (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013). Se apela a ejemplos de empresas innovadoras (google, Amazon, Facebook, MySpace, YouTube, Ericsson, Sony, Cisco o Apple) a objetos innovadores (iPhone, iPad, Blackberry o Kindle) a países (Estados Unidos o Japón, Suecia o Finlandia) o regiones (Silicon Valley) y se contrapone con otras empresas, objetos y regiones atrasadas y decadentes. A partir de allí se trazan las diferencias, con el objetivo de promover el aprendizaje y la innovación para que ellos puedan insertarse también con éxito en la sociedad y economía del conocimiento (Alonso y Fernández Rodríguez, 2011).

A partir del discurso de la innovación se establecen las recetas que deben implementar las empresas para ser innovadoras, el discurso del management va a proveer las fórmulas que ya resultan trilladas: flexibilidad, horizontalización de las jerarquías de mando, trabajo en equipo, organización en red, subcontratación de empresas y trabajadores, métodos de organización de unidades de innovación con grupos de emprendedores que compiten entre sí y textos de autoayuda con supuestos descubrimientos de la neurociencia para estimular la creatividad, entre otros. Se conforma así un nuevo discurso de la importancia de las emociones sobre la base de un modelo de gestión que pone a las cuestiones personales e individuales como el sostén del éxito de las organizaciones (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013). La idea de una

subjetividad sustentada en las emociones es considerada la clave del rendimiento de las empresas. Un trabajador motivado resulta más eficaz. El “managment del alma” busca la adaptación, la integración y al mismo tiempo el aumento de los rendimientos (Laval y Dardot, 2013).

Para finalizar, los autores refieren a la importancia que ha tenido para la creación de industrias innovadoras ciertas condiciones de partida como la existencia de un Estado de bienestar avanzado, sindicalismo poderoso, solidaridad social, altos niveles educativos, la elevada participación de la mujer en el mercado laboral o escasa dispersión salarial, cuestión soslayada por los discursos que pregonan la innovación.

En resumen, el discurso innovador no tiene en cuenta que para instalar empresas y territorios innovadores es necesario un Estado presente y una sociedad con determinadas particularidades (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013). El discurso de la innovación posee una serie de afinidades con el discurso neoliberal cuyo objetivo redunda en última instancia en la instauración de la competencia como forma de conducta, la individualización de las relaciones laborales y la conformación de esos individuos en empresarios de sí mismos (Laval y Dardot, 2013).

La mirada evolucionista y sus aportes constructivistas no cuestionan la lógica del capital en la que se inscriben las innovaciones y la forma en que se insertan en las empresas, las redes o los distritos industriales. Postulan que la equidad social es el resultado de la complementariedad y asociación entre la competitividad empresarial y otros factores como las identidades culturales, formación y capacitación de la/os trabajadora/es, etc. (Roitman, 2015).

Sin embargo, algunas de las conclusiones a las que arriban los autores provenientes de la economía heterodoxa pueden servir de punto de partida para nuestro análisis: en primer lugar, no hay una relación directa entre conocimiento científico e innovación; en segundo lugar, el conocimiento se construye colectivamente en el espacio de la empresa y tiene componentes tácitos y no comercializables; en tercer lugar, la competitividad de una firma no está determinada por el desarrollo tecnológico del sector o por el tamaño de las organizaciones, ya que existen industrias y servicios de baja intensidad tecnológica como algunas PyMES que son innovadoras; a su vez, la innovación refiere a productos y procesos pero también corresponde a formas de organización y de comunicación; y, en último lugar, la innovación no es evolutiva e incremental sino que sucede de acuerdo con una mixtura de

procesos de investigación y desarrollo, de fabricación, de aplicación y de mejoras incrementales (Köhler y González, 2014).

Resulta interesante retomar la propuesta de Köhler y González, (2014) que plantean un concepto sociológico de innovación. Los autores proponen pensar la innovación como un proceso social interactivo, que implica cambios en las relaciones de poder. Partiendo del carácter social de la innovación, intentan integrar aportes de diferentes perspectivas teóricas y corrientes sociológicas. En primer lugar, la innovación en tanto proceso de creación de valor en sentido marxista, retomando el proceso de trabajo como fuente de innovación. En segundo lugar, adaptando la idea de innovación a las teorías de alcance medio sobre diversidad institucional y cambio social, tomando en cuenta la heterogeneidad institucional de lo estatal, lo territorial y lo sectorial y el carácter multidimensional del concepto de innovación: económico, social, cultural y tecnológico. En tercer lugar, proponen una teoría dinámica de la organización en la que la innovación se muestra como un elemento operativo esencial tomando en cuenta tanto lo informal como las relaciones de poder en tanto variables centrales para el análisis (Köhler y González, 2014).

En este sentido, las innovaciones sociales producidas en la autogestión seguramente no constituyen formas radicales y revolucionarias, sin embargo, se sostienen en el desarrollo inclusivo de las organizaciones y tienen impacto en el entorno social en el que se encuentran. ¿Cómo fue abordado en el campo de la economía social el concepto de innovación? ¿cuáles son los debates que se dan sobre este concepto polifacético y controversial?

Tal como venimos instalando, en esta tesis se propone una visión crítica del concepto de innovación. En este sentido las empresas recuperadas aparecen como un campo fértil para la transformación social.

La mayor parte de los autores que se dedican a analizar el concepto de innovación en su relación con el campo de la economía social y solidaria (Dagnino, 2014; Etxezarreta, Etxezarreta, Zurbano y Estensoro, 2014; Moulaert et.al, 2013; Vuotto, 2011) enfrentan la principal crítica antes señalada al concepto, ya que remiten al carácter aspiracional y utópico de las innovaciones sociales. Consideran que la innovación social es la que posibilita a una colectividad el pasaje del contexto social de las necesidades al universo de las aspiraciones sociales. La innovación social, desde la perspectiva sistémica, “plantea el cambio social, intentando atacar las causas de los problemas más que simplemente a atenuar los síntomas” (Vuotto, 2011, p. 162). Los procesos de innovación social son entendidos como la intervención

de algunos actores sociales para responder a una aspiración o satisfacer una necesidad, ofrecer una solución o crear una oportunidad para modificar las relaciones sociales, cambiar el marco de acción o proponer nuevas orientaciones con el objetivo de mejorar la calidad y las condiciones de vida de una colectividad (Bouchard, 2013).

Vuotto, plantea que existe consenso en lo referido a que la innovación social implica la aplicación novedosa de ciertas ideas, inclusive pueden no ser originales, en muchos casos son adaptaciones o combinaciones nuevas de ideas o su aplicación a nuevos ámbitos (2011).

La innovación social hace referencia al conocimiento tangible o intangible cuyo objetivo se orienta a la incorporación de mejoras en los procesos, servicios o productos que se orientan a satisfacer las necesidades sociales (Dagnino y Gomes, 2000)

Desde esta perspectiva, la forma cooperativa es la que se considera innovadora, ya que este carácter institucional plantea un nuevo arreglo organizacional, una manera diferente de administrar el poder, y de organizar a la/os asociada/os, donde se coloca a las personas en el centro y se postula una gestión democrática y participativa. Consideran que las empresas cooperativas y de la economía social han contribuido desde sus inicios al desarrollo de innovaciones sociales, por su característica de dirigir sus acciones a fines sociales, así como por estar basadas en los principios de democracia y solidaridad (Etxezarreta, Etxezarreta, Zurbano y Estensoro, 2014).

Se plantea la existencia de etapas sucesivas en los procesos de innovación social: experimentación, institucionalización y maduración. Luego, las experiencias se consolidan y pierden su carácter innovador, o fracasan definitivamente.

En el Manual internacional de la innovación social (Moulaert et.al, 2013) se intenta reforzar un marco analítico para homogeneizar la mirada. Se resalta el potencial político y social de situar la innovación social como uno de los ítems a considerar en el diseño de una estrategia de desarrollo alternativa. La innovación social se esboza como idea fuerza que incorpora los valores de la solidaridad y equidad, promueve la investigación que describe el contexto en que se desarrolla y las acciones que buscan la construcción de una sociedad socialmente inclusiva. Según los autores el potencial innovador de la economía social y solidaria descansa en dos factores que la hacen distinta con respecto a las empresas privadas y al ámbito público: su carácter no lucrativo y su afán de democratizar diversos espacios. El primero genera confianza entre usuaria/os y productora/es, mientras que el segundo cuestiona las instituciones sociales

que por su estructura son incapaces de responder a ciertas necesidades sociales (Bouchard, 2013).

No es posible dejar de lado en términos de innovación social y cooperativismo al modelo Mondragón ya citado previamente, resulta una configuración exitosa del grupo cooperativo industrial. Se destacan las relaciones de intercooperación entre más de 260 cooperativas (Heales, Hodgson y Rich, 2017). La literatura recalca que se dan una serie de procesos de mutua dependencia, intercambio e integración vertical entre las cooperativas de producción, consumo, crédito y educación (Santos y Rodríguez, 2011). Los órganos participativos de decisión determinan las modalidades de financiamiento y administración de cada una de las cooperativas que integran el grupo. Se destacan los mecanismos de redistribución de las ganancias de aquellas cooperativas que tienen un buen ingreso a las que no pasan por buenos momentos y la rotación del personal jerárquico entre las diferentes cooperativas en función de las necesidades. El último factor exitoso es que cuando una cooperativa se expande en vez de aumentar su dotación de trabajadora/es, se crea una nueva en alguna de las actividades. De esta manera, se consolida un modelo de cooperativas fuertemente integradas, pequeñas y flexibles (Santos y Rodríguez, 2011).

En los inicios de las recuperaciones, decíamos (Fajn y Rebón, 2005; Fajn y Bauni, 2010; Ruggeri, 2009) sobre las modificaciones en el proceso de trabajo, que tanto el lay out, las máquinas, los productos como los procesos de trabajo no sufrían modificaciones. Incluso, constituía una imposibilidad la transformación o innovación tecnológica. No sólo porque las empresas recuperadas no contaban con el respaldo económico financiero para el acceso al crédito sino porque no se ha desarrollado una tecnología que no sea un producto que se encuentre al servicio del capital. En otras palabras, la tecnología que la/os trabajadora/es heredaron en la fase de autogestión en una empresa recuperada había sido pensada para su utilización en el marco de un sistema productivo capitalista. Su uso reproduce prácticas laborales que organizan la forma en que la/os trabajadora/es se mueven dentro de la planta, las relaciones entre estos en el curso del proceso de trabajo, e incluso la forma en que se coordinan y planifican esas relaciones (Ruggeri, 2009). De esta manera, no alcanza con la toma de la empresa y la apropiación de los medios de producción, resultaría necesario adecuarlos a nuevas relaciones de producción (Ruggeri, 2009). Es decir, se observa la ausencia de tecnologías y fuerzas productivas que se desarrollen en función de un modelo democrático y

autogestivo, esto es así para todos los rubros incluso en la escuela recuperada el modelo pedagógico tradicional no suele entrar en cuestión.

En este sentido, se plantea el tema de la forma en que las empresas recuperadas se relacionan con los factores de producción heredados, lo cual refiere a los equipos, las maquinarias, lo que producen y la forma en que ese proceso productivo fue ideado. En términos de gestión del trabajo la tecnología incide en gran medida en las posibilidades de innovación porque impone restricciones a través de las cuales se pueden plantear o no, las innovaciones, así como el grado de disrupción con la forma anterior de gestión.

Dagnino, Brandão y Novaes (2004) son autores latinoamericanos que plantearon la categoría de “adecuación socio técnica” para hacer operativa la aplicación de la teoría crítica de la tecnología a la perspectiva de la economía social. La idea central de la adecuación sociotécnica es que el artefacto tecnológico o la tecnología sufre un proceso de adecuación a los intereses de grupos sociales que la utilizan, que no son aquellos que los crearon. La aplicación del concepto a las organizaciones de la economía social se puede resumir de la siguiente manera: una tecnología cristalizada en un código técnico por prácticas hegemónicas puede transformar ese código mediante prácticas contrahegemónicas e insertarlo en un sistema de relaciones democráticas en la producción. Ahora bien, para que se produzcan otros códigos técnicos, las prácticas de democratización productiva deberían sostenerse por tiempos largos. Tanto los autores citados como Roitman (2015) sostienen que hasta ahora la evidencia empírica disponible muestra las dificultades para reformular las tecnologías y sus códigos, en vistas a la democratización en la economía social.

Al igual que la idea de innovación, la adecuación socio técnica configura un proceso no lineal, y no puede ser planteada sólo como un resultado. De esta manera, sustituye la idealización típica del laboratorio por la práctica concreta de los movimientos sociales. Existen una multiplicidad de modalidades de adecuación sociotécnica. En primer lugar, aquellos cambios que llaman software, relativos a la distribución del excedente y cambios culturales (adaptaciones de la fábrica a los intereses de la/os trabajadora/es, etc.). La segunda modalidad de adecuación refiere a la organización del proceso de trabajo, en lo relativo a la participación de la/os trabajadora/es en los consejos y decisiones internas/estratégicas de la fábrica, etc. En tercer lugar, la adecuación de la tecnología hardware heredada, es decir, las máquinas y los equipos. Por último, incluyen los cambios en la subjetividad de los obreros en relación con el proceso de trabajo y el cambio tecnológico (Novaes y Dagnino, 2006).

En cuanto a los gradientes de la innovación nombran, en primer lugar, el uso simple de la tecnología que incluye las formas de organización del proceso de trabajo. En segundo lugar, la apropiación, implica el uso de conocimientos relativos a los aspectos productivos, gerenciales y de concepción de los productos y procesos, sin que exista cualquier modificación en la utilización concreta que se hace de ellos. En tercer lugar, el ajuste del proceso de trabajo supone la adaptación de la organización a la forma de propiedad colectiva de los medios de producción, el cuestionamiento de la división técnica del trabajo y la adopción progresiva del control obrero. En cuarto lugar, la revitalización o repotenciamiento de las máquinas y equipos: significa no sólo el aumento de la vida útil de éstos, sino también ajustes, reacondicionamiento y revitalización de la maquinaria. Lo que denominan alternativas tecnológicas sucede cuando consideran necesario el empleo de tecnologías alternativas a las convencionales. La incorporación de conocimiento científico-tecnológico existente o a desarrollar, resulta del agotamiento del proceso sistemático de búsqueda de tecnologías alternativas y de la percepción de que es necesaria tal incorporación a la producción para satisfacer las demandas por adecuación socio técnica. Según los autores, las actividades asociadas a esta modalidad son procesos de innovación de tipo incremental, aisladas o en alianza con centros de investigación y desarrollo o universidades. Por último, consideran que la incorporación de conocimiento científico tecnológico nuevo es la etapa más avanzada. Para lograrla se requiere la participación de áreas de investigación y desarrollo de universidades (Novaes y Dagnino, 2006).

Los autores formulan la tarea de promover prácticas contrahegemónicas tecnológicas que subviertan los códigos técnicos, planteados por el capital hacia un proceso de democratización (Novaes y Dagnino, 2006). Realizan un trabajo comparativo sobre los aspectos socio técnicos de empresas recuperadas en Brasil, Uruguay y Argentina e indican como una de las principales innovaciones la igualdad en los retiros. Señalan a su vez, el relajamiento en el control, las modificaciones en las condiciones de trabajo y la sociabilidad. Sus conclusiones son pesimistas con respecto al grado en que las empresas recuperadas avanzan en la adecuación sociotécnica (Novaes, 2015; Novaes y Dagnino, 2006). En un sentido similar, a partir de su investigación sobre empresas recuperadas en la Argentina, Marcelo Vieta (2009) indica que la práctica de paga equitativa se trata de una innovación única que diferencia a las empresas recuperadas de otras cooperativas de trabajo. Además, destaca otras innovaciones sociales como la búsqueda de formas de financiamiento alternativas, la horizontalización de la producción, la

reinversión destinada a las necesidades de producción y/o el mantenimiento de la empresa y, por último, la apertura de espacios para la comunidad.

En primer lugar, releva como ejemplo la creación formal e informal de redes de cooperación entre cooperativas para diferentes fines, como alternativa de financiamiento. En cuanto a las estructuras de organización horizontales hace referencia a lo que sucede en los consejos de delegados electos y asambleas de trabajadora/es que tienden a garantizar modalidades de administración y autogestión más transparentes que lo que sucedía en la empresa bajo dirección patronal. La prevalencia de procesos laborales y comités de trabajo ad hoc que se adecuan a las necesidades de cada orden o estadio de producción particular y que son integrados a procesos de toma de decisiones en la planta. Por último, encuentra estructuras de comunicación más horizontales en la producción que fomentan un diálogo más abierto y flexible entre la/os trabajadora/es.

En síntesis, el concepto de adecuación sociotécnica, por un lado, permite analizar el proceso de adaptación de la tecnología existente a la formación de nuevas relaciones sociales de producción, pero al mismo tiempo repone como problemas los condicionamientos que generan este tipo de procesos y las dificultades inherentes a los mismos.

Ruggeri (2009) concluye que las innovaciones producidas en las empresas recuperadas de la Argentina se inscriben en la lucha de la/os trabajadora/es por darse su propia forma de producción y que desarrollan en el curso de la práctica, no como ideas concebidas adrede para provocar esas rupturas.

El carácter práctico del proceso configura una de las cuestiones centrales a analizar en el proceso de innovación en la medida, como señalamos anteriormente, en que no se produjo, no existe, una teoría sobre cómo, ni de qué forma se debía producir autogestivamente. La/os trabajadora/es innovan por emulación, o por prueba, ensayo y error en los procesos cotidianos de organización autogestiva.

Sobre la base de estos aportes cruciales a las miradas de la innovación en las empresas recuperadas, nos detenemos a analizar el corpus y describir los principales hallazgos.

4.2. Innovaciones en relación con la empresa capitalista anterior: “acá realmente las metas se las pone cada uno”

En el siguiente apartado nos detenemos a analizar las innovaciones organizacionales que se producen en relación con la empresa anterior.⁴² La siguiente tabla presenta cada una de las innovaciones halladas, la/s área/s en la/s que impacta/n y la empresa recuperada en la que se encontró la innovación.

Tabla 7: Tipo de innovación organizacional área de impacto y empresas recuperadas en las que se instala

Tipo de innovación	Área de impacto	Empresa recuperada
Votación coordinadora/es de sector	Jerarquía y control	Metalúrgica de Tierra del Fuego
Autopostulación: responsables sector	Jerarquía y formación	Metalúrgica de PBA
Carreras internas	Jerarquía y formación	Gráfica de CABA
Profesionalización de la gestión	Selección, formación y retribución	Textil PBA Servicio educativo CABA
Incorporación asociada/os por compromiso	Selección y reclutamiento	Logística y mantenimiento de residuos de PBA
Distribución de excedentes con plus por tareas en el CA o participación	Retribución, formación	Servicio educativo CABA, Medio gráfico Córdoba, Alimenticia CABA 2
Evaluación de desempeño	Control	Gráfica de CABA
Control de calidad y reunión por sectores	Control	Textil PBA, Alimenticia Santa Fe 2, Alimenticia PBA, alimenticia de CABA 2
Gabinete de prevención de salud	Control	Medio gráfico Córdoba
Integración del colectivo laboral	Control	Frigorífico Río Negro
Planificación participativa	Planeamiento	Alimenticia CABA 2
Ingreso y ascensos definidos por asamblea	Reclutamiento, selección y jerarquía	Servicio educativo CABA
Consejo de Administración Ampliado	Jerarquía	Gráfica de CABA, Metalúrgica de PBA, Servicio educativo CABA Alimenticia CABA 2
Comisión rotativa de evaluación de sanciones	Control	Frigorífico Río Negro
Centralidad del Reglamento y Comité Sumarial	Control	Textil PBA, Gráfica de CABA, Metalúrgica de PBA

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

La primera innovación que encontramos tiene un impacto directo en la dimensión de la reconfiguración de las relaciones jerárquicas al interior de la empresa y constituye la elección

⁴² Cabe aclarar que incluso algunas de estas son también en relación con el cooperativismo tradicional, es decir la división es puramente analítica y no completamente excluyente, pero resultó ser la forma más sencilla para establecer comparaciones.

democrática de la/os responsables por sector. Cada línea de producción cuenta con un/a coordinador/a, cuya elección es por medio de la votación de sus compañera/os. Esta innovación se produce en la metalúrgica de Tierra del Fuego que surgió como cooperativa en el año 2001. Produce electrodomésticos, cuenta con dos plantas amplias y toda su maquinaria se encuentra expropiada como donación a la cooperativa por parte de la legislatura de la provincia.

La génesis de la forma en que se instauró ese dispositivo refiere a que en un principio con la recuperación habían decidido que las/os asociada/os iban a dedicarse tres horas por día a la administración y otras tres a la producción, situación que generó una serie de problemas muy graves en términos de eficiencia.

Ese error se visualizó y se debatió. Finalmente se decidió votar en asamblea el dispositivo de elección de supervisora/es. Se eligen en conjunto con el Consejo de Administración y son una representación de cada línea de producción: TV, microondas y aspiradoras. Una/o por turno, es decir, seis supervisora/es en total.

Y cada línea tiene un coordinador de Sección, que es el compañero que más se destaca - no porque es distinto ni nada- sino porque es el más votado por todos sus compañeros de acuerdo con las condiciones de dirección en su línea. (Entrevista a empresa recuperada metalúrgica de Ushuaia, Tierra del Fuego, octubre de 2017)

En lo referido a las tareas y las responsabilidades de estas figuras la entrevistada comenta:

Y entre toda una vez a la semana nos sentamos a discutir cómo vamos con los ritmos, las cantidades, cuáles son las dificultades, la proyección con los clientes. (Entrevista a empresa recuperada metalúrgica de Ushuaia, Tierra del Fuego, octubre de 2017)

El resultado novedoso tuvo diversos efectos en la empresa recuperada. En primer lugar, en términos de la perspectiva de género, la mayor parte de las coordinadoras elegidas democráticamente son mujeres. Resulta interesante resaltar que mediante mecanismos democráticos las mujeres accedan a la ruptura del “techo de cristal” descrito en la mayor parte de las organizaciones laborales. El techo de cristal es el mecanismo por medio del cual las mujeres no acceden, o lo hacen en mucha menor medida, a los puestos directivos y de

decisión. ¿Por qué “techo de cristal”? Porque si bien no hay impedimentos legales ni explícitos, hay reglas informales e implícitas, que no se plasman de manera visible ni material, pero que obstaculizan la posibilidad de ascenso de las mujeres al interior de las organizaciones. Las cifras indican que 3 de cada 10 jefes o directores son mujeres (Economía Feminista, 2019).

Al mismo tiempo es destacable que, aquello que es valorado de ser mujer para romper el techo de cristal, parece construirse sobre una visión estereotipada y esencialista del género como el hecho de ser “detallistas y estructuradas”. Sin embargo, la participación es valorada como lo plantean Fernández Álvarez y Partenio (2010), para las mujeres el tiempo dedicado a «la política» se convierte en el principal problema a resolver. Deben atravesar un proceso de aprendizaje que se articuló en una práctica que fue a la vez productiva y política, o en el que, mantener la producción y mantenerse como trabajadora/es constituyó una forma específica de “lucha”, que redefinió las fronteras entre tiempos y espacios de vida y trabajo. Un aprendizaje desde la necesidad que abrió camino para otras negociaciones y conquistas (Fernández Álvarez y Partenio, 2010).

Por otra parte, la innovación organizacional pone la democracia al servicio de la división del trabajo. Los roles jerárquicos definidos por la antigüedad, la calificación y otros aspectos como la familiaridad han sido a lo largo de la historia de la empresa capitalista, la principal forma de estructurar la división del trabajo. Son atributos que se configuran en la única forma de pensar las jerarquías en las empresas tayloristas- fordistas. La elección democrática de los roles de supervisión intermedios, que son roles de control directo del trabajo, supone una ruptura importante con respecto a los criterios con los que se define la estructura jerárquica en la empresa capitalista anterior, además del citado impacto en el tema de género.

En lo referido a la formación y la capacitación, en los primeros acercamientos a las empresas recuperadas este no era un tema de preocupación. Sin embargo, en esta tesis encontramos tres dispositivos innovadores: la autopostulación de la/os responsables de sectores, la profesionalización de la gestión y la instauración de carreras internas en lo referido a la formación, la capacitación y las carreras internas de la/os asociada/os.

La primera se refiere al mecanismo de autopostulación para ejercer cargos jerárquicos, consiste en que el/la asociado/a se vaya formando en el puesto en un segundo nivel como subencargada/o. Si bien es cierto que la innovación tiene un impacto en la jerarquía interna

de la organización del trabajo, su aspecto más innovador se observa, como lo veremos, en la formación y la conformación de carreras internas sistemáticas.

P.: - Y los coordinadores de área ¿cómo se eligen? ¿Por antigüedad?

R2.: - No. En ese sentido hubo un inicio de conformación que fue modificado durante un tiempo, pero el reglamento también contempla, al compañero que quiera cumplir ese rol y esa función, tiene la puerta abierta para eso y el compañero que está cumpliendo esa función se puede desplazar de esa función sin que se vea afectado su bolsillo. Entonces ese compañero que se desplaza ...queda también como un refuerzo hacia ese compañero que va a cumplir ese nuevo rol y función transmitiéndole gran parte de su experiencia para que se termine de forma ese compañero que asume ese nuevo rol y función. Así pasa con el área con el área de producción como con cualquier área con responsabilidad. Esa puerta está abierta. El tema es que... de alguna manera se marca una continuidad porque cada responsable se busca que tenga un sucesor. Vos tenés un encargado de sector y un sub encargado. El encargado se va de vacaciones o está de licencia por X tema y entonces, el subencargado toma el comando del sector. Ese compañero que está hoy como sub encargado tiene la posibilidad del día de mañana de ser encargado. O sea, se puede hacer toda una rotación de la cual que no...no abundan los candidatos a...porque todas son responsabilidades, todas son asumir tareas que nos insumen más tiempo, tareas que por ahí no son económicamente muy rentables en el bolsillo pero que es cuestión también en forma personal tomar la decisión y decir, bueno, me interesa el desafío de tomarlo o no (entrevista a empresa recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, noviembre de 2018)

Este mecanismo resulta comparable a las estrategias posfordistas de formación en el puesto de trabajo (on the job training). En el modelo fordista la capacitación podía realizarse en pocos días u horas, la imagen de Chaplin ajustando un tornillo da cuenta de que la realización de una tarea repetitiva no requería de un conocimiento técnico específico. Por supuesto que la adaptación a los ritmos de trabajo era más compleja. En el modelo Toyotista la formación continua⁴³, el kaisen, los círculos de calidad y el trabajo en equipo configuran los dispositivos

⁴³ El sistema de mejora continua en el modelo toyotista consiste en que la/os trabajadora/es están obligados de proponer mejoras en trabajo manual. En los círculos de calidad, la/os trabajadora/es deben realizar al menos dos sugerencias mensuales, por ejemplo, sobre cómo reducir tiempos de espera, de inventario, eliminar sobreproducción, etc. (Álvarez Newman, 2012a).

de involucramiento de la/os trabajadora/es a los objetivos de la empresa. Todo el entramado de formación de la/os trabajadora/es implica incorporar la polivalencia, así como la alineación con los objetivos de la empresa (Álvarez Newman, 2012b).

De esta manera el dispositivo supone la formación de la/os trabajadora/es en la realización de tareas jerárquicas, polivalentes, en función del involucramiento. Sin embargo, en el relato de cómo surgió la idea no aparecen referencias a manuales del posfordismo, sino que se remite a características propias de lo gremial, la formación de la/os trabajadora/es de oficio como por ejemplo los matriceros. La calificación en el trabajo de oficio suele ser una trayectoria extensa, puede realizarse en organizaciones destinadas a ese fin como los centros de formación profesional o las escuelas técnicas, aunque puede suceder que los oficios se enseñen al interior de las familias, transmitida de los padres a la/os hija/os. Los procesos de formación además de ser duraderos y escalonados de acuerdo con trayectorias de antigüedad y formación, finalmente es el puesto de trabajo, el espacio donde se produce el aprendizaje real y concreto. En relación con el origen del dispositivo, la entrevista se refiere al proceso de búsqueda, un camino para resolver las jerarquías internas.

Un poco el reglamento interno que adoptó (la empresa recuperada) fue tomado de alguna otra cooperativa, a grandes rasgos. También fue moldeada por ahí al convenio de la UOM en ciertos aspectos cuando hablamos también de la parte de...categorías o responsabilidades o...de alguna manera ir fijando un camino que tiene que transitar el compañero para tener un desarrollo económico también ... porque cuando se van capacitando, formando y sorteando las categorías también representa una diferencia en el bolsillo. Entonces...este...este reglamento interno está conformado de esa forma. De las experiencias de otras cooperativas con el agregado del reglamento, organigrama de la UOM y con algunos otros aspectos que se tomaron decisiones internas (entrevista a empresa recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, noviembre de 2018)

En síntesis, el dispositivo plantea carreras internas en términos jerárquicos y de formación en el puesto. En función de una mixtura de experiencias sindicales y cooperativas, mezcla una serie de prácticas y toma aquello que resulta productivo, al mismo tiempo, no deja de señalar la existencia de problemas para asumir responsabilidades por parte de la/os asociada/os. Aquella/os que deseen tienen la posibilidad de crecer y capacitarse en la realización de tareas diferenciadas. Ese involucramiento tiene como contrapartida una mejora en la retribución.

Debe resaltarse que la búsqueda de ese involucramiento y compromiso no es compulsivo como en el caso citado del modelo posfordista, sino que la adhesión es a una empresa de la que el/la asociada/o forma parte.

Como decíamos previamente, la idea de carrera (Aoki, 1990) del sistema de promoción y remuneración de la empresa japonesa colabora en la motivación de sus empleada/os a desarrollar sus recorridos internos, en una asociación a largo plazo con la organización. Por lo que la/os trabajadora/es tienen un interés muy concreto en su conservación y ampliación. Críticamente, Burawoy concluye en que el mercado interno de trabajo contribuye al encubrimiento y al aseguramiento de la plusvalía.

En este sentido, la idea de recompensa a la antigüedad fue rescatada en muchas de las entrevistas, incluso a la hora de proyectar los sistemas de retribución y distribución de excedentes. En algunas empresas configuran formas de adaptación y/o emulación de mecanismos que instalan desigualdades categoriales (Tilly, 2000) y la construcción de clivajes socia/os – no socia/os o socia/os fundadores – nuevos socios (Salgado, 2012). Es decir, la idea de carrera configura una emulación que instala desigualdades, pero al mismo tiempo suponen una invención en la medida en que son aquella/os que se comprometen e involucran con el proyecto colectivo los que van ascendiendo en la pirámide organizacional, poniendo en juego valores que construyen a la empresa colectiva.

Asimismo, la gran mayoría de las cooperativas de trabajo y organizaciones sociales son también pequeñas o medianas empresas, por lo que conforman estructuras aplanadas con muy pocas posibilidades de promociones jerárquicas y tal vez, la carrera interna radique en el enriquecimiento cualitativo de cada uno de los puestos, la rotación horizontal o el crecimiento en la asunción de funciones institucionales.

Otro dispositivo innovador lo constituye las carreras internas en la gráfica de CABA, que no solo incluyen un curso obligatorio de cooperativismo de seis meses para la/os asociada/os que ingresan, sino el desarrollo de carreras enmarcadas en el reglamento. En cuanto a la calificación, las carreras internas están sistematizadas y hay un recorrido establecido por el que el/la asociada/o puede ir ascendiendo de acuerdo con la calificación y la antigüedad. Mientras que, y esto es lo distintivo, en el carril institucional de la cooperativa es el compromiso e involucramiento lo que posibilita el ascenso en la pirámide.

R1: - Eso es lo que le tratamos de explicar a los compañeros, acá entras para lo que sea y podes terminar siendo presidente, si hace bien las cosas

R: - Depende de cada uno de los asociados, en cada sector cuanto más conocimiento tiene... en el taller va a tener más posibilidades de ir subiendo de categoría porque no todos tenemos el mismo retiro y después, bueno, de acuerdo a su capacidad, obviamente que los compañeros, al momento de elegir votan y pueden llegar a estar... si, conduciendo la gestión de concejo cualquier cabeza de cualquier sector, como responsable

R1: - Acá realmente las metas se las pone cada uno, realmente, no cómo te dicen en cualquier laburo, no, acá realmente las metas se las pone cada uno. A los 3 años ya te podes postular para el Consejo de Administración, a lo que sea, para síndico, para consejero, no es que pedimos un requisito, después la gente decide en ese caso, si hiciste bien las cosas, si tenés compromiso, porque nosotros nos basamos mucho en lo que es la gestión, ir a eventos, acompañar a los compañeros a militar, participar, representar a la cooperativa tiene mucho que ver (Entrevista a empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018)

Los ascensos se realizan luego de una evaluación de desempeño que consiste en un cuestionario que fue planteado en el marco de una consultoría externa y votado en asamblea.

R: - 50, 60 preguntas, cada uno tiene un puntaje que se le va otorgando de acuerdo al equipo técnico y para promover a una categoría tiene que pasar determinado puntaje... tiene que pasar los 70 puntos.

R: - Si logra 71 promueve, sino, obviamente que siempre los compañeros dan los argumentos de por qué sí, por qué no, qué le falta, cuáles son los errores y se contempla todo, no solamente lo específico de la tarea que realiza, sino la asistencia, el compromiso...

R1: - La voluntad, lo social... lo social suma muchos puntos, eso no significa que yo haga meta producción todo el día y no salude a nadie, me lleve mal con todo el mundo, nosotros también... lo que es el saludo, la educación, llegar a horario... (Entrevista a empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018)

El concepto de carreras internas proviene, en principio, del modelo burocrático de organización. Supone que el/la empleada/o, trabajador/a ingresa a la organización en el peldaño más bajo, y con el paso del tiempo, su antigüedad y su formación, tanto en la tarea

como en sus estudios fuera de la organización, va a lograr realizarse en una espiral ascendente. Su ascenso y su carrera lo llevan a aumentar su responsabilidad y su salario. Desde la lógica burocrática esto estimula a los agentes y los compromete con la organización. En el tipo ideal weberiano de la burocracia, el funcionario es un personal administrativo profesional dedicado en forma exclusiva. Tiene un empleo de por vida, con una carrera bien diseñada, sus correspondientes remuneraciones y pensiones, es asignado a una determinada oficina y recompensado en función de su educación formal, el mérito y el ejercicio de un cargo (Szlechter, 2020). Los críticos del modelo burocrático han cuestionado la eficacia de la promoción a través del mérito ya que no permite la identificación con la organización sino con el grupo de pares (espíritu de cuerpo) (Mertón, 1993) mientras que reprueban la antigüedad porque no significa un verdadero incentivo en la carrera.

Sin embargo, en nuestro caso los mismos entrevistados afirman que hay algo de informal en el procedimiento, que lo intuitivo también forma parte, por lo cual las carreras internas no son sistemáticas.

R1: - Tampoco es tan estructurado el tema del rango, los jóvenes, es simple, vos lo ves, lo escuchas, es solamente... cruzas dos palabras y te das cuenta quién tiene pasta para lo que está haciendo, no es que tenés que hacer un proceso. Después cuando se necesita una vacante en la gerencia técnica o lo que sea, lo promoves y listo, lo vas probando, y así (Entrevista a empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018)

La idea de carreras internas en el caso citado incluye no sólo cuestiones relacionadas con el compromiso interno con la cooperativa, sino también con la participación externa de la/os asociada/os, estos son los valores que la cooperativa estimula para el ascenso en los escalafones. Constituye un dispositivo innovador de carácter incremental (ya que implica mejoras en el funcionamiento) en la medida en que rescata prácticas de gestión que hilvanan instrumentos de la organización del trabajo como la formación, capacitación y ascenso, con los valores de organizaciones de la economía social y solidaria. Esto es acompañado de un curso obligatorio de cooperativismo de seis meses fuera del horario laboral que brinda igualdad de partida a la/os asociada/os para el inicio de esta carrera que socializa a toda/os en el campo de la economía social y solidaria. A su vez, se dan cursos técnicos gratuitos de por ejemplo computación inicial, intermedio y avanzado. La/os asociada/os se anotan, pero

también cada responsable del sector indica quienes necesitan hacer el curso y se postula a aquella/os que requieren de esa formación para el manejo de tecnologías más complejas o el ascenso.

Por su parte, en lo referido a la formación es destacable la idea de profesionalización que en la empresa textil de la Provincia de Buenos Aires plantearon como política para el ingreso de expertos comprometidos con la empresa. El origen del dispositivo se remonta a los inicios de la empresa recuperada cuando tuvieron que recurrir a la contratación de profesionales externos:

Era al comienzo, no te quedaba otra. Nos pasó en un comienzo que lo necesitábamos y tuvimos que traer tintoreros y ganaban 7 veces, 8 más que... Ahí vimos el problema entre nosotros "no, basta" ... Nosotros iniciamos todo esto, pero en un determinado momento vos necesitás de profesionales... Yo creo que, en ese sentido, a nivel grupal, hemos sido bastante inteligentes nosotros. Porque vos podés expropiar esto, quedarte con esto y hacer servicios y chau. Pero el campo que vos tenías acá, tanto en lo comercial como en infraestructura, es para hacer... para abrir camino a algo mucho más amplio. (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

Sin embargo, este esquema en un momento comenzó a generar una serie de problemas internos:

Éramos consciente que no podía seguir así porque si no, pasaba a ser lo que era (la empresa fallida), donde tenías los grandes jefes, los que ganaban más y los cabecitas... Eso no lo queríamos. (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

La evaluación que realizó la cooperativa sobre este tema refiere a la necesidad de profesionalizar la planta con trabajadora/es expertos, asociados y comprometidos con el proyecto.

P: ¿Cómo convencen a los profesionales para que vengan? R: Es un poco ideológico. ... Aparte hay otra cosa de los profesionales que han venido y hoy están hace años. Ellos han tenido un crecimiento no sólo en lo ideológico sino también...en experiencia laboral...Hoy

creo que cualquiera de ellos lo toma cualquier empresa. Pero bueno, esto es muy adicto: vos entrás acá y no te vas (risas). Es así. Eso es lo lindo, lo místico que tiene (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

Luego de la incorporación de la/os profesionales como asociada/os, el debate que se dio fue cómo retribuir los excedentes y retenerlos en la cooperativa sin que su retiro sea muy inferior al del mercado.

Hay un esquema de trabajo y de distribución, si se quiere, que eso sí está establecido. El profesional por sí, en otra empresa, puede ganar 4 o 5 veces más de lo que gana hoy un profesional acá. En el ingreso, al profesional primero se le advierte a donde viene a trabajar. Eso está muy claro en nosotros y... Eso por ahí estimula el crecimiento y no te desvanece. Porque de nada sirve que yo te traiga una contadora a trabajar, a hacer este trabajo y gane tres veces más de lo que gana cualquiera de nosotros. Eso es algo que se ha ido logrando (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

El compromiso de la/os profesionales entonces se suple con un plus en los retiros, aunque la pirámide es más aplanada y su retribución sería muy superior en una empresa privada. De este modo es interesante el testimonio directo de uno de los profesionales involucrados.

Yo soy ingeniero por vocación y soy socio de la cooperativa por vocación también. Hay veces que como profesional te hacés esta pregunta: ¿cómo me hubiese ido a mí en Techint? Y nunca tenés respuestas. A mí acá me fue muy bien. Me desarrollé mucho como persona y como profesional técnico también me desarrollé mucho. También depende de la iniciativa que tenga uno porque si yo no me hubiese querido desarrollar ni como persona ni como profesional, no me hubiese desarrollado. Pero las vinculaciones que tuve gracias a (la empresa recuperada textil) me sirvieron muchísimo, pero yo también opté por tenerlas. También podés ser profesional en una cooperativa de trabajo y no desarrollarte como persona. Es probable que no te hubieses desarrollado en una empresa privada. Pero como profesional, estoy acá por opción propia, no porque no tenía otra alternativa. Hoy sí, a veces pienso que se me haría muy difícil ser profesional en una empresa de capital. Por la experiencia que he tenido acá, de tanta libertad y que esa libertad te permite realizar cosas que no podrías haber desarrollado en otros lugares, es

difícil que puedas tener como opción ir a trabajar a una empresa privada (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

La resolución de este dispositivo indica que no cualquier profesional está en condiciones de ser asociada/o a una cooperativa, que resulta necesario poseer una serie de competencias relacionales específicas y una orientación ideológica afín al proyecto e ideario cooperativo. Así es como, resultó clave para la empresa recuperada el desafío de reclutar profesionales y técnica/os que posean estas características y que, a su vez, no amplíen significativamente las diferencias en lo relativo a las modalidades de retribución.

Como se planteó en las primeras páginas de este capítulo, en la teoría de la innovación constituye un factor clave la cuestión de la/os ingeniera/os en su rol de apertura al aprendizaje y la incorporación de nuevas tecnologías. En particular, en las empresas recuperadas un tema debatido es la capacitación de esta/os profesionales, generalmente provenientes de universidades incluso públicas formados desde una perspectiva positivista donde no existe un cuestionamiento a la neutralidad de la tecnología, ni se propicia su participación en ámbitos como la economía social. La gran mayoría de las empresas no cuentan con profesionales y en los casos en que lo hacen, los contratan como externos para resolver el tema de lograr una retribución diferencial. En este sentido, la incorporación de profesionales ha sido poco abordado como problema y la resolución innovadora de la empresa recuperada textil debe rescatarse en todos estos sentidos. Incluyeron profesionales en la cooperativa, comprometida/os y adscripta/os al proyecto ideológico político, que proponen diversos dispositivos innovadores, como el reparto de excedentes que se dio en esta cooperativa⁴⁴. La/os profesionales se manifiestan involucrada/os con el desarrollo de prácticas innovadoras y el crecimiento de la empresa recuperada. Si bien podría plantearse como contrapartida el riesgo de la conformación de una gestión de cuadros, o élite decisoria, la variable del compromiso con el proyecto configura un contrapeso interesante para evaluarla.

En cuanto a las políticas de ingreso y reclutamiento se encontró un dispositivo novedoso. Se relaciona con el ingreso a la empresa recuperada de aquella/os que muestran compromiso con la comunidad en la que se inserta la cooperativa, esto ocurre en la empresa recuperada de logística y mantenimiento de residuos de la Provincia de Buenos Aires que brinda servicios

⁴⁴ Otra de las profesionales que entrevistamos se ocupa de gestionar el área de Relaciones con el/la asociada/a y desde allí se planteó políticas innovadoras de gestión del trabajo asociado.

de ingeniería sanitaria, producción y mantenimiento de áreas verdes. Está ubicada en Villa Dominico partido de Avellaneda, en la provincia de Buenos Aires. El predio en el que trabajan cuenta con 400 hectáreas. La/os trabajadora/es fueron despedidos de una empresa que contrataba Techint. El criterio de incorporación de asociada/os se basa en que sean personas que viven en el barrio y que hayan colaborado con la organización, lo que incluye a familiares. También ingresan chica/os del barrio con problemáticas de consumo de drogas o falta de estudios. La empresa tiene una particular relación con el barrio en cuyo origen se encuentran algunas particularidades de su conformación. En lo referido a las articulaciones no mercantiles la empresa cuenta con un trabajo sólido y sostenido con la comunidad. Han construido un polideportivo donde los chicos del barrio compiten en torneos de fútbol y las chicas de hockey (90 niñas de entre 7 y 16 años). Tienen un bachillerato y programas de terminalidad primaria para adultos. El proyecto agroecológico que es un espacio educativo recreativo cuenta con animales y una huerta. En ese mismo espacio armaron una pileta para la colonia de vacaciones de verano para la/os chica/os del barrio. En sintonía con esta política, el ingreso a la cooperativa tiene como requisito haber transitado por estos espacios.

Los que entran primero porque tuvieron un compromiso con la organización anterior de estar trabajando. Entonces..., los chicos que están ahora fueron jugadores del club y ahora están con una categoría ayudando al desarrollo del fútbol. ... Hicieron todo el proceso, empezaron en el club a los 9, 10 años y ahora están de técnicos y ahora son trabajadores de la cooperativa, pero antes de eso...fueron los técnicos (entrevista a empresa recuperada de logística y mantenimiento de residuos de la Provincia de Buenos Aires, diciembre de 2017)

De esta manera, la empresa recuperada resolvió que ingresan aquella/os que ya han realizado un recorrido de compromiso en las actividades adyacentes a la cooperativa y han demostrado ser responsables. Sin embargo, esto ocasiona una serie de problemas:

Ahora, cuando es trabajador de la cooperativa es más difícil porque es sostener el trabajo, el compromiso que tenía antes, empezar a preocuparse por otras cosas. El problema es que nosotros los deformamos...eso que antes...dos horas para el club, o cuatro horas semanales, después cuando uno sale a trabajar empieza “y...estoy cansado” “otra vez tengo que ir yo” encontrar ese equilibrio es lo difícil pero bueno, eso es hablar, es

formación, es poder entender...y la mayoría son nuestro hijos. Que ellos puedan entender que donde están trabajando es lo que hemos podido generar nosotros y ellos tienen que darle continuidad, pero con un valor agregado que es lo que siempre les pedimos, que estudien, que se preparen. Nosotros hicimos lo que pudimos en el momento en que nos quedamos sin laburo. Estaba laburando mi viejo, mi viejo no terminó los estudios, hizo hasta sexto grado. Bueno, recuperó el laburo, entró a trabajar yo “¿Qué hago?” fui a terminar la secundaria, me inscribí en la universidad, traté de trabajar la universidad que no pude por cuestiones de tiempo porque esto te morfa y no podes hacer nada “¿qué tiene que hacer mi hijo?” tiene que terminar la universidad, recibirse de alguna carrera que nosotros necesitemos para darle continuidad...tiene que pasar a las personas. Ya mi viejo se jubiló. El papá del (compañero) se jubiló. No es que se jubilaron los socios fundadores y listo, cerramos todo y nos vamos. Es un proyecto (entrevista a empresa recuperada de logística y mantenimiento de residuos de la Provincia de Buenos Aires, diciembre de 2017)

En este caso resulta interesante señalar que la innovación de la incorporación de nueva/os asociada/os por compromiso es una extensión de la empresa social en tanto empresa enraizada en la comunidad (Rebón y Riero Castiñeira, 2020). Resulta importante aclarar que el hecho de que la mayoría de la/os que ingresan son hija/os de la/os asociada/os no es lo novedoso, sino que la idea es que previamente hayan realizado un camino interno que supone compromiso con el proyecto colectivo. A su vez, este dispositivo se acompaña de una serie de cursos de formación y capacitación en cooperativismo para la/os postulantes a asociada/os. Es una forma novedosa de resolver dos cuestiones centrales de la organización del trabajo: asegurarse de que quienes ingresan estén socializados en el ideario de la cooperativo y plantear políticas para que ese compromiso se extienda al trabajo formal de la cooperativa. El mundo cooperativo le dio poca importancia al desarrollo de dispositivos de socialización⁴⁵ y las empresas recuperadas han tenido con respecto a esto problemas debido a que fue una elección adaptativa de la/os trabajadore/as asociada/os el hecho de asociarse a la cooperativa.

⁴⁵ La socialización en este caso refiere a la forma en que la organización recibe a sus nuevos empleada/os e intenta integrarlos a su cultura, su contexto y su sistema, para que puedan comportarse de manera adecuada a sus expectativas.

La socialización organizacional es una categoría que provee herramientas conceptuales y analíticas para intentar comprender lo que sucede con las personas cuando ingresan a una organización y aceptan pertenecer a ella. Es decir, cuáles son las actitudes y valores que tiene una persona cuando ingresa y qué sucede con estos a lo largo de los años (Schein, 1977). Este autor sostiene que la socialización es un proceso de adoctrinamiento y adiestramiento, que implica la forma en que se le enseña al ingresante las cosas que son importantes para la organización. El objetivo de la socialización es conseguir lealtad y compromiso del ingresante con la organización.

La crisis del fordismo implicó que en Estados Unidos y luego en el resto del mundo, se produzcan reestructuraciones, fusiones y adquisiciones de empresas. Estos cambios afectaban el ambiente de trabajo de las organizaciones y en conjunto con el auge del modelo japonés y su cultura particular, se produjo una modificación en la perspectiva sobre la intervención en las organizaciones. La gestión del cambio cultural se erigía como la panacea para recuperar la “armonía” que estaba siendo puesta en jaque debido a la ola de despidos que conllevaban estos procesos comúnmente llamados de “reingeniería”. Desde el mundo académico, Edgar Schein ofrecía sus servicios a los líderes fundadores para imponer determinados modelos culturales (Szlechter, 2020). El autor se dedicó a intentar explicar en las grandes empresas la importancia y eficacia de los procesos de socialización. La posibilidad de crear modelos culturales forma parte de una perspectiva teórica sustentada en un modelo “verticalista” de la cultura, apoyado en la idea de que los fundadores de las firmas pueden sentar las bases de dichos modelos, mientras que la/os trabajadora/es deben acoplarse a los sistemas normativos que emergen de los modelos culturales propuestos por esos líderes.

La socialización organizacional se realiza a través de métodos formales (como los procesos de formación) o informales (los pasillos, los secretos, o los mitos). Sobre el tema de la formalidad e informalidad en los procesos de socialización organizacional Kasparian, Hernández y Díaz (2011) indagan sobre las particularidades que asume el proceso de socialización de nueva/os trabajadora/es en el hotel de CABA. A lo largo del período 2003-2011 el hotel fue incorporando más de 100 trabajadora/es, lo que trajo como consecuencia la reconfiguración del colectivo de trabajo que dejó de estar constituido sólo por aquella/os que habían transitado el “período heroico” (la/os socia/os fundadora/es). Esto contribuyó a la escisión entre la/os trabajadora/es, propiciando la configuración de un clivaje socia/o fundador-socia/o nuevo. Los testimonios revelaron que tanto la/os socia/os fundadores como la/os

nueva/os asociada/os no mencionaban la existencia de una instancia formal de aprendizaje para la/os ingresantes. Entre la/os nueva/os trabajadora/es esta inexistencia era vivida como una falta que dificultaba su integración al colectivo y a su identificación con la experiencia, mientras que la/os socia/os fundadora/es no mencionaban las problemáticas en torno a la transmisión de la historia y los valores de la empresa. La/os nueva/os socia/os planteaban que los canales más frecuentes, basados en la transmisión del “boca en boca”, resultaban deficientes. La conclusión de las autoras advierte que la institucionalización de un proceso de socialización contribuiría a alivianar las tensiones que han sido referidas y fomentaría la cohesión del colectivo de trabajadora/es, a partir de la transmisión de la historia de la recuperación y de los valores asociados a la autogestión (Kasparian, Hernández y Díaz; 2011). En un sentido similar, Juan Pablo Hudson (2016) sostiene que los problemas que se planteaban con relación a los jóvenes ingresantes eran: la falta de compromiso, el ausentismo, la ausencia de responsabilidad, el abandono del trabajo, las llegadas tarde, las quejas para realizar horas extra y las malas reacciones ante los llamados de atención. Al entrevistar a la/os jóvenes – entre 18 y 25 años- la precariedad, la movilidad laboral, la incertidumbre, eran puntos de partida en la construcción de sus vidas. Para esta/os jóvenes el empleo no se inscribe como el organizador principal de sus vidas, ni es una marca decisiva en la construcción de su identidad, ni tampoco es una fuente de orgullo y dignidad. Se trata de trayectorias vitales signadas por la alternancia -o combinación entre períodos de desocupación y realización de changas, empleos en negro y cobro de subsidios estatales, y la asunción de todo tipo de trabajos precarios y temporarios.

Por su parte, la/os socia/os fundadores muestran y/o reivindican tres características distintivas: sacrificio, responsabilidad y compromiso en (y por) el espacio de trabajo al que ingresaron desde muy jóvenes. El trabajo es para ellos un sinónimo inequívoco de dignidad y el elemento clave, fundante de su identidad.

En las cooperativas incluso si se los incorpora como socia/os plena/os, la/os pibes permanecen durante tiempos muy breves, se ausentan en forma reiterada, no cumplen con los horarios, rechazan cualquier marca disciplinaria, y manifiestan un desapego con las tareas que realizan. De esta manera, lo que señala Hudson es que es necesario comprender y pensar estrategias innovadoras para crear formas de sociabilidad en las empresas que logren establecer con la/os jóvenes otro tipo de relación con el mundo del trabajo. Otra lectura sobre esta problemática la plantea Salgado (2012) en clave de lo que plantea Norbert Elias sobre la instauración de

desigualdades, en este caso lo generacional sólo encubre en parte un proceso de cierre de la cooperativa. La innovación citada puede ser una forma de resolución de este tipo de problemas.

En lo referido a la distribución de los retiros encontramos diversos mecanismos, decíamos que mayormente, se sostiene el reparto igualitario en los excedentes y en gran parte de las empresas recuperadas analizadas encontramos cierta disconformidad e incomodidad con el igualitarismo.

Otras dos empresas que plantean dispositivos novedosos con impacto en los retiros, pero también en la profesionalización de los puestos institucionales, consiste en la decisión de incorporar adicionales en los retiros a aquella/os que ocupan puestos en la jerarquía de la cooperativa como presidente y/o secretario. En la escuela de CABA valoran el pago específico de estos puestos aportando más horas cátedras.

desde que recuperamos pusimos un valor hora cátedra y nunca más se tocó. Son 17 horas para presidente y secretario y 14 horas para tesorero y 10 horas para la sindicatura de trabajo efectivo en la escuela... porque hay que estar en la escuela. Y a parte necesitas formarte... capacitarse. todos nos formamos. Y se invitó a todos los que querían formarse a cargo de la cooperativa. En mi opinión vos tomas mejor las decisiones si estas formado que si no lo estas y para eso se necesita reconocer, profesionalizar los cargos (entrevista empresa de servicios educativos recuperada de CABA, diciembre de 2017)

Este testimonio revela diversos impactos, la necesidad de realizar tareas de gestión y retribuir las para darle mayor importancia a la tarea, y al mismo tiempo la formación que requiere ocupar puestos directivos. Esta postura no es la mirada común en las empresas recuperadas. En el caso del medio gráfico de Córdoba aquellos que ocupan cargos en el Consejo de Administración reciben un plus de un 15% del retiro. Fue una política que se dieron luego de observar la dificultad para encontrar postulantes a esos cargos. Estas decisiones no sólo permiten separar las tareas de gestión como una ocupación que requiere profesionalización, dedicación de un tiempo específico y valorización de la tarea, sino que pueden configurar un estímulo para aquella/os que expresen el deseo de ocupar esos cargos directivos.

En la empresa recuperada más nueva del corpus, discuten sobre la forma de retribuir a aquellos perfiles con conocimientos especializados y se plantean críticas al igualitarismo.

Sí, hoy un compañero vino a plantear que él había tirado unas bolsas de harina que vinieron paletizados y como no hubo mucho espacio lo tuvo que hacer a mano.... Otro compañero que no le toca turno, tienen que ir mañana a atender el local el sábado y también se dio esa discusión. Se dio esa discusión en una cosa muy interesante que es en la producción de prepizzas. Nadie quiere hacer prepizzas, ...pero aumentó mucho la demanda, no damos abasto en la producción... Se vende todo lo que se produce, siempre quedamos cortos. Entonces los compañeros están cobrando un incentivo. En el tema de los fletes ya se vio el debate del plus antes que estén los camiones... En el tema comercial hay algún tipo de excedente variable... por venta hay un adicional... El muchacho este que entró, fue con un retiro diferencial. ...Fue como una exigencia de él porque tenía que dejar otro trabajo y la asamblea lo aceptó. (entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA 2, diciembre de 2018)

El relato resalta que en una empresa recuperada recientemente y ante la perspectiva de un buen nivel de ventas aparecen una serie de cuestionamientos a los criterios de retribución, junto con las primeras críticas al igualitarismo. El esfuerzo, ciertos saberes, o productos requieren incentivos específicos de acuerdo con estas miradas.

Lo que supone también es que uno toma algunas cuestiones del mercado, pero adecuadas y matizadas a la lógica de la cooperativa (entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA 2, diciembre de 2018)

Lo innovador es tomado de las lógicas del capitalismo, pero se acomoda a la nueva situación. En muchos casos se citan experiencias de otras empresas recuperadas como modelos a copiar o para no repetir los errores cometidos. En estos casos las redes o los movimientos de empresas recuperadas o de cooperativas funcionan como espacios de debate y de discusión sobre la forma de abordar estos temas complejos.

Lo interesante de estos retoques que se realizan en la modalidad de retribución del trabajo es que asumen la incorporación de emulaciones de lo que sucede en el mercado y van experimentando nuevas formas. El igualitarismo genera rispideces, tensiones al interior de la

cooperativa, pero no hemos encontrado un modelo unívoco, ni exitoso de distribución de los excedentes. Lo novedoso es la prueba y el error, la evaluación constante de las herramientas, la decisión colectiva de ir probando dispositivos que se van actualizando y modificando, también de acuerdo con la situación del mercado.

Con el correr de los años y a la luz de los conflictos que el tema de la retribución provoca entre la/os asociada/os se han ido complejizando los mecanismos para evaluar y calcular la eficiencia, la productividad y el compromiso con el proyecto de la/os trabajadora/es.

Si bien planteando un gradiente del impacto de las innovaciones, lo más innovador con respecto al modelo de la empresa privada lo configura el reparto igualitario, Se producen innovaciones tendientes a lo igualitario y legítimo para el colectivo al plantear esquemas que retribuyen a la/os asociada/os de acuerdo con lo que cada uno aporta a la cooperativa o al proyecto, fundamentalmente aquellos que no toman los criterios clásicos propios de la gestión privada como la calificación o la antigüedad. Al mismo tiempo los complejos dispositivos que privilegian la individualización y utilizan criterios como la calificación y la antigüedad, se proponen mecanismos para no ensanchar las pirámides evitando desigualaciones.

Como decíamos, resulta ser un tema en constante evaluación y cambio que revela las dificultades que suponen llevar adelante el proceso autogestivo sin un modelo, planteando permanentes innovaciones organizacionales que impactan en el resto de la organización.

Las estrategias de control se cristalizan también en las modalidades en que las empresas recuperadas evalúan la forma en que rinden la/os trabajadora/es asociada/os. También en el capítulo 3 se describieron los mecanismos de evaluación de desempeño que encontramos en las empresas recuperadas analizadas.

En la gráfica de CABA han sistematizado a través de una consultora la implementación de un sistema de evaluación de desempeño con impacto en diversas áreas. La gerencia técnica evalúa mediante un cuestionario con una gran cantidad de preguntas. De acuerdo con el puntaje obtenido el/la asociada/o está condiciones de promover. Se evalúa la tarea, la asistencia, puntualidad, el compromiso con el trabajo y la participación del/a asociada/o en la relación de la cooperativa con otra/os actores, lo llaman “lo social” que pondera en mayor medida que otros ítems, y por último, la relación del/a asociada/o con la/os compañera/os. En síntesis, el dispositivo de evaluación de desempeño, combina una técnica de la empresa privada con elementos colectivos como la evaluación del sistema por parte de la asamblea,

a su vez armoniza el componente estructurado y sistemático del formulario y la valoración más informal de ítems que estiman competencias relacionadas con criterios autogestivos y otros relacionales e informales como la “pasta” que alude a una forma de ser y una actitud que supone saber hacer las tareas y relacionarse con la/os otra/os.

Tampoco es tan estructurado el tema del rango, los jóvenes, es simple, vos lo ves, lo escuchas, es solamente... cruzas dos palabras y te das cuenta quién tiene pasta para lo que está haciendo, no es que tenés que hacer un proceso. Después cuando se necesita una vacante en la gerencia técnica o lo que sea, lo promoves y listo, lo vas probando, y así (entrevista a empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018)

Relacionado con los sistemas de evaluación de desempeño encontramos los sistemas de control de calidad. Allí la presencia de actores externos ha sido central en la introducción de temas que no constituían preocupaciones en las empresas recuperadas en un inicio. Los actores estatales fueron centrales a través de programas de capacitación y financiamiento. En primer lugar, es destacable lo sucedido en la textil del Provincia de Buenos Aires que gracias a la intervención del Programa de Trabajo Autogestionado comenzó un proceso de certificación, que, si bien no fue concluido, tuvo impacto directo en la instauración del control de calidad en el proceso de trabajo.

En la literatura sobre innovaciones los temas de control de calidad configuran espacios fértiles para su desarrollo. En tres empresas recuperadas encontramos dispositivos novedosos relacionados con el tema. En la textil además del cambio citado en el capítulo 3, sistematizaron reuniones de equipos por sector referidas al control de calidad.

hay reuniones de calidad, que también se mostraban en el video. Hay reuniones por sector muchas veces. Hoy hay una participación mucho más activa ... (Una compañera) está como responsable de todo lo que es talleres, todo lo que está al fondo de lo que es la fábrica. Logró que las compañeras tengan un rol mucho más activo, más participativo y de consenso de las decisiones o de la tarea en sí, que antes no pasaba... Es mano de obra intensivo ... (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

Este dispositivo resultó fundamental al momento de la pandemia por COVID 19 ya que fueron estas trabajadoras las que plantearon la idea de la reconversión de la fábrica para confeccionar insumos sanitarios, tanto barbijos como camisolines para el personal de salud, lo que posibilitó que la empresa continúe abierta y genere recursos. En este sentido, la participación real en la mejora fue lo que habilitó otro tipo de innovaciones como la reconversión de la empresa de tercerizadora a proveedora directa de insumos de emergencia, de estar cerrada por no producir un insumo esencial a estar abierta para proveer insumos fundamentales para enfrentar la pandemia.

Por su parte, la alimenticia de la Provincia de Buenos Aires es la única empresa recuperada que nombra la existencia de un área de investigación y desarrollo, se observa la presencia fuerte del actor universitario proponiendo estas políticas.

se aprobó un área de investigación y desarrollo, para empezar a explorar... Ahí está lo de dulce de leche alfajorero, estuvimos también con queso crema (...) Son todas cosas que venimos explorando y, de hecho, ya se presentó un primer proyecto con la Universidad de Lomas de Zamora, y el INTI lácteos, que está en evaluación. Ya la primera parte se aprobó y ahora está en instancia de evaluación técnico financiera, que es para montar en la planta de Tandil una plantita piloto para lo que es procesamiento de suero de queso, para obtener lo que sería el suero en polvo, que tiene valor agregado alto, y se puede utilizar, comercializar para exportación, se puede utilizar en las distintas industrias de Argentina, que no necesariamente tienen que ser lácteas...Y de esa manera estamos, por un lado, desarrollando el problema de los afluentes, que tienen todas las empresas lácteas, en cuanto al vertido de suero de queso, que es bastante contaminante; y, por el otro lado, estamos generando valor agregado, cosa que incluso a nosotros nos permitiría bajar el costo de nuestros propios productos. A su vez, ese proyecto está permitiendo que la Universidad de Lomas de Zamora, específicamente la Facultad de Ingeniería, pueda desarrollar membrana para todo lo que es tecnología de osmosis inversa, micro filtración, ultrafiltración, nano filtración, porque actualmente esas membranas son importadas, entonces eso para la industria tiene un costo altísimo, y la idea es, mediante este proyecto, con este grupo de investigación tener la posibilidad de desarrollar membranas y ponerlas en la plantita piloto que estaríamos instalando en la fábrica de Tandil. Ahí se compartiría la patente entre la cooperativa y la Facultad de Ingeniería de Lomas de Zamora, y estaríamos, también, dentro del equipo de trabajo, trabajando con INTI lácteos. O sea, apuntamos a ese tipo de proyectos, que después son

proyectos que cualquier industria puede ir adoptando para resolver el problema de afluentes. (entrevista a empresa recuperada alimenticia láctea, Provincia de Buenos Aires., diciembre de 2018)

Tal como sostienen las diversas perspectivas de las teorías analizadas al inicio del capítulo, la interacción con actores estatales resulta clave para la innovación. El control de calidad al interior de los procesos y productos también constituye una preocupación en esta empresa recuperada.

P: ..¿apuestan a aumentar la calidad del producto o a diversificarse si tienen que...? R: - No, las dos cosas R1: - No, o sea, tenemos que hacer las dos cosas, es un equilibrio entre buscar una calidad estándar, que acepte el consumidor, y un precio acorde a eso, nosotros siempre estamos viendo de llegar a la mayor cantidad de gente posible con el producto, entonces hacemos... fabricamos productos donde nosotros ya, más o menos, conocemos el gusto del consumidor en cuanto a nuestros productos, y entonces de esa manera..., podemos trabajar con lo que es el precio justo, por ejemplo... un ejemplo en lo que es yogures, los yogures bebibles, el cliente de la cooperativa está acostumbrado a los yogures bebibles que son muy cremosos... el de la cooperativa es muy cremoso en comparación a otros bebibles del mercado, y cuando... por alguna razón, que la razón no es por la tecnología, sino por la calidad de leche del tambo... cuando baja la consistencia del yogur, ya el cliente está llamando y diciendo “¿por qué bajaron la consistencia del yogur?” (Risas)... entonces ahí armamos todo un método de estandarización de la leche, cuando no tiene la cantidad de sólido suficiente, para poder... enriquecerla con lo que es leche en polvo descremada para poder llegar a la consistencia que el cliente siempre estuvo buscando... entonces tenemos ese método en lo que es calidad para mantener la calidad esperada por el cliente... y poder seguir trabajando, entonces así es con cada uno de los productos, estamos tratando de cumplir con eso, y en eso, también trabajar con los tambos para que el tambo vuelva a la calidad que tenía, para no tener que estar... comprando, ajustando con leche en polvo, que para nosotros es un costo adicional (entrevista a empresa recuperada alimenticia láctea, Provincia de Buenos Aires., diciembre de 2018)

Estos mecanismos de control de calidad son novedosos en cuestiones técnicas, pero al igual que las otras innovaciones tienen impactos indirectos en otros espacios como la formación y

capacitación del personal o la necesidad de plantear reuniones periódicas sobre temas específicos.

fue compañero nuestro de la cooperativa, estuvo creo que 5 años con nosotros, y después se fue a los Estados Unidos a perfeccionarse, y, él es técnico nuestro, ahora, en todo lo que es el cuidado de los alimentos, hoy día nosotros tenemos un control desde el ingreso de la materia prima, desde dónde viene hasta que sale el producto y dónde está, entonces si hay algún reclamo, se pueda saber de dónde vino la materia prima, qué se hizo, si se contaminó dónde se contaminó... o sea, antes si las cosas salían mal era culpa del patrón, hoy no tenés a quien echarle la culpa... P.: - Certificados, normas ISO... yo leí una nota que tenían planificado eso.... ¿sucedió...? R.: - No, no lo pudimos hacer, si trabajamos varios meses. pero después lo dejamos de hacer porque, si bien nos decían que ya teníamos que obtener Normas ISO antes de ir a tener a (la nueva sede de la empresa), que nos resultaba mucho más fácil el trabajo allá... acá hay muchas de las cosas que querían que implementemos y que era imposible, imposible ... (entrevista a empresa recuperada alimenticia de Rosario, Santa Fe 2, octubre de 2018)

Las normas de calidad son el lugar que alcanzar un punto de llegada, que van ordenando y estableciendo parámetros. Es necesario realizarle adaptaciones para que este tipo de técnicas originadas en sistemas capitalistas privados no impongan sus criterios jerárquicos piramidales a empresas con otras lógicas. En el mismo camino, algunas empresas recuperadas avanzaron en el planteo de políticas de mejoras en las condiciones y medio ambiente de trabajo.

no, usted ingresa en una planta que tiene un cartel que no sé cuántos días va de sistematización: tantos días sin accidentes de trabajo. Ahora qué, ¿nos acordamos más o menos hace cuánto hace o verdaderamente está sistematizado? Entonces, ¿qué comprábamos?, ¿qué íbamos a pedir? ¿Apoyo para comprar sistemas de control de gestión que marque la trazabilidad de la empresa, que se documente, que tenga estadística? Esto era lo que hacíamos. Por suerte... Por supuesto, un compañero se quema un dedo con cáustica o se corta sin querer y tiene que ser registrado. A nosotros nos da bronca, pero bajamos el contador a cero y empezamos de vuelta porque está sistematizado. Pero a la vez en 13 años, casi 14, no tenemos un accidente de trabajo. (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

De esta manera, los sistemas de control de calidad tienen impacto en diversas áreas pero centralmente en el control de los procesos y posibilita la mejora de la producción promoviendo relaciones horizontales entre sectores de la empresa que posibilitan saltos impensados previamente.

Otro dispositivo innovador refiere a lo que denominan el Gabinete de Calidad Laboral, en el medio gráfico de Córdoba. Se originó debido a que el Consejo de Administración comenzó en un momento a relevar la existencia de problemas relacionados con un aumento pronunciado del ausentismo. A partir de ese diagnóstico se plantearon una serie de estrategias, la primera, avalada por la asamblea, consistió en aplicar descuentos en los retiros. Sin embargo, no se dieron los resultados esperados y un asociado propuso una nueva forma de encarar el tema: contratando en forma externa un médico generalista, que en un principio se acercaba a la empresa todos los días y luego se decidió espaciarlo a dos veces por semana. El médico que la cooperativa tomó se desempeñaba como director de un hospital público de la ciudad. Se buscaba que el profesional presentara un informe sobre las causas del aumento de faltas laborales. El resultado fue contundente: en poco tiempo la intervención les permitió bajar en forma considerable el ausentismo laboral.

Esto ocurrió porque los informes que fue presentando el médico fueron dando lugar a la mejora en las condiciones y medio ambiente de trabajo. Por ejemplo, el trabajo con máscaras para la/os asociada/os que manipulan la tinta o ventilaciones en el ambiente en el espacio de impresión del diario, la realización de actividades de recreación en el espacio de trabajo, como pudimos observar: un juego de ping pong o espacios y ambientes para actividades como yoga o las charlas sobre obesidad y alcoholismo entre otros temas con las familias de la/os asociada/os.

Además de la disminución del ausentismo, su presencia tuvo otros efectos no buscados vinculados a la mejora de otras cuestiones relacionadas con la calidad de vida laboral. El médico organiza charlas para la/os asociada/os y sus familias, cuestión que finalmente tiene efectos en la promoción y prevención de la salud, como la disminución del tabaquismo, la obesidad, entre otras.

Este dispositivo que en un principio puede no ser novedoso, las empresas privadas contratan empresas médicas para el control del ausentismo y la visita de médicos a los hogares para comprobar la existencia de problemas de salud. En este caso, la contratación de un profesional

de la salud, enfocado a encontrar las raíces de un problema relacionado directamente con el control directo, como es el ausentismo laboral, finalmente plantea una estrategia de atención primaria de la salud desde un enfoque novedoso de prevención y promoción de la salud, en comparación con lo que sucede en el mundo privado donde se trata la enfermedad sin identificar las causas que la producen. A su vez la intervención tiene impacto directo en otros ámbitos de la empresa como la mejora en las condiciones, medio ambiente de trabajo y la prevención de salud de los familiares directos de la/os asociada/os y la socialización del colectivo de trabajadora/es asociada/os.

Durante la pandemia de COVID 19 fue el Gabinete de Calidad Laboral el ámbito en que se desarrollaron, en conjunto con las autoridades provinciales, las medidas de bioseguridad y los protocolos para poder seguir trabajando. Resultó fundamental esta figura ya que facilitó la organización y el cuidado para la continuidad del trabajo. El respeto a la palabra del médico fue una de las razones que aluden por la que no hubo contagios generalizados en la fábrica. Si bien este dispositivo no configura una innovación de carácter incremental y refiere a una lógica de control directo emulada del sector privado. Configura una innovación porque supone que la empresa recuperada se involucra en conocer las causas del ausentismo y se replantea el modo de abordarlas. La promoción y prevención de la salud configuran un enfoque poco común en las empresas en general que suelen enfocar la mirada desde el modelo médico hegemónico⁴⁶ (Menéndez, 1988), que actúa ante la existencia de problemas.

Otra innovación que impacta en el área de control se relaciona con la instauración de una política de integración del colectivo que interviene en la evaluación de las sanciones, con la idea de mejorar la relación entre la/os asociada/os. Es decir, redefine una estrategia de control con impacto en la gestión.

P: Y aparte del Consejo de Administración, en la asamblea, ¿hay otra instancia de organización? F: Si, el tema de esto... se hizo una comisión por el tema este, por ejemplo, de los viajes, de proponer cosas, que sumen... que afiancen el grupo. Por ejemplo, hay dos compañeros, una mujer y un hombre, que van viendo cosas con mujeres y con los hombres, o juntos, el tema de ir a pescar, que es más que nada ir a pasar un momento. Y ahora va a ser ahora calcula, nos íbamos a juntar para eso. ... es una comisión que

⁴⁶ De acuerdo con el autor el modelo médico hegemónico se caracteriza por su biologismo, pragmatismo e individualismo, y por cumplir no sólo funciones curativas y preventivas, sino también funciones de normatización, de control y de legitimación (Menéndez, 1988).

evalúe los problemas de faltas, lo que sea, que lo evalúe y lo vamos a ir cambiando, 5, 6 personas un mes, 5, 6 personas el otro mes, ir cambiando y que ellos evalúen. No tomarla..., mañana faltó hay que suspenderlo, porque eso hoy lo tengo que hacer yo... decir bueno, terminó el mes, miramos para atrás, faltó Juan, Pedro, Luis, bueno, que lo tome la comisión... Juan es la primera vez que falta, bueno, no lo suspendemos, Pedro todos los meses falta... (entrevista a empresa recuperada frigorífico de Río Negro, noviembre de 2017)

De esta manera, la conformación de una comisión para la integración y la evaluación de las sanciones supone instaurar espacios intermedios de coordinación en el carril institucional que tiene como objetivo central separar al Consejo de Administración del rol sancionatorio. La idea es constituir una comisión rotativa de evaluación de las sanciones.

ahora esto de decir que hacemos una comisión para que interactúen varios compañeros... y tomen decisión de aquel que tuvo un error o algo, surge de la necesidad porque yo digo que no lo quiero hacer más porque voy a tener, tengo problemas yo. Empecemos a tener otro tipo de responsabilidad, otros compañeros, y que se hagan cargo de esas cosas también, pero es de la vida diaria, cosas que te vas encontrando y decís “¿y si lo solucionamos por este lado?” por ejemplo, el tema de los viajes, armar el centro recreativo, jugar al fútbol, hacer esto... en un laburo normal no todos tienen esa... esas actividades, entonces para ver, para tener un sentido de pertenencia (entrevista a empresa recuperada frigorífico de Río Negro, noviembre de 2017)

La última parte de la cita resulta clave para entender la forma en que se establecen estos nuevos dispositivos, mediante la experimentación. Los dos dispositivos mencionados, una política activa de integración del colectivo laboral que podría pensarse como una estrategia de gestión del trabajo y la invención de una comisión rotativa de evaluación de las sanciones, que interviene en problemas vinculados con el control del trabajo, intentan delegar decisiones propias del Consejo de Administración en grupos de asociada/os para mitigar el impacto de las decisiones, no postularse como la/os nueva/os jefes y consensuar los límites y reglas que la cooperativa se autoimpone.

Por último, en lo referido a la gestión del trabajo se encontró un dispositivo innovador en la empresa recuperada alimenticia de CABA 2 cuyo origen se debe a la incorporación de un profesional de ciencias económicas comprometido con el ideario autogestivo desde el inicio

de la recuperación y consiste en la inclusión de la planificación participativa en la gestión integral de la cooperativa.

Cuando se habla de planificación se habla de planificación operativa o estratégica, vinculada a lo presupuestario. A mí me parece que la modalidad es lo que hace la diferencia. Qué grado de participación, involucramiento, de transferencia y aprendizaje tecnológico significa la posibilidad de una participación no direccionada verticalmente si no más horizontal (entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA 2, diciembre de 2018)

La idea de la planificación en su formato tradicional plantea una mirada desde la perspectiva económica clásica, dejando de lado tanto lo político, como los actores, sus recursos, conflictos e intereses. Por su parte, la idea de la planificación participativa supone que es el colectivo de trabajadora/es el que ahora está en condiciones de decidir sobre el rumbo de la cooperativa. De esta manera, en primer lugar, se termina con la división entre concepción y ejecución propia de los modelos tayloristas fordistas de gestión del trabajo. Y a partir de ahí posibilita la reapropiación del saber obrero en la fábrica. En esta experiencia desde el primer día que se tomó la empresa comenzó el proceso de planificación, lo que intentaron realizar fue reconstruir el proceso de generación de valor en la fábrica privada, para lograr entender la lógica que la nueva empresa debía darse.

Acá ese fue, en la (empresa recuperada), un tema central desde que se ocupó. Yo me acuerdo que los primeros días ... se hizo una asamblea, se paró la producción y entonces hubo unos cuantos días de ocupación con intervención de la policía, denuncias, intento de la patronal de entrar a llevarse cosas. Aprovechamos esos días... que se decide qué hacer con productos terminados que había en cámara que tienen fecha de vencimiento.... Ese periodo no duró mucho, pero sirvió para hacer una primera aproximación a la planificación. ¿Qué ejercicio hacíamos? Con los compañeros de los distintos sectores, hacíamos un trabajo reverso en base a algunos datos fragmentados que tenía cada uno, por ejemplo, ... cuáles eran los volúmenes de camiones, en cada camión cuántos pallets ..., cada pallet cuántas cajas tenía, cada caja qué cantidad de unidades ... Entonces ese fue como la primera aproximación, el primer ejercicio. ¿qué es lo que había que determinar? En principio, cuánto facturaba la empresa ... una cosa más o menos aproximada. Después,

que se envasen los productos, qué es lo que salía, en términos de costos de insumos. Hicimos un ejercicio de determinar una masa salarial y ..., el primer ejercicio tendiente a alguna planificación obrera fue ese, de determinar la tasa de ganancia, la masa plusvalía básicamente. Eso lo hicimos afuera. Agarramos una calculadora, un papelito y ... ahí con los compañeros en la puerta de la ocupación. La semana que se comenzó a trabajar, se hizo una producción el lunes, el martes ya nos debemos haber juntado en un ámbito que llamamos deliberadamente de "planificación". Entonces la idea era: los lunes/martes ... hacíamos la reunión de proyección y los viernes nos juntamos a evaluar a ver cómo fue la semana (entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA 2, diciembre de 2018)

El fragmento de la entrevista seleccionado resulta elocuente para dar cuenta de lo que significa la puesta en práctica de la planificación participativa. En primer lugar, plantea la idea no reproducir técnicas y métodos del resto de las empresas y los manuales de gestión, sino de encontrar una forma propia de adecuar los métodos a las necesidades, objetivos y finalidades en función de la situación particular de la empresa recuperada. Esta adecuación de métodos representa un aprendizaje clave de tecnologías organizacionales novedosas y su transferencia al colectivo de la/os asociada/os.

Por otra parte, esta práctica de planificación colectiva tiene como punto de partida un problema económico de la organización, pero el proceso requiere de la integración colectiva de lo económico con lo político, los saberes técnicos con los institucionales. Ese solapamiento es innovador, ya que impacta en diferentes ámbitos de la empresa. Tiene incidencia en el involucramiento de los/as integrantes, en la participación e implicación sobre la reflexión a su práctica cotidiana, a su vez involucra múltiples saberes y diferentes miradas (técnicas, políticas, tecnológicas, relacionales, sociales). Rompe con la separación tajante entre ejecución y concepción propia del taylorismo- fordismo ya que son la/os propia/os trabajadora/es quienes logran definir la organización del proceso de trabajo.

La planificación participativa crea espacios y procesos organizacionales novedosos. El dispositivo configura una innovación incremental porque, como dijimos, pone en cuestión la forma en que se coordina y ejecuta el proceso de trabajo en la empresa capitalista. A su vez, tiene impacto en todos los ámbitos de la empresa tanto en la gestión como en el control.

la idea es que estos sectores, producción, logística, ventas y administración, se le agregó..., compras de insumos, que hay un compañero que está como responsable de

comprar los productos principales que son usados después en la producción y después se agregó (un asociado) como un compañero en formación, joven, de control de calidad, seguridad e higiene. Estos son todos los sectores. Todos esos sectores participan en la reunión (de planificación participativa) y la reunión es como muy elemental, es decir, ... ¿cuánto necesitamos llevar (de retiro de excedentes)? Bueno, tratemos de llevarnos esta semana, ...mil pesos. Bueno, para eso serían ... son 70 mil pesos que tenemos que tener de excedente esta semana. ¿Cuánto tenemos que vender para tener 70 mil pesos de excedente? Entonces, hubo que hacer los costos, presentar, ajustar, hacer todo un trabajo de formuleo, revisar la fórmula, revisar los precios de los insumos, empezar a negociar, nadie quería vender, estabilizar los insumos que en las pruebas iban a salir... el producto final, ... toda una ingeniería que cuando podíamos determinar el costo, podíamos tener una idea de excedente y de qué otros gastos menos evidentes había para incluir y bueno, fuimos organizando el andamiaje de la estructura productiva. Entonces, el aprendizaje era que cada uno tenía que hacer el ejercicio de... ventas, tenés que llegar a este objetivo. Esta semana para llegar a 70 mil tenés que vender 200 mil. Y la compra de insumos, ... tenemos que tener una política de stock (entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA 2, diciembre de 2018)

La cita especifica cuáles son cada uno de los sectores que participan del proceso de planificación participativa y aclara que la planificación incluye el debate colectivo sobre la ganancia empresarial. Es decir, se define colectivamente el valor del trabajo, los objetivos, insumos y stock necesario. Asimismo, los tiempos de la planificación no sólo son los de análisis de situación, priorización de problemas e identificación de causas y consecuencias fundamentales, también la definición de objetivos, el desarrollo de recursos y capacidades, el diseño y la puesta en práctica del plan de acción, la evaluación de los resultados y el control de la gestión, para comenzar un nuevo ciclo de carácter recursivo (Matus, 2007). A la dinámica de los distintos espacios de planificación de cada área y sector que se agrega la lógica de asamblea general como espacio participativo en las decisiones de la organización colectiva. Aparece otra cuestión innovadora que configura una emulación del método del justo a tiempo⁴⁷ toyotista.

La que elegimos fue trabajar con el insumo de la demanda... porque no había plata y por

⁴⁷ El método justo a tiempo consiste en producir sólo justo las cantidades vendidas (Coriat, 2000).

el riesgo también. No era lo mismo que nos agarrara un allanamiento con 50 bolsas de harina que con... ahora hay 300 (entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA 2, diciembre de 2018)

Los sectores que participan de la reunión de planificación son la mayor parte de la empresa y la reunión podría ser similar a lo que se denomina una reunión de Consejo de Administración Ampliado.

En principio era medio abierto pero la consigna era que se reorganizara una especie de organigrama en donde hay responsables que fueron elegidos por los compañeros por sectores que eran más o menos los que venían desarrollando la tarea, salvo los delegados que eran miembros del consejo entonces participaba el Consejo de Administración (secretario, tesorero y presidente), algunos estaban cruzados... en ese caso no estaban cruzados, y los responsables de sector que fueron variando, algún sector se fue incorporando en base a la experiencia. Era: el sector de producción que en ese momento tenía dos responsables, producción es todo lo que tiene que ver con la planta, máquinas y compañeros que operan la máquina. Es un lugar clave de la producción porque eso es lo que determina entre otras cosas la calidad del producto. El otro sector es expedición y logística, que ya existía. El producto terminado cuando se empaca va a frío, ya la cámara de frío corresponde a ese sector. y es el que se encarga del stock y del despacho del producto terminado. Logística son los fletes, que llegue a destino. Acá básicamente los clientes son distribuidores y mayoristas. Algunos lo vienen a buscar acá y otros se les lleva al local de venta. El otro sector era nuevo porque no habían quedado ni administrativos ni vendedores, se fueron la mayoría de los choferes, todos los que estaban cerca de la patronal se fueron. Entonces hubo que agregar un sector de ventas. Antes existían en la empresa, pero digo con compañeros que no habían realizado esa tarea. Entonces fue un proceso de aprendizaje. El otro lugar donde también hubo como una reconversión laboral fue lo que era "administración" que básicamente la primera etapa la hizo el tesorero que también era de planta, que asumió la responsabilidad del manejo del dinero, cobro y pagos y después ...con la reconversión laboral, que los sectores demandan compañeros con determinadas capacitaciones y a veces va más lenta la formación que... (entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA 2, diciembre de 2018)

Para cerrar el tema de la planificación resulta importante visibilizar su componente político, las citas dejan claro que el comando de la empresa pasa a la/os trabajadora/es asociada/os que deciden sobre la reconfiguración de la empresa.

A mí me gustaba el término de planificación por una cosa política. Quien planifica son los trabajadores. Antes era una imposición de la patronal. (entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA 2, diciembre de 2018)

La planificación participativa es una innovación en relación con la empresa anterior, en el sentido en que son la/os propios trabajadora/es asociada/os quienes asumen la dirección de la empresa poniendo en crisis la forma de gestión impuesta por el modelo taylorista -fordista. Concluimos este apartado resaltando la gran cantidad y diversidad de innovaciones, algunas de carácter más radical y otras que constituyen traslado de técnicas del mercado con agregados propios.

4.3. Innovaciones en relación con el cooperativismo tradicional: “el peor enemigo de un proceso de trabajo de autogestión es la desinformación”

Nos detenemos en este apartado a profundizar aquellas innovaciones organizacionales en relación con lo que se denomina el cooperativismo tradicional. Se encontraron cuatro innovaciones.

Un primer dispositivo innovador se halla en lo referido al ingreso y la carrera de asociada/os en la escuela recuperada de CABA. Se fueron dando una serie de esquemas para definir las formas de reclutamiento de asociada/os y de selección del personal jerárquico. Ante la necesidad de un ingreso o ascenso:

se presentan proyectos, pueden presentar todos...se discuten, cada uno tiene que presentarlo, se trata y después se vota, ... hasta cosas sumamente estructurantes, y se votó todo un procedimiento de cómo se hace, de por qué instancias tiene que pasar, ... primero era una necesidad del directivo, pasan por una entrevista en consejo, hay una entrevista con la psicóloga... (entrevista empresa de servicios educativos recuperada de CABA, diciembre de 2017)

Las búsquedas se publican en un sitio web interno, para priorizar a la/os asociada/os. Y aquel/la que se presenta luego pasa por una serie de instancias individuales y colectivas que determinan su ingreso.

primero tenemos como un espacio, un sitio web, donde... como publicamos cuando hay un puesto, hay un tiempo de postulación, una presentación de proyecto, en el caso de que sea un proyecto, por ejemplo, de cambio de directivo...¿cuál es el procedimiento para que se elija y se decida en la asamblea?, bueno, eso está todo recontra vigilado, y son pocos los casos en donde se sortean, ... a veces pasa que hay que encontrar una persona rápido, pero cuando hay así situaciones... por ejemplo, directivos... toda la asamblea decidió cómo iba a ser el modo, y después fue toda la asamblea la que tuvo que convalidar la decisión del grupo, de que eligió, para el caso mío que fuera rector, para el caso de la directora que también se cambió, para el caso de las coordinaciones, las jefaturas de departamento, para los puestos intermedios,... que son, si querés, los jerárquicos dentro de la estructura pedagógica, y siempre hubo lugar para el que está, para presentar horas de los que ya están (entrevista empresa de servicios educativos recuperada de CABA, diciembre de 2017)

Estos dispositivos si bien no son novedosos, ya que los procesos de reclutamiento en las empresas privadas suelen ser complejos, con diversos hitos, pruebas y profesionales involucrada/os. En este caso, es en última instancia la asamblea la que aprueba el ingreso y los ascensos de la/os asociada/os y esto le imprime una característica distintiva. En el estatuto plantean:

APÍTULO IV. DE LA PROMOCIÓN, CONCURSO Y ASIGNACIÓN DE CARGOS.

ARTÍCULO 10°.- Los asociados que deseen acceder a nuevos cargos deben cumplir los siguientes requisitos: no tener sanciones graves y contar con los requisitos necesarios para la postulación. ARTÍCULO 11°.- Tendrán preferencia los asociados que formen parte de la cooperativa y los asociados que se encuentren en el período de prueba. ARTÍCULO 12°.- Ante la apertura de nuevos cargos o cese por licencia -transitoria o permanente-, el Consejo de Administración debe poner en conocimiento de la situación a la totalidad de los asociados. ARTÍCULO 13°.- Una vez publicado el cargo a cubrir se abrirá un “período de postulación” estipulado por el Consejo de Administración, que, atendiendo a la situación, tendrá un mínimo de 5 días corridos y un máximo de 45. ARTÍCULO 14°.-

Una vez finalizado el “período de postulación” y en caso de que exista la necesidad de convocar a un concurso o a un proceso de selección y evaluación -en función de la cantidad de postulaciones o el carácter del cargo a cubrir- el Consejo de Administración deberá convocar a una Reunión de Consejo Ampliada en la cual se definirán las bases, requisitos y características de dichos procedimientos. ARTÍCULO 15°.- En caso de que no se presenten postulantes, se iniciará un período de búsqueda, que estará a cargo de la Dirección correspondiente. En el caso de cumplir los requisitos necesarios para el cargo, y lo determinado en la Reunión de Consejo Ampliada, se seguirá lo establecido en el CAPÍTULO I. (Procedimiento de admisión, ingreso, suplencias y concursos del Servicio educativo de CABA).

Es el colectivo de trabajadora/es el que define el perfil de reclutamiento, selección y ascenso de la/os asociada/os. Las carreras internas en cierto sentido aseguran que la/os asociada/os que alcanzan a formar parte de la estructura jerárquica (pedagógica) institucional sean aquella/os que están comprometidos con los principios y valores de la organización y sean avalados por el colectivo. Este dispositivo tiene impacto en el reclutamiento, selección y la jerarquía y su especificidad en relación con el cooperativismo tradicional plantea la posibilidad de que sea el colectivo laboral el que defina y se autoimponga los criterios, condiciones con las que debe contar el personal jerárquico.

Dentro de las innovaciones en la dimensión de las jerarquías internas se halló un dispositivo innovador que se encuentra en varias de las empresas recuperadas de consolidación autogestiva. Refiere a lo que se denomina en las cooperativas la instauración de un Consejo de Administración Ampliado.

La empresa gráfica de CABA es la más antigua de las empresas analizadas. La historia de esta cooperativa es particular, la/os asociada/os fueron trabajadora/es de una empresa que realizaba una publicación periódica. En el año 1989 el establecimiento y las máquinas estaban a punto de liquidarse y 45 trabajadora/es lograron firmar un acta acuerdo y formaron la cooperativa. Las máquinas eran obsoletas, pero con el tiempo fueron realizando inversiones, capacitándose y reconvirtiendo la empresa.

En las cooperativas el Consejo de Administración es el órgano social encargado de gestionar el funcionamiento de la empresa de acuerdo con el mandato de la asamblea, el estatuto y las leyes que los regulan. El número de miembros varía de acuerdo con la cantidad de asociados a la cooperativa, pero el mínimo es de tres consejeros: presidente, secretario y tesorero

(Ressel, Silva, Coppini y Nievas, 2013). Sus funciones incluyen la designación de él o los gerentes, el establecimiento de los reglamentos, la planificación, la aprobación del presupuesto, el apoyo en la obtención de recursos, asegurar una buena circulación de la información, y si corresponde, designar comisiones encargadas de ejecutar o seguir las actividades (Vuotto y Fardelli, 2012).

Este espacio organizacional es donde se producen y expresan las tensiones características de la lógica cooperativa, ya que es la asamblea quien designa a sus representantes y esta/os consejera/os se ocupan por un tiempo determinado de la gestión económica e institucional de la empresa, debiendo responder por sus decisiones sin formar parte necesariamente de los espacios jerárquicos en la estructura empresarial o pudiendo incluso desconocer algunos sectores.

La innovación analizada se relaciona con la necesidad del Consejo de Administración de tomar decisiones con mayor premura atinentes a la gestión empresarial. Las reuniones del Consejo de Administración como órgano institucional se realizaban en un espacio de deliberación particular. Cuando debían tomar decisiones se hacía necesario realizar consultas con los distintos responsables de los sectores de la fábrica para llevar adelante la empresa, lo que acarreaba una serie de dilaciones. Crozier (1969) en su clásico texto “El fenómeno burocrático” afirma que uno de los círculos viciosos de la burocracia se produce en la centralización. Al pretender suprimir el arbitrio personal y el poder discrecional del ser humano dentro de una organización, el precio que se paga es una mayor rigidez. Aquella/os que toman las decisiones no conocen directamente los problemas que tienen que zanjar, mientras que los que están en el terreno y los conocen, carecen de poder para realizar las adaptaciones y experimentar las innovaciones que se hayan vuelto impostergables. Es justamente para intentar evitar la centralización que se plantea la innovación:

...una reunión de directorio ampliada. Porque al comienzo no era así, se reunía el Consejo sólo, y cada vez que había una inquietud, se pedía información, se demoraba mucho, pasaban los días. Entonces dijimos, “bueno, trabajemos en equipo” (Entrevista a empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018)

La decisión a la que se llegó fue la inclusión de la/os responsables de la estructura jerárquica empresarial en las reuniones del Consejo de Administración. La/os responsables de estos

sectores facilitan la información necesaria y de esta manera se resuelven las dudas en el momento de la reunión. Así se reducen los tiempos y los mecanismos de obtención de la información y, por lo tanto, la burocratización. Sin embargo, quienes toman la decisión son los responsables del Consejo de Administración, es decir, aquella/os que accedieron al cargo mediante los mecanismos impuestos por la democracia interna.

Se reúne el Consejo de Administración, convocamos al responsable técnico, al responsable comercial y cualquier duda y cualquier información que quieran saber los consejeros, están ahí. Y obviamente resuelve el Consejo de Administración, nosotros participamos con la voz, pero el que decide siempre es el Consejo. Eso nos dio muy buen resultado. (Entrevista a empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018)

La implementación del Consejo de Administración Ampliado tiene efectos sobre diferentes ámbitos organizacionales. En primer lugar, permite ganar consenso en las decisiones, en segundo lugar, logra recoger la información de aquello que sucede en la fábrica sin mediaciones y, en tercer lugar, permite que no se cristalice el Consejo de Administración como una elite aislada de la cooperativa que toma decisiones alejadas de la realidad.

...Porque transmitir la información cuando vos tenés que dar una noticia de cómo está el rumbo, o cómo vienen las ventas. Cualquier detalle de lo que se produzca e influya en la cooperativa ... No es fácil. ... Y también el tema de acoplar la gerencia comercial, la gerencia técnica a lo que era el Consejo de Administración, también influyó eso. Porque ellos escuchaban lo que se tenía que hacer, pero ...lo desandamos entre todos. Porque si no cae el mayor peso sobre un Consejo que .. todos tienen diferentes miradas. Y al sumarse la gerencia comercial, la gerencia técnica para ver cómo desarrollar determinado trabajo o diferente situación, ahí estaba casi la mitad o una cuarta parte de lo que es la cooperativa y tratándolo entre todos (Entrevista a empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018)

En definitiva, la innovación se relaciona con la toma de decisiones, tanto en lo que hace a la democracia interna como a la gestión del trabajo. Tiene incidencia en diversos campos, pero fundamentalmente se ocupa de zanjar las tensiones que se producen entre lo político institucional y lo económico.

En el Consejo de Administración, tal cual no participan solamente los consejeros. A veces toman decisiones que las sabe más él que nosotros, o que la sabe el gerente técnico que está en el día a día. Entonces por ahí les dice “no muchachos, no vayan por ese camino”. No tienen voto, no, tienen voz. Pero por ahí sirve mucho para tomar decisiones (entrevista a empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018)

Si bien esta innovación podría ser conceptualizada como la reproducción de lo que sucede en las grandes empresas donde los diversos sectores se reúnen para la toma de decisiones, en este tipo de organizaciones el impacto es central. La innovación sutura las dos esferas de la cooperativa que no sólo se manejan con diversas lógicas, sino que además son mutuamente dependientes. Los riesgos del desequilibrio pueden hacer que se lleve adelante una democracia sin desarrollo de un bien o servicio poniendo en riesgo la existencia de la organización; o, por el contrario, se consoliden burocracias escindidas de las bases, o se divorcie la base social del movimiento y se genere una representación formal (Petriella, 1998). El doble carácter (Bleger y Vuotto, 2005, Vuotto y Fardelli, 2012) puede ser representado a través de la imagen de dos triángulos invertidos representando en la parte superior a la organización social y en la inferior a la empresa. La parte superior incluye la asamblea, el Consejo de Administración y la sindicatura, mientras que la inferior al gerente general, los niveles medios de dirección y los empleados⁴⁸ y técnicos (Vuotto y Fardelli, 2012). Si bien puede resultar esquemática la imagen refleja la compleja estructura de la organización cooperativa, separando aquellos procesos que se definen en forma democrática a través de los órganos de la asamblea, del proceso estratégico que coordina la dirección técnica que lleva adelante la gestión de la empresa. El consejo de administración tiene un papel mediador de las estructuras de asociación y de empresa.

En la innovación citada, el centro de los dos triángulos estaría representado por el Consejo de Administración en conjunto con la dirección técnica. De esta manera, la empresa colectiva consigue ser más eficiente al lograr articular en un espacio organizacional de decisión democrática las cuestiones referidas al carril económico sin dilaciones.

⁴⁸ Si bien en las cooperativas de trabajo puede haber empleada/os sólo en las situaciones descriptas anteriormente, es decir, en forma excepcional, en otro tipo de cooperativas este tipo de contratación es más común.

Este dispositivo también lo encontramos en otras de las empresas recuperadas. La alimenticia de CABA 2, la textil de la Provincia de Buenos Aires, la escuela de CABA y la metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires cuentan con dispositivos similares de toma de decisiones. En esta última empresa recuperada la innovación tiene como objetivo transparentar la información:

esta reunión [de Consejo ampliado] mensual es una reunión informativa. Es una línea de información que baja el Consejo de administración hacia los asociados. Una línea de información que tiene un contenido general, tanto administrativo, económico, comercial, social, planificación, proyectos, compromisos asumidos, compromisos que se están llevando adelante. Digamos que es muy rico la información como para que el asociado se sienta de alguna manera parte de todo el avance de la cooperativa porque se ha podido experimentar que el peor enemigo de un proceso de trabajo de autogestión es la desinformación. No poder llevar información en tiempo y forma genera muchos fantasmas y creo que una de las herramientas que ayuda a eliminar todo fantasma, todas dudas, eso, bajar la información, tratar de ser lo más transparente posible. Más allá de que a fin de año obviamente se hace la rendición de cierre de año (entrevista a empresa recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, noviembre de 2018)

En esta segunda versión, el Consejo Ampliado tiene un impacto clave en la comunicación organizacional, la idea es que la/os asociada/os estén al tanto de las decisiones que toma el Consejo de Administración con el objetivo de no generar lo que se conceptualiza como el poder de los administradores (Rosanvallon, 1979). Una escisión entre aquella/os que toman las decisiones y la/os que ejecutan el trabajo. El autor lo conceptualiza como el cuarto paso de la entropía democrática cuando el poder efectivo y la definición de objetivos no están ya entre las manos del grupo o de sus representados directos, sino que son los técnicos y el pequeño grupo dirigente que se ha desprendido, los que lo ejercen totalmente. Es un riesgo que se encuentra vigente siempre en la organización cooperativa y estos dispositivos intentan dar pasos constantes para evitar problemas. En el cooperativismo tradicional se suele generar una distancia importante entre el Consejo y la/os asociada/os, esta innovación impacta directamente en esa distancia.

En cuanto al control, decíamos en el capítulo 3, que refiere a los recursos que la empresa recuperada utiliza para que la/os asociada/os cumplan con los objetivos y recompensarlos, las

modalidades que utiliza la empresa para lograr la cooperación y cuando no lo logra hacer que la/os asociada/os cumplan las instrucciones que el personal jerárquico imponga. En tres de las empresas recuperadas encontramos un discurso y unas prácticas que han resuelto de manera novedosa estos problemas.

En la empresa recuperada frigorífica de Río Negro comentan que en una etapa han tenido inconvenientes con los temas de control del trabajo.

Antes teníamos problemas, por ejemplo, una cuestión de amiguismo, en las asambleas, como yo soy amigo tuyo y eso, te cubro porque sos mi amigo, por más que faltes o eso, yo te voy a defender a muerte porque vos sos mi amigo. Pero... en ese momento que se hacía eso las cosas no nos iban bien, hoy hay gente que es amiga, y todos somos compañeros, y no hay... ponele, si, si hay alguien que le tiene que decir al otro, “che, mira, sabes que para mí vos no tendrías que estar acá...” eso si vos lo decías hace 10 años atrás eran piñas, directamente. (entrevista a empresa recuperada frigorífico de Río Negro, noviembre de 2017)

Ante la existencia de este conflicto en el momento de la entrevista esto se abordaba de otro modo, la situación se había modificado.

Y hoy se dice, el otro lo acepta, es una locura la asamblea, yo no lo vi en otro lado, hoy se acepta “yo pienso que vos no tendrías que estar acá por tal cosa” y no salta otro enojado, diciéndole, insultándolo o algo, se acepta, se charla, “si, mira, me equivoqué, dame otra oportunidad” con respeto (entrevista a empresa recuperada frigorífico de Río Negro, noviembre de 2017)

La conclusión a la que arribaron refiere a una cuestión que resulta importante para gran parte de las empresas recuperadas analizadas, en primer lugar, la importancia de contar con un reglamento claro y conciso que contemple las diferentes situaciones que generan problemas. En segundo lugar, la claridad con que ese reglamento establece los pasos a seguir de acuerdo con cada situación.

entonces hoy tenemos las herramientas para decir “no viene a laburar, a ver el reglamento interno, se suspende... se la llama la atención, se le expulsa (entrevista a empresa recuperada frigorífico de Río Negro, noviembre de 2017)

En tercer lugar, el encargado de definir la expulsión de un/a asociada/o es la asamblea. Esta cuestión está presente en otras empresas recuperadas. A su vez los reglamentos determinan los pasos a seguir antes de determinar esa expulsión. La definición colectiva del problema transforma la configuración disciplinaria individual en una acción colectiva y de este modo parafraseando a Germani la acción electiva en prescriptiva.

y cuando se le expulsa a alguien, no lo expulso yo, el presidente, el tesorero, el secretario ni nada... se expulsa por la mayoría, se vota en la asamblea ... quien propone o lo pone en el banquillo, es el Consejo de Administración, por una cuestión de que los compañeros vienen con una queja ya puntual, porque muchas veces pasa que cuando empiezan las primeras fallas, los compañeros lo cubren porque es nuevo, por esto... pero cuando ya pasó un año ya les genera un quilombo porque no viene y yo tengo que laburar el doble, entonces al principio lo cubrían y después ya se cansan, entonces ya se cae de maduro eso. (entrevista a empresa recuperada frigorífico de Río Negro, noviembre de 2017)

La idea de una temporalidad, evocada en la periodización del capítulo 3, de un inicio más relajado, un devenir aceptando la necesidad de imponer normas claras y su seguimiento puede observarse en la entrevista citada. Y, por último, la transformación de esa idea sancionatoria a un incentivo y definido por asamblea. En el recorrido de menor control a mayor control, la situación de la compensación no sancionatoria sino incentivando a la/os asociada/os que cumplen, resulta una cuestión innovadora.

P.: - ¿Y alguna vez cambiaron el reglamento interno?

F.: - Y, los horarios, las sanciones... es más, o sea, de los compañeros han salido las sanciones más duras, que se ha puesto presentismo, por ejemplo. Cuando arrancamos los 15 no había problema, ya empezó a haber más gente... hay compañeros que vienen, de los más antiguos, vienen una hora antes al trabajo, y hay compañeros que ingresaron ahora que llegan, 10, 15, 20 minutos tarde, entonces hasta eso quieren afinar a veces... entonces ellos mismos lo van haciendo, van pidiendo que se endurezca o...aumentamos, se da un aumento, y tenemos un presentismo, vos decís “bueno, hoy si faltas perdés el

presentismo más el día” pero como mañana aumentamos un 20% ya esa persona viene faltando todos los meses, está acostumbrada a recibir tanto porque le descuentan eso y esto, con el aumento lo beneficia, entonces han pedido “bueno, no aumenten el sueldo, aumenten el presentismo para que no falte” no es que uno lo pone, “a partir de ahora el Consejo de Administración” sale de la asamblea (entrevista a empresa recuperada frigorífico de Río Negro, noviembre de 2017)

Otra de las cooperativas en la que se encuentran resoluciones novedosas sobre temas de control y disciplina es la metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires. Los entrevistados en esta primera cita, reconocen la existencia de problemas relacionados con el control y las expulsiones a cargo de un novedoso espacio organizacional.

tenemos tres personas, tres socios que los hemos echado de la cooperativa. Bah, echado...eso como final. A algunos se los ha pasado por todos los lugares posibles hasta que...era perjudicial internamente para todos y bueno, el reglamento es claro para todos. Dos se agarraron a trompadas ... que también los tuvimos que desvincular. Aun así, hay instancias que se tiene que superar. La persona en conflicto tiene el derecho, tiene el derecho de con el 10% de las firmas convocar a una asamblea y es en asamblea donde se decide todo. Previamente se genera bueno...un Comité de... Sumarial (...) Que recauda toda la información. Se llama a una persona, se le pregunta, si vio algo, si no vio, testimonios. Esa Comisión, eleva un veredicto final en base a todo lo recaudado y, el Consejo determina el apoyo o no de esa decisión. Aun así, el socio tiene el 10% de las firmas para convocar a una instancia superior que ahí es donde se discute todo (entrevista a empresa recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, noviembre de 2018)

El dispositivo del Comité Sumarial, el reglamento, en particular y la posibilidad de defensa en la asamblea de aquel/la asociada/o que puede ser expulsado configuran modalidades innovadoras de resolución de conflictos. Como resultado de la existencia de este tipo de problemas la cooperativa se abocó a la redacción de un reglamento interno.

Ante la pregunta final sobre los consejos que les darían a otras empresas recuperadas, la respuesta pone en valor lo que significa el reglamento.

que generen un reglamento interno. Yo creo que eso pone en igualdad de condiciones a todos. Que cada cosa que se diga, no la estás diciendo en forma personal; hay algo escrito y firmado, y acordado por todos y por lo que nos tenemos que regir. Por ahí algo que te estoy diciendo es lo que está escrito ahí, ni más ni menos. Yo creo fundamentalmente en eso, (entrevista a empresa recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, noviembre de 2018)

Se encuentran entonces dos dispositivos de control innovadores en relación con el cooperativismo tradicional, en primer lugar, la centralidad del reglamento como espacio organizacional dedicado al establecimiento de una normativa que estructura con precisión los pasos a seguir ante cada cuestión a sancionar y que iguala a la/os asociada/os. En segundo lugar, el mecanismo del comité sumarial que analiza las cuestiones disciplinarias, recoge testimonios e interviene ante los conflictos con el objetivo de separar al Consejo de Administración de tener que tomar la totalidad de la decisión sobre cuestiones conflictivas, delegando, transparentando y democratizando las políticas de egreso de la cooperativa. Por último, en lo referido a la disciplina, y con el objetivo de dar cuenta de que la cuestión del reglamento está presente en gran parte de las empresas recuperadas analizadas como problemática relacionada al control del trabajo.

P: Algo complejo siempre el tema de la disciplina y el involucramiento activo de los trabajadores, ¿fue un problema en algún momento? ¿no lo es? ¿lo han ido resolviendo? ... De hecho, hay un reglamento, unas normas de convivencia.... La disciplina suena mal. ... También aprendimos o entendimos que cuando un compañero te dice “yo no necesito que me paguen un premio por presentismo porque yo soy...”. “Sí, está bien. Pero después llegás tarde maestro”. Del dicho al hecho... Entonces, lamentablemente tuvimos que tener un reglamento. Lamentablemente hay normas. Pero entre lo deseable, lo ideal y lo posible... (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

La idea de que un ordenamiento interno es necesario para la eficiencia y que de lo contrario no se logra la autogestión forma parte de un aprendizaje. No es algo que se consideró desde un principio, se fue asimilando con el paso del tiempo y a partir de errores. Otra de las

empresas recuperadas que le da una centralidad fundamental al reglamento es la gráfica de CABA. En la cita se hace referencia de la secuencialidad que implica la expulsión.

P: - Si hay que tomar una decisión de expulsión de la Cooperativa, ¿cómo se hace?
¿Cómo es el proceso?

R: - Generalmente para llegar a ese extremo, hay un largo camino. Un asociado empieza a hacer las cosas mal, se le llama la atención, se lo puede llegar a sancionar con un día de suspensión y mucha charla. Pero bueno, llega un momento que de acuerdo a la gravedad –que han pasado cosas graves- el Consejo de Administración decide la expulsión. Pero teniendo todas las facultades y el derecho de hacerlo, siempre hay una posibilidad más. Cuando ya no va más, “Cachi, es la última. Tomá el papel firmalo y estás de acuerdo que la próxima” Y la mesa ya tiene la aprobación y la autorización del Consejo.

R2: - Acá decimos que no echamos a nadie, acá se echan solos. Porque no somos una Sociedad Anónima, que no me gusta tu cara y chau.

R: - Incluso muchas veces hemos llegado a decir en estas reuniones que tenemos por mes, “compañeros que cada uno piense”. A ver, este modelo de cooperativa funciona así. Si a vos no te convence, no te gusta, no estemos molestando. Toma la decisión de irte sólo, bien. Porque después terminamos todos mal, discutiendo cuatro horas y que nos volvemos locos y a lo mejor no le importa nada al asociado. Entonces, si no te interesa el sistema cooperativo, listo, chau (entrevista empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre, 2018)

La idea de dar oportunidades, “charlar”, forma parte de una particularidad que hace de las empresas recuperadas y cooperativas organizaciones diferentes. Al mismo tiempo, ese reglamento como espacio organizacional del control requiere de constantes revisiones y actualizaciones, no es un escrito que queda fosilizado en un armario, se lo repiensa.

N: - ¿Y qué cuestiones son las que ahora estarían modificando?

R: - Y temas que son más de lo cotidiano, no son muy esenciales y obviamente que siempre si está dentro del estatuto, que no se aparte ni del estatuto ni de la ley, pero más lo que hace al día a día, interno. Se fueron modificando cuestiones también a lo mejor de horarios, de descanso, el tema de reglamentar lo que es el torso y la higiene, que al principio no lo teníamos, el uso de las medidas de seguridad, los premios que

tenemos y los incentivos que tenemos por puntualidad y presentismo, cómo... sobre todo para los asociados más nuevos, cómo tienen que... si bien al comienzo es obligatorio que hagan el curso de cooperativa, también el reglamento tiene, un poco, especificado cómo actuar ante cualquier consulta o duda que quieran hacer, cómo son los mecanismos para llegar, para que haya todo un orden, independientemente de que, bueno, somos todos asociados y la pregunta, más allá de estar escrito en un papelito, tampoco se trata de ser sumamente burocrático pero sí que haya un orden, una línea (entrevista empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre, 2018)

Si bien el reglamento no es una innovación en sí misma, su centralidad en algunas de las empresas recuperadas analizadas da cuenta de formas novedosas de resolución y gestión de los problemas relativos a la obediencia en el trabajo en espacios organizacionales donde la sumisión es menos despótica, más voluntaria y sin embargo continúan siendo necesarios ajustes en la construcción de ese consentimiento.

Estos dispositivos de control del trabajo constituyen avances de diversos grados y con diferentes resultados en la configuración de un modo de gestión novedoso que incorpora emulaciones provenientes del mercado y las integra, amalgama y equilibra con las particularidades del mundo de la autogestión.

4.4. Caracterización general de las innovaciones

Haciendo un balance de las principales innovaciones organizacionales halladas en este capítulo podemos nombrar que, en lo referido al reparto de excedentes, se encontraron sistemas que retribuyen el compromiso con la cooperativa y/o el compromiso social de la/os trabajadora/es asociada/os. En lo atinente a la rotación del trabajo contempla en el reglamento la posibilidad de la autopostulación para ejercer cargos de mayor responsabilidad en la producción o en la gestión: como encargado y subencargado de cada uno de los sectores. La elección democrática de responsables de sectores, la incorporación de asociada/os comprometida/os con el proyecto social. En muchas empresas recuperadas, que adquirieron un desarrollo de varios años de funcionamiento, se percibe una perspectiva en la que aparece como prioridad en su agenda, avanzar en formas de profesionalización de la gestión, que articule una política de mejora de las calificaciones internas, las adecuaciones tecnológicas y los procesos

administrativos internos. Algunas recuperadas critican la desorganización, las justificaciones del mal funcionamiento “por ser cooperativas” o cierta “estética” de abandono.

La búsqueda de mayor profesionalización más allá del desarrollo de las calificaciones de la/os trabajadora/es en el desempeño se visualiza en la implementación de algunos sistemas de control y procedimientos más sofisticados, sistemas de gestión de calidad y de evaluación del desempeño que suponen políticas de sistematización y ordenamiento de la gestión de la cooperativa.

En varias de las cooperativas encontramos una dinámica de apertura de espacios sociales no formalizados que funcionan con cierta regularidad. Son estructuras que obedecen a una instancia de “Consejo Ampliado”, en donde participan conjuntamente los miembros del Consejo de Administración con las jefaturas o coordinadores técnicos de las distintas áreas y departamentos. Este espacio organizacional se reúne con cierta regularidad y frecuencia, por lo general, para darle tratamiento a problemáticas de distinta índole como así también, para desarrollar una planificación participativa en la proyección de la cooperativa. La importancia de la consolidación de estos espacios en la organización adquiere relevancia porque complementa perspectivas orientadas a las cuestiones técnicas o administrativas con miradas más enfocadas en lo político, lo institucional, la relación con otros actores, etcétera. Asimismo, permite articular lo cotidiano, el corto plazo, con estrategias de mayor alcance y plazos más prolongados, brindándole a los espacios meramente técnicos el agregado político institucional cooperativo. Son estas áreas donde surgen ideas innovadoras que pueden incluir reconversiones en situaciones de crisis como la pandemia o nuevas regulaciones de control que posibilitan mejorar la productividad y eficiencia de la empresa a través de mecanismos colectivos de gestión.

Estas innovaciones se plantean integrar el doble carácter que ordena la gestión de las cooperativas que separa el carril económico del institucional. La idea con que se construyen estos espacios ampliados de participación es facilitar la toma de decisiones democráticas tomando en cuenta la gestión económica.

Al comienzo de esta segunda parte de la tesis, sosteníamos que resulta importante observar la forma en que se produce el aprendizaje en las empresas recuperadas para comprender el modo en que se configuran los procesos de innovación organizacional. Una primera conclusión es que las innovaciones se basan en modelos de experimentación que, por un lado, emulan aquello que se conoce de la experiencia previa privada o proviene de información de

los profesionales o técnicos que acercan a la empresa recuperada, pero lo que no se encuentran son manuales que brinden respuestas unívocas y uniformes sobre cómo gestionar una empresa recuperada. El aprendizaje se produce en la práctica, es el resultado de pruebas y errores, de la experimentación práctica. Sólo en una de las citas se hace referencia a la importancia de aprender lo que sucede en otras empresas recuperadas para tomarlo como ejemplo. Esto refiere a un límite en nuestro objeto, es una señal de la inexistencia de un modelo autogestivo acabado y la imposibilidad de la circulación horizontal de los saberes y la colectivización de los aprendizajes que parecen ser siempre situados y contruidos desde la práctica.

El concepto de capacidades organizacionales como la forma en que se combinan las rutinas de la/os operaria/os y la/os supervisores aparece como un concepto fructífero para el campo de las empresas recuperadas donde esa jerarquía se aplanan. Muchos de los dispositivos se proponen como objetivo central intentar desestructurar las relaciones jerárquicas piramidales que en la estructura burocrática permite que aquella/os que toman las decisiones estén totalmente ciegos ante los efectos de sus decisiones. Un ejemplo es la elección democrática de supervisores y responsables de los sectores, o las reuniones de los Consejos de Administración Ampliados que tienen como objetivo modificar las estructuras y estrategias de gestión innovando en la forma en que se instauran las nuevas capacidades organizacionales.

La noción de aprendizaje colectivo también se cristaliza en la forma en que se originan los dispositivos novedosos, ante la implementación de estrategias que fallan se buscan alternativas, se prueba y si funciona se implementa, pero en general, se insiste en la renovación constante de las reglas. El ejemplo de la metalúrgica de Tierra del Fuego que al principio dividió a toda la planta y la mitad del tiempo se dedicaban a la producción y la otra mitad a la administración y dio por tierra con esa estrategia para pasar a la elección democrática de la/os responsables, da cuenta de la importancia clave de ese aprendizaje colectivo y la plasticidad que poseen para amoldarse a los nuevos aprendizajes situados.

En lo referido a la presencia de profesionales ingenieros y de áreas de investigación y desarrollo en algunas de las empresas recuperadas se encontraron políticas específicas de profesionalización tendientes a incorporar perspectivas novedosas en articulación con universidades y actores estatales. A su vez, se hallaron esfuerzos enfocados a que la incorporación de esos profesionales se encuentre en consonancia con los valores e idearios que suponen no aumentar en proporciones siderales los retiros de esos profesionales. En

cuanto a la relación con actores externos se observa la incorporación de dispositivos innovadores en lo referido al control de calidad, condiciones y medio ambiente de trabajo, mejoras en los productos y en la diversificación de los mercados.

El rol de las políticas públicas tanto locales, provinciales como nacionales resultan claves en los procesos de innovación, muchas de las empresas recuperadas lo resaltan. El caso de la textil de la Provincia de Buenos Aires y la ayuda que significó la introducción de nociones de gestión de calidad remiten a la importancia del papel del Estado en la implantación de innovaciones que facilitan y mejoran la gestión adaptando nociones propias de las empresas privadas tomando en cuenta sus particularidades.

Si nos detenemos a analizar las descripciones que se realizan sobre el término innovación organizativa, al igual que plantea Arruat Camargo (2008), se observa que en las empresas recuperadas en las que se encontraron innovaciones, son los Consejos de Administración aquellos que motorizan las relaciones con actores externos y donde se producen innovaciones de carácter más radical. Esta hipótesis se profundiza en el próximo capítulo. También como afirma el autor la planeación estratégica y los sistemas de calidad son campos donde en mayor medida florecen los procesos innovación.

El concepto de capacidad innovativa (Yoguel y Boscherini, 2001) resulta productivo porque brinda una serie de dimensiones operacionalizables sobre los que hacer observable la innovación. Si bien podríamos decir que en el conjunto de empresas analizadas encontramos los indicadores que plantean: aseguramiento de la calidad, esfuerzos de capacitación, actividades de desarrollo, participación de ingeniera/os y técnica/os, peso de los nuevos productos, grado de desarrollo de confianza recíproca entre los agentes externos, estos no se encuentran en todas las empresas y en ninguna se observa la presencia de todos esos componentes. Aunque son elementos que se encuentran en las empresas que producen innovaciones.

En el debate sobre la innovación tecnológica en el campo de las empresas recuperadas hay acuerdo en que no se ha producido cambios estructurales en la tecnología, más bien se observa continuidad en el uso de las maquinarias heredadas y las inversiones realizadas vienen a complementar, mejorar o emparchar en parte esos procesos productivos heredados. Podríamos acordar con Rosanvallon quien sostiene que el problema no se centra en rechazar la tecnología en sí misma sino de modificarla o usarla para otros propósitos. De acuerdo con este autor, esto exige trabajar en dos dimensiones: en primer lugar, criticando los basamentos

de la burocracia y la jerárquica, es decir las técnicas de gestión del trabajo que las tecnologías planteadas para extraer plusvalor imponen. Y, por otro lado, repensar la tecnología en tanto estructura que impone una forma unívoca de división funcional del trabajo (Rosanvallon, 1979).

Justamente los dispositivos innovadores hallados pertenecen a estos ámbitos del proceso de trabajo. No es posible predecir hacia donde derivan estas modificaciones, si efectivamente se dirigen a una transformación de la tecnología, por el momento solo es posible afirmar que se producen innovaciones tendientes a transformar tímidamente la división del trabajo y las estructuras jerárquico-piramidales en algunas de las empresas recuperadas entrevistadas.

En este sentido, el concepto de adecuación socio técnica resulta productivo y fértil para el análisis de las innovaciones en las empresas recuperadas. Siguiendo el herramental conceptual de los autores citados, se encontraron cambios software referidos a la distribución del excedente y cambios en la organización del proceso de trabajo como en la ampliación en la participación de la/os trabajadora/es en el Consejo de Administración. Si bien no hemos profundizado en el tema de la utilización de las máquinas y la tecnología heredada, en algunos casos se observa la adecuación de la tecnología heredada, como la readecuación de las máquinas y equipos, su extensión para otros productos, el alargamiento de su vida útil.

Una cuestión interesante para rescatar sobre las innovaciones producidas en la distribución de retiros es que encontramos diferencias tanto con Novaes y Dagnino (2006), como con Vieta (2009) quienes en sus investigaciones encontraban la innovación en la igualdad en los retiros. Uno de los hallazgos de la presente investigación plantea que son las formas de desigualación en los retiros, lo que resulta novedoso. En los inicios el pago igualitario reflejaba una modalidad innovadora en relación con la empresa capitalista anterior, ese tipo de retribución resolvía rápidamente una serie de problemas que se presentaban. Configuraba una adaptación fáctica, ya que, frente a los pocos ingresos y la homogeneidad del colectivo, la igualdad resolvía el problema de la distribución de los retiros. Con el paso del tiempo esa igualdad comenzó a ponerse en cuestión y fueron las adaptaciones volitivas las que buscaron construir una nueva legitimidad a partir de una serie de desigualaciones que desde múltiples dispositivos buscan una justicia retributiva.

En cuanto a los gradientes se puede plantear la existencia de una mirada evolutiva que supone que se produce un avance hacia un estadio de mayor grado de desarrollo autogestivo en aquellas empresas recuperadas en que se encuentran innovaciones. Por ejemplo, en algunas

de las empresas recuperadas encontramos el desarrollo de áreas de investigación y desarrollo y la interacción colaborativa con agentes externos para el desarrollo, ampliación y difusión de tecnología, productos e insumos, mejorando las condiciones de laborales y ambientales de la/os trabajadora/es. La empresa recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, en alianza con la Universidad pública y otras cinco empresas recuperadas han planificado en el contexto de la pandemia el desarrollo de un nuevo producto: un calefactor solar realizado con un 100% de los insumos nacionales.

4.5. Una perspectiva crítica del concepto de innovación organizacional

Para cerrar este capítulo y sintetizar algunos de los aportes una primera cuestión a resaltar es que los modelos teóricos- prácticos, o la reproducción de las prácticas previas vivenciadas por la/os propia/os trabajadora/es en las empresas privadas, transformadas en cooperativas, funcionan como la base sobre la que se monta una forma novedosa de gestión del trabajo, que al ser construida colectivamente en la experiencia supone un avance, que aún no configura un modelo acabado, se van construyendo prácticas y dispositivos novedoso de gestión. Se observa una búsqueda de un modelo, pero la dispersión e inestabilidad, la heterogeneidad plantean que no se consumado.

Otra idea para repensar es sobre la persistencia de la mirada evolutiva del concepto de adecuación socio técnica y las diversas perspectivas sobre la innovación. Si bien los autores aclaran que no aprueban esa mirada, cuando proponen gradientes de la innovación se percibe un recorrido que va de menor a mayor en la innovación. En ese sentido, finalizan imputando una ausencia, la falta de inversión en tecnología como un problema, una necesidad atribuida desde afuera que dice cómo se debe avanzar y que en definitiva resulta moralizante. El principio de la no neutralidad de la tecnología sitúa a los autores en un espacio del cual es difícil evadirse, los posiciona en el lugar de decir cómo deberían ser las empresas recuperadas, qué deberían cambiar, en qué deberían invertir. Desconociendo o minimizando en última instancia que esa modalidad tecnológica alternativa no existe en la actualidad. En este sentido, desde el campo académico en muchas oportunidades se espera que los actores sociales resuelvan problemas sobre los que no se han desarrollado respuestas en las circunstancias históricas presentes.

La idea de innovación en el campo de la economía social y solidaria permite apartarse de los manuales neoliberales que la concibe como un proceso de implementación de estrategias individualizantes, que hacen competir a la/os trabajadora/es entre sí, que eufemizan el conflicto y ponen énfasis en las cuestiones emocionales para el éxito de las empresas. Esos discursos que equiparan la innovación con la competencia, la flexibilidad, la adaptación y la mentalidad innovadora son los que impone el modelo neoliberal, y configuran una perspectiva opuesta a las posturas que se detienen en las perspectivas autogestivas.

En este sentido, resulta productiva el concepto de estrategia intersticial (Wright, 2015) que propone la idea de una transformación en los nichos y pliegues del sistema. El autor hace referencia a diversas experiencias que emergen en los márgenes de la sociedad y representan espacios de empoderamiento social, que implican en potencia resistencias y construcción gradual de alternativas al neoliberalismo y al capitalismo. Las innovaciones organizacionales en las empresas recuperadas pueden constituir un camino en este sentido, cambios y modificaciones en los nichos y pliegues del sistema que construyen las formas organizacionales de otro tipo de empresas.

Lavar y Dardot (2013) plantean que el discurso innovador retoma la valorización del trabajo en equipo, pero lo hace como algo meramente instrumental, no tiene nada que ver con la solidaridad. El equipo se junta sólo por cuestiones operativas y actúa sobre los miembros como un mecanismo para realizar los objetivos asignados. Además supone un dispositivo de control de pares ya que son los compañera/os los que imponen el ritmo para aumentar la productividad. Desde la mirada neoliberal la ideología del éxito del individuo “que no le debe nada a nadie”, destruye los vínculos sociales. Por el contrario, en nuestro objeto los dispositivos innovadores hallados se instalan en el sentido contrario a la construcción de la subjetividad neoliberal ya que realmente la idea de participación y los valores solidarios encarnan en un proyecto colectivo de autodeterminación del trabajo.

Las empresas recuperadas nacidas de situaciones de crisis han logrado desarrollar estrategias para mitigar y enfrentar diversos escenarios de dificultad. La plasticidad y la capacidad adaptativa de la práctica asociativa y autogestiva plantean modos alternativos de resolución de la crisis donde el trabajo y la cooperación ocupan un lugar central.

Las innovaciones organizacionales postulan salidas virtuosas que plantean que las empresas recuperadas además de ocupar, resistir y producir configuran espacios sociales que donde la

invención es una dimensión posible para la consolidación, como veremos en el próximo capítulo.

Capítulo 5: ¿Por qué y quiénes innovan?

En este último capítulo la idea es instalar las siguientes preguntas: ¿cuáles son los factores que hacen que algunas empresas recuperadas lleven adelante innovaciones organizacionales? ¿son las empresas que han logrado consolidarse económica y democráticamente aquellas logran instalar dispositivos innovadores en la gestión del trabajo? ¿qué perfiles presentan aquellas empresas recuperadas que no llevan adelante innovaciones organizacionales?

La hipótesis esbozada plantea que las empresas recuperadas en las que se encuentran innovaciones organizacionales de mayor envergadura son las que alcanzan la consolidación autogestiva, es decir las que están orientadas a resolver las tensiones de las cooperativas. En este capítulo se intenta observar el carácter y la intensidad esta relación y establecer los factores que influyen en la existencia de innovaciones organizacionales en unas empresas recuperadas y no en otras.

En este sentido, en un primer momento, se relacionan las innovaciones relevadas en la organización del trabajo con las particularidades de las empresas recuperadas de acuerdo con criterios relacionados los elementos planteados en el marco teórico, en concreto se relevan las características asociadas a el rubro, la conflictividad, el tamaño, las redes que establecen con otros actores, las políticas de profesionalización, la existencia de áreas de investigación y desarrollo y el apoyo de las políticas públicas. La caracterización y construcción de perfiles de las empresas recuperadas alude a la variable dependiente de la hipótesis de trabajo, este abordaje nos permite ir **delineando** los factores que inciden en la existencia de innovaciones organizacionales o la inexistencia de ella. De esta forma, se **delinean** aquellos perfiles de empresas recuperadas que innovan y las que no lo hacen, construyendo una serie de factores que facilitan o dificultan las innovaciones.

Este último capítulo se encarga de sistematizar el conjunto de experiencias identificando las limitaciones y los alcances en los procesos de innovación. Para ello se establecen relaciones de acuerdo con las dimensiones analizadas para la caracterización realizada en el capítulo 1. Algunos de los hallazgos permiten esbozar nuevas hipótesis sobre las configuraciones de las innovaciones organizaciones de las empresas recuperadas a nivel nacional, así como replantear similitudes y diferencias con la bibliografía teórica sobre innovaciones en las empresas privadas.

5.1. Situaciones diferenciales de autogestión e innovaciones organizacionales

Para intentar entender la razón por la que algunas empresas recuperadas innovan es importante en primer lugar, describir las características agregadas que posee ese conjunto, y luego ir delineando los factores que inciden o facilitan la existencia de esas innovaciones de acuerdo con el marco teórico. Por eso este apartado tiene el objetivo de analizar las características particulares de aquellas empresas recuperadas en las que se hallaron innovaciones organizacionales y compararlas con las que no innovan para intentar encontrar regularidades. El siguiente cuadro compara las situaciones diferenciales de autogestión (*Tabla 1*) según cada empresa recuperada con la presencia o ausencia de innovaciones organizacionales.

Tabla 8 Empresa recuperada según: rubro, región, situaciones diferenciales de autogestión y presencia o ausencia de innovaciones

Rubro	Región	Tipo	Tipo específico	Presencia de innovaciones
Textil	PBA	Consolidación autogestiva	-	Si
Logística y mantenimiento	PBA	Consolidación autogestiva	-	Si
Metalúrgica	PBA	Consolidación autogestiva	-	Si
Alimenticia 2	CABA	Consolidación autogestiva	-	Si
Gráfica	CABA	Consolidación autogestiva	-	Si
Alimenticia Láctea	PBA	Consolidación autogestiva	-	Si
Medio gráfico	Córdoba	Consolidación autogestiva	-	Si
Escuela	CABA	Consolidación autogestiva	-	Si
Gastronomía	CABA	Consolidación autogestiva	-	No
Alimenticia Láctea 1	Rosario	Consolidación autogestiva	-	Si
Alimenticia 1	CABA	Consolidación autogestiva	-	No
Transporte	Entre Ríos	Consolidación simple	Consolidación productiva	No
Alimenticia 2	Rosario	Consolidación simple	Consolidación productiva	No

Frigorífico	Rio Negro	Consolidación simple	Consolidación democrática	Si
Gráfica	Mendoza	Consolidación simple	Consolidación democrática	No
Hotel	CABA	Consolidación simple	Consolidación democrática	No
Alimenticia 1	Mendoza	Consolidación simple	Consolidación democrática	No
Alimenticia 2	Mendoza	Consolidación simple	Consolidación democrática	No
Metalúrgica	Ushuaia	Consolidación simple	Consolidación democrática	No
Cerámica 1	Neuquén	Consolidación simple	Consolidación democrática	No
Aserradero	Rio Negro	Sin consolidación		No
Cerámica 2	Neuquén	Sin consolidación		No

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento del Proyecto de la Secretaria de Políticas Universitarias: Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas 2017/2019

En once de las veintidós hemos encontrado al menos un dispositivo innovador, la mitad del universo de análisis. Pero en algunas de las empresas recuperadas se han encontrado dos o más dispositivos de innovación organizacional. En la próxima Tabla se presentan las características agregadas de las empresas que llevan adelante innovaciones, para observar regularidades en cuando al rubro, región, tamaño o grado de conflictividad.

Tabla 9: Empresas recuperadas en las que se producen innovaciones organizacionales según: rubro, región, período de recuperación, tamaño y grado de conflictividad en el inicio

	Dimensiones	Totales muestra	Empresas recuperadas que innovan
Sector de actividad	Industria	16	9
	Servicios	6	2
Nivel de conflictividad al inicio	Alta	14	6
	Baja	8	5
Región	AMBA	8	5
	Pampeana	5	4
	Cuyo	3	0
	Patagonia	5	2
	NOA	0	0
	NEA	1	0
Tamaño según cantidad de asociados/as	Pequeña	9	3
	Mediana	7	5
	Grande	6	3
Período de recuperación	Pre- crisis	3	1
	Crisis	9	5
	Post crisis	10	5
Total		22	11

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento del Proyecto de la Secretaría de Políticas Universitarias: Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas 20172019

Si prestamos atención a los rubros de las empresas recuperadas que presentan dispositivos de innovación organizacional encontramos los siguientes: textil, frigorífico, logística y mantenimiento, escuela, gráfica, metalúrgica, alimenticia y medio gráfico. Una variedad amplia de actividades, aunque la preminencia de sectores industriales sobre los servicios que también tenían un peso superior en el total de la muestra. Las empresas de servicios son dos la escuela y la empresa de logística y mantenimiento.

Con respecto a la antigüedad se encuentran empresas de los tres períodos descriptos, una de la etapa precrisis 2001 que es la Gráfica de CABA, cinco empresas recuperadas durante la época de la crisis de 2001, y otras cinco más recientes de la etapa post crisis. Es decir, predominan las empresas recuperadas de los períodos de la crisis y la post crisis.

En cuanto al tamaño según el número de trabajadora/es tres de las cooperativas que innovan son grandes, cinco son medianas y otras tres pequeñas. Es decir, en su mayoría son empresas de tamaño mediano de entre 51 y 100 trabajadora/es asociada/os.

Un rasgo que en los primeros estudios se consideraba clave para el análisis es el nivel de conflictividad, es decir, la relación entre las medidas de protesta desarrolladas al momento de recuperar la empresa y el tiempo transcurrido en comenzar la producción configuraba un dato clave a la hora de plantear la secuencia posterior del desarrollo de los procesos autogestivos. La hipótesis planteada sostenía que la intensidad del conflicto en el inicio se relacionaba con la lucha desplegada por la/os trabajadora/es en cada fábrica influía e en la reorganización de las empresas a partir de las nuevas prácticas utilizadas para la gestión dándole un carácter de mayor desarrollo participativo y democrático, con una preponderancia de la distribución de excedente tendiente a la igualdad.

La recuperación de la instancia colectiva como cooperación efectiva y actual en el proceso político fomenta el desarrollo de relaciones de confianza y compromiso mutuo sobre las que resulta posible una reapropiación colectiva de la gestión de la empresa (circulación y des-jerarquización del saber y sus funciones) y la construcción de instancias organizacionales democráticas (delegaciones controlables, revocabilidad, transparencia de la información, etcétera) que serán el vértice de un nuevo modelo organizacional (Fajn, 2003).

En el mismo sentido: Rebón plantea:

El conflicto construye nuevos grados de unidad al interior de la clase. Pero esta unidad se da básicamente a nivel de la corporación empresa. Se produce un proceso de igualación en remuneraciones y en la toma de decisiones. La dinámica asamblearia que permea, con diferentes intensidades, a todas las experiencias es un claro indicador de igualación en lo referente a la función de dirección. Las empresas que atraviesan procesos de alta conflictividad tienden a producir, en mayor grado, innovaciones en sus resultantes productivas y organizativas, al menos en el corto plazo. Por ejemplo, al analizar el modo de distribución del ingreso o retiro de anticipo de utilidades en las nuevas empresas, registramos que aquellas empresas que en el pasado atravesaron conflictos de alta intensidad tienden a desarrollar más fuertemente un proceso de igualación “salarial” que en las de baja conflictividad (Rebón, 2004).

De esta manera, en cuanto al tipo de conflictividad, de acuerdo con los criterios de Fajn⁴⁹ (2003), encontramos seis empresas recuperadas que innovan con alta intensidad del conflicto en el momento de la recuperación, mientras que cinco atravesaron por conflictos de baja de intensidad.

Nos detenemos ahora a observar las características generales de las empresas recuperadas del universo que no llevan adelante innovaciones organizacionales en la organización del trabajo.

Tabla 10: Empresas recuperadas en las que no se producen innovaciones organizacionales según: rubro, región, período de recuperación, tamaño y grado de conflictividad en el inicio

		Totales muestra	Empresas recuperadas que no innovan
Sector de actividad	Industria	16	8
	Servicios	6	3
Nivel de conflictividad al inicio	Alta	14	8
	Baja	8	3
Región	AMBA	8	3
	Pampeana	5	1
	Cuyo	3	3
	Patagonia	5	3
	NOA	0	0
	NEA	1	1
Tamaño según cantidad de asociados/as	Pequeña	9	6
	Mediana	7	3
	Grande	6	2
Período de recuperación	Pre- crisis	3	2
	Crisis	9	4
	Post crisis	10	5
Total		22	11

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento del Proyecto de la Secretaría de Políticas Universitarias: Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas 2017/2019

⁴⁹ A partir de estas dos variables – medidas de fuerzas y duración – se ha construido una nueva llamada intensidad del conflicto para discernir entre los que no adoptaron ninguna medida de fuerza y la solución fue inmediata: de baja intensidad, y aquellos que desplegaron algún tipo de medida (toma, corte o acampe) y tuvieron una duración mayor a un mes: de alta intensidad.

En lo referido a los rubros hay heterogeneidad. En comparación con las empresas recuperadas que innovan y con la muestra total de empresas analizadas la relación entre industria y servicios es equilibrada, siendo tres empresas las empresas de servicio: el hotel de CABA, la empresa de transporte de Entre Ríos y la de gastronomía de CABA.

En cuanto a la antigüedad de las empresas recuperadas dos fueron recuperadas en la etapa precrisis, cuatro en la etapa de la crisis mientras que el resto (5) fueron recuperadas en la etapa de postcrisis. Es decir, que entre las empresas recuperadas que no llevan adelante innovaciones se observa una preponderancia de las que fueron recuperadas en el período postcrisis, y por eso son en comparación con las que innovan más nuevas. En este sentido, podría esbozarse la hipótesis de que los procesos de innovación requieran de una maduración temporal de las empresas. Pero si bien es cierto que el tiempo transcurrido influye son empresas con conflictos legales por la tenencia (aserradero, cerámica, alimenticias de Mendoza) o con baja incidencia en sus cambios internos como el restaurant. Estos factores indican que el tiempo de recuperación no es la única dimensión que explica la ausencia de innovaciones. Otra variable para considerar en este sentido es el contexto socio económico y político en los que se produce la recuperación, en algunos casos puede ocurrir que incida favorablemente en el despegue económico de la empresa. Sin embargo, no hay diferencias sustanciales en los períodos de recuperación entre las que innovan y las que no lo hacen. Aquellas que se recuperaron en la precrisis 2001 y la crisis vivieron los años de rebrote económico hasta 2009, mientras que las surgidas luego de esa crisis como el aserradero pueden haber sido más perjudicadas por las sucesivas crisis posteriores, pero esto no parece estar correlacionado con la innovación.

Tomando en cuanto el tamaño seis son pequeñas, tres son medianas y dos son grandes. Si bien hay diversidad en cantidad de trabajadora/es asociada/os prevalecen entre las empresas recuperadas que no innovan las de menor tamaño de menos de 50 asociada/os.

En relación con los niveles de conflictividad al inicio son mayoritarias aquellas en las que la conflictividad fue alta en ocho y en el resto fue baja. Este dato no es desdeñable ya que como decíamos en el apartado anterior, en los inicios de nuestras investigaciones las empresas recuperadas con alta conflictividad eran aquellas que mostraban mayores desarrollos autogestivos y por lo tanto eran más innovadoras (Calloway 2016; Fajn, 2003; Fernández Álvarez, 2008 y Rebón, 2007). El hecho de que esta hipótesis no se compruebe da cuenta de que evidentemente la existencia de una alta conflictividad desestructura los procesos

organizacionales de la anterior fábrica, pero no asegura que ese grupo conformado logre incorporar a otra/os nueva/os asociada/os de modo democrático e igualitario. Hudson (2012, 2016) y Deux Marzi (2014) analizan la alimenticia de Santa Fé 2 que forma parte de las empresas recuperadas no innovadoras, donde se produjo una fractura entre socia/os fundadores y nueva/os jóvenes ingresantes y luego de una serie de discusiones la/os socia/os fundadores decidieron no incorporar como socia/os plenos de la cooperativa a la/os nueva/os. Estos autores consideran que la resolución supone la transformación de esa/os asociada/os en nueva/os patrones de trabajadora/es asalariada/os.

En resumen, el perfil de las empresas recuperadas que innovan da cuenta de una serie de características y particularidades que expresan diferencias y similitudes con lo que se planteó en el capítulo 4 sobre la teoría de la innovación. En cuanto al período son las empresas recuperadas más nuevas aquellas que menos innovan, mientras que entre las que innovan hay empresas más recientes y otras de la época de la crisis. En cuanto al rubro si bien en la muestra y en el universo de recuperadas es mayor la proporción de las empresas del rubro industrial, entre aquellas que no innovan se encuentra una baja presencia de empresas del rubro servicios. Sucede en los últimos años en lo que se denomina capitalismo de plataforma (Madariaga, et al, 2019) que las empresas que dieron un salto cualitativo en innovaciones tecnológicas y organizacionales son fundamentalmente del rubro de servicios, esto no ocurre entre las empresas recuperadas analizadas. Las empresas de servicios que no innovan son el hotel, el restaurant⁵⁰ y la empresa de transporte. Son servicios con configuraciones de trabajo jerarquizadas y tradicionales que evidentemente no han logrado incorporar innovaciones organizacionales en su interior. Los procesos de trabajo suelen ser más sencillos y las jerarquías más simples sin embargo hay una serie de tradiciones de trabajo que resultan difíciles de romper.

El perfil de aquellas empresas recuperadas en la que no se llevan adelante innovaciones organizacionales en lo atinente a la organización del trabajo se delinea así: en su mayoría se recuperaron en el período postcrisis, son de tamaño pequeño con bajo número de trabajadora/es asociada/os y en sus inicios han vivido un proceso de alta conflictividad.

⁵⁰ En otra cooperativa de trabajo no recuperada del rubro restaurant nos comentaron que entre los trabajadores de restaurantes recuperados no se puede ni comenzar a debatir el tema de las propinas para armar un fondo común. Son tradiciones propias del rubro que evidentemente son difíciles de romper.

En lo referido al tamaño no son las empresas más pequeñas aquellas que más innovan, sino las que tienen un tamaño mediano. En el marco teórico desarrollado en el anterior capítulo se resaltaba la importancia de las PyMES en los procesos innovadores, es evidente que en las empresas recuperadas el manejo de un mayor número de asociada/os impone la necesidad de procesos de gestión innovadores en lo referido a la organización del trabajo, cuestión que no sucede en las empresas más pequeñas, donde los conflictos por la organización de la/os trabajadora/es asociada/os son menores.

La hipótesis de la conflictividad resulta destacable, el hecho de que no son las empresas recuperadas que pasaron por procesos de alta conflictividad en el inicio aquellas que más innovaciones desarrollan. Las empresas que no sufrieron un proceso de deterioro de las maquinarias y el inmueble al inicio y al poder rápidamente poner a funcionar la empresa promueve la consolidación (Kasparian y Rebón, 2020) y por ende posibilita la implementación de innovaciones organizacionales. En la medida en que la empresa se va estructurando los problemas de organización del trabajo se van solucionando de diversas formas y el conflicto inicial ya no es la variable que las explica.

5.2. Los factores que inciden u obstaculizan las innovaciones organizacionales

La idea de este apartado es reponer los factores que plantea la bibliografía sobre innovaciones y observar cómo y en qué medida aparecen o no en las empresas recuperadas que producen innovaciones organizacionales o no lo hacen.

Una cuestión central que se relaciona con la innovación en la bibliografía citada son las relaciones y articulaciones con otras empresas y otros actores sociales como universidades, el estado y movimiento en la conformación de redes. De Sousa Santos y Rodríguez (2011) alude a la importancia de las redes de colaboración y apoyo mutuo en el éxito de las experiencias, fundamentalmente la integración que brinda un movimiento social. Vieta (2009) referencia las redes de cooperación entre empresas recuperadas como una de las innovaciones.

La mayor parte de las empresas recuperadas hicieron y/o hacen esfuerzos para armar redes. Juntarse con otra/os para disminuir costos de compras, o vender en conjunto, este armado de redes constituye un factor clave para lograr la sostenibilidad tanto social como económica de los emprendimientos.

Todas las empresas recuperadas han recibido apoyo de diversos actores sociales durante la recuperación. Esos vínculos se sostienen y en gran parte de los casos se han dado pasos para la construcción de una mayor institucionalidad. Se firman convenios con universidades, se nombran delegada/os para que trabajen en los movimientos de empresas recuperadas.

Existen movimientos, federaciones y agrupaciones del más heterogéneo tipo de empresas recuperadas. El Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) fue el primero de los agrupamientos representativos de las empresas recuperadas, introdujeron el slogan “Ocupar, resistir y producir”, reivindicando el componente fundamentalmente obrero en sus reclamos (Vuotto, 2011a). Luego de una primera ruptura del MNER, surgió el Movimiento Nacional de Fabricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT). La Central de Trabajo Argentinos (CTA) posee la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA). A su vez, otros de los movimientos es la Federación Autogestión, Cooperativismo, Trabajo (ACTRA), surgido en 2016, donde se albergan muchas de las cooperativas de la muestra. La Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA). Dos de las representaciones son territoriales: la Federación de Cooperativas de Ciudad de Buenos Aires (FEDECABA) y, por otro lado, la Mesa de Empresas Recuperadas de Mendoza, de la que forman parte todas las empresas recuperadas de esa provincia. La Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA) y la Unión Obrera Metalúrgica. Por último, la mayoría de las empresas analizadas se enmarcan en la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT) que es una organización gremial de tercer grado que agrupa a más de 30 federaciones de todo el país. Los vínculos con los movimientos de empresas recuperadas constituyen soportes claves para la innovación permiten el intercambio de experiencias, abren posibilidades de comercialización intercooperativa y sostienen la relación con los gobiernos y agencias estatales de los diversos territorios.

Ahora bien, resulta importante resaltar que además de las rupturas internas, desde el nacimiento mismo de los movimientos de empresas recuperadas, el riesgo y la amenaza mayor se produjo en las dificultades de integración y la fragmentación entre las propias cooperativas. Ha sido constante la suspensión recurrente de los proyectos comunes. “Esa oscilación permanente entre la cooperación y la dispersión, que podría ser un modo de organización y funcionamiento flexible, descentrado, no ha dado resultados productivos en la medida en que han tenido mucho más peso las tendencias dispersivas” (Hudson, 2011, p. 113, 114). Esta dificultad no es desdeñable y es una de las causas que dificulta las innovaciones.

El vínculo con las universidades se ha consolidado fuertemente con el paso de los años, por ejemplo, en la láctea de la Provincia de Buenos Aires trabajan en lo referido a control de calidad alimenticia con la Universidad de Mar del Plata y con la Universidad de Lomas de Zamora planifican expandir su producción a otros territorios. En esta empresa recuperada también ha implementado un área de investigación y desarrollo de nuevos productos y mejora en las condiciones de producción en asociación con la Universidad de Lomas de Zamora y el INTI con el proyecto de exportar su producción. A su vez, incorporaron como asociada/os distintos profesionales de la universidad como resultado de programas de extensión universitaria que proponía que estudiantes de diversas carreras realicen sus trabajos finales sobre la cooperativa. Entre ellos han incorporado una ingeniera en alimentos y una nutricionista.

hay otra asociada que también entró ...el año pasado... que es... licenciada en nutrición, ... nos vinculamos mucho con la universidad en el sentido de que se puedan hacer prácticas profesionales acá, donde los estudiantes puedan, de alguna manera, colaborar en seguir mejorando la cooperativa. A principio de año estuvo una chica que hizo una residencia ... para recibirse de psicóloga, ... le gusta la rama de psicología laboral, y con ella estuvimos trabajando ... descripción de puestos de trabajo para poder adecuar perfiles de asociados a los distintos puestos de trabajo que nosotros tenemos en producción, pensándolo en lo que es la adecuación ahora y pensándolo a futuro, si nosotros queremos incorporar asociados, no incorporarlos de cualquier manera (entrevista a empresa recuperada alimenticia láctea, Provincia de Buenos Aires., diciembre de 2018)

La empresa recuperada de logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires trabaja con la Universidad de Avellaneda y la Universidad Tecnológica Nacional desarrollando semillas agroecológicas y proyectos de extensión universitaria. La textil de la Provincia de Buenos Aires tiene convenios con la Universidad Nacional del Sur y la Universidad Provincial del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires. A su vez, se establecen relaciones con diversos organismos públicos como: AFIP, ANSES, INTI, INTA que también fueron adquiriendo mayor institucionalidad.

En cuanto al establecimiento de redes entre empresas solo una empresa recuperada innovadora respondió que no se asocian con otros actores y fue el frigorífico de Rio Negro. La

alimenticia de Santa Fe 1 vende productos en conjunto con la alimenticia de Santa Fe 2 armando packs a precios competitivos. La alimenticia de Santa Fe 1, también pertenece a una asociación de cooperativas que venden productos en la feria municipal. La alimenticia láctea de la Provincia de Buenos Aires participa de un cluster quesero, es una mesa donde se debaten proyectos y experiencias con otras empresas de la zona. El medio gráfico de Córdoba fue promotor de la Federación de diarios y comunicadores con la que consiguieron subsidios y compraron insumos en conjunto. En la textil de la Provincia de Buenos Aires hicieron alianzas con empresas privadas, y participan de dos agrupaciones que nuclean empresas recuperadas. La metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires formó parte de las empresas recuperadas que participaron de la iniciativa del armado de la Red Metalúrgica pero no prosperó porque cada una de las empresas que iban a conformar el espacio se encontraba en procesos diferentes además proyectan la producción conjunta con otras empresas recuperadas de un calefactor solar.

Una primera reflexión es que las empresas recuperadas que se preocupan por armar redes de tipo comercial o solidaria más allá de su éxito o fracaso permiten ampliar el abanico de posibilidades comerciales y políticas. Al mismo tiempo es cierto que una cooperativa de transporte tiene muchas más dificultades para hacer red y asociarse que una empresa recuperada que vende alimentos, donde la relación con otros es una cuestión fundamental para sobrevivir. En este sentido, el rubro configura un factor clave para ampliar o disminuir las posibilidades de comercializar y armado redes con otras empresas de la economía social.

Pero el concepto de red fundamentalmente en el ámbito de economía social y solidaria también incluye actividades de articulación o colaboración con la comunidad y el barrio que no necesariamente se sostienen en un fundamento económico. El concepto de articulaciones no mercantiles refiere al conjunto de acciones y actividades en las que se incluye la relación y colaboración con la comunidad en las que participan las empresas recuperadas, cuya característica principal la determina la inexistencia de una intervención mediada por el mercado (Kasparian, 2013).

Hay dos empresas recuperadas que innovan que llevan adelante una política activa de relación con la comunidad. Una es la textil de la Provincia de Buenos Aires que comenzó dando talleres de oficios, apoyo escolar y proyectos de proyección de películas comprometidas en asociación con otras organizaciones de la sociedad civil. Desde hace algunos años alquilaron un espacio en el centro de la ciudad y funcionan como intermediarios de microcréditos que proveía hasta

2015 el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación allí acompañaron más de 300 proyectos. A su vez en la empresa hacen visitas de escuelas en forma constante. Ese apoyo de la comunidad fue buscado intencionalmente y no solo se ocupan de la comunidad sino también de otros actores.

¿Por qué las universidades? ¿Por qué somos unos enamorados de las universidades? ¿Por qué nos relacionamos con las universidades? Yo no terminé la secundaria, la estoy terminando ahora porque quiero dar clases de economía social. Tengo 42. A los 45 –dije– “tengo que estar en algún lado, para qué, para seguir transmitiendo esta experiencia, que sea conocida”. Nosotros no tenemos la publicidad de Adidas, que lo contrata a Messi y se terminó. Tenemos que hacerlo boca a boca, en los congresos, militando, en el informe que realiza el OSERA. Estas son nuestras herramientas (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

La intencionalidad se basa en una idea de competencia en el mercado y de involucramiento de la comunidad en el proyecto colectivo. Supone que la relación en un principio difícil puede ser un ámbito donde construir lazos solidarios y de articulación para fortalecer a ambos actores.

El otro proyecto es el de la empresa de mantenimiento y gestión de residuos de la Provincia de Buenos Aires allí construyeron en el barrio aledaño un polideportivo donde la/os chica/os hacen fútbol y hockey, un bachillerato popular y un centro agroecológico que cuenta con una huerta, con una pileta donde se lleva adelante una colonia de verano para la/os chica/os.

El polideportivo fue la antigua canchita del barrio, lo que nosotros hicimos fue utilizar la cooperativa como la herramienta económica que te permita desarrollar eso que de otra forma no hubiese sido posible. Por la cuestión económica. El Bachillerato nuestro cuenta con tres aulas, baño de discapacitados, baño de mujer, de hombre. Este año le pusimos aire acondicionado a todas las aulas, tiene una dirección, una biblioteca. Tenemos una radio comunitaria que todavía no está funcionando pero que está terminada...con algunos detalles técnicos se convierte en un estudio de grabación...que se puede utilizar perfectamente. La verdad que tenemos...hay...una...tenemos una cancha de hockey de césped sintético que...participamos...una de la chica participa de una liga de hockey social y hay 17 clubes del conurbano y solamente dos tienen de césped sintético (entrevista a

empresa recuperada de logística y mantenimiento de residuos de la Provincia de Buenos Aires, diciembre de 2017)

Estas políticas activas de relación con la comunidad han sido deliberadas, se mantienen en el tiempo y constituyen una de las fuentes de sostenimiento de estas empresas recuperadas, configuran la idea de una empresa enraizada socialmente lo que constituye una innovación. En este caso también la relación con la comunidad forma parte de un proyecto que fue buscado en forma intencionada.

nosotros decimos en asambleas o en reuniones pequeñas por sectores que acá no nos sacan ..., ni con la gendarmería ..., porque no solamente se van a meter con nosotros, sino que se van a meter con un barrio y se van a meter con organizaciones que siempre nos ven que estamos colaborando y que estamos en la calle (entrevista a empresa recuperada de logística y mantenimiento de residuos de la Provincia de Buenos Aires, diciembre de 2017).

En el medio gráfico de Córdoba hacen visitas las escuelas de la zona, la alimenticia 1 láctea de Santa Fe y la escuela de CABA viajan a escuelas rurales para donar útiles, en el predio de la metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires cuentan con una escuela de fútbol para los chicos del barrio. En la alimenticia láctea de la Provincia de Buenos Aires tienen un banco de datos de merenderos y comedores y envían donaciones en función de las necesidades de cada organización y durante la pandemia desarrollaron un proyecto denominado Leche Solidaria que en acuerdo con tamberos que proveen a la cooperativa donaron leche. La cooperativa armó un sachet y se entregó a comedores, merenderos y escuelas por emergencia alimentaria y pandemia. Se entregaron más de 100 mil litros hasta diciembre del 2020.

La mirada de las articulaciones puede pensarse como una política de devolución de favores a aquellos actores que han apoyado la lucha o puede proyectarse como una estrategia para apertura a la comunidad. Si bien la menor parte de las empresas recuperadas de la muestra llevan adelante políticas de relacionamiento con otros actores en términos no mercantiles son aquellas que mayor desarrollo autogestivo e innovativo han alcanzado. Como señala Partenio (2016) la instalación de la cooperativa en la comunidad, en tanto “rol social” se realiza para marcar la distancia del proyecto cooperativo de la mera búsqueda de rentabilidad.

¿Qué sucede en las empresas que no innovan? Sobre el tema de las redes de relación con otros actores, sólo dos fueron las que respondieron que no se relacionan con otros actores, la alimenticia de CABA 1 y la empresa de transporte de Entre Ríos. En este sentido y como señalamos anteriormente, no se observa una diferencia sustancial entre aquellas empresas recuperadas que innovan y aquellas que no lo hacen. Las dos cerámicas compran insumos y venden en conjunto. Las alimenticias de Mendoza intentaron armar una comercializadora y planean armar encadenamientos productivos para comprar a precios justos⁵¹, vender en ferias y trabajar con emprendimientos de la agricultura familiar y tienen un vínculo estrecho con la Universidad de Cuyo. La gráfica de Mendoza participa de la Red Grafica Cooperativa Ltda. que es un emprendimiento económico productivo de carácter sectorial que agrupa a las empresas gráficas cooperativas de la República Argentina. En el restaurant de CABA nos comentaron que intentaron asociarse para comprar los insumos colectivamente con los otros restaurantes de CABA pero que no lograron avanzar.

En lo referido a las relaciones no mercantiles lo más común que realizan son donaciones las dos cerámicas de Neuquén, o ceder espacios a otras organizaciones como en el hotel de CABA. En cuanto a la relación con el Estado en todas sus dimensiones las empresas recuperadas en general, han recibido diversos apoyos como legislación protectoria, subsidios y financiamiento. Lo que en gran mayoría sostienen es que ese apoyo si bien fue fundamental en los inicios como la política del pago de un salario mínimo para la/os asociada/os (Línea 1) durante los primeros meses de la recuperación, por parte del Programa de Trabajo Autogestionado del Ministerio de Trabajo y Empleo de la Nación, en el resto de las políticas ha actuado más como un acompañamiento que como un impulso activo. No se observa una relación de dependencia con el apoyo estatal. Como se señala en la siguiente cita:

No vivimos del Estado... No somos proveedores del Estado, de ninguna manera. No. Pero hemos tenido acompañamiento en subsidios, lógicamente, en las maquinarias, que incluso tienen el detalle que son o del Ministerio de Trabajo, o del Ministerio de Desarrollo Social (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

⁵¹ El precio justo permite una producción socialmente justa y ambientalmente responsable; ofrece un pago justo a los productores y toma en consideración el principio de igualdad de género.

La presencia y persistencia de los vínculos con actores sociales abre oportunidades relacionadas con el mejoramiento económico tanto en la comercialización, como en la distribución, o el aumento de la producción, pero también supone intercambios con otros para el aprendizaje de otros modos de hacer en lo institucional como en la toma de decisiones, la participación, la integración, el compromiso, entre otras cuestiones.

En lo atinente a las políticas de profesionalización que propenden al aprendizaje, estas están presentes en gran parte de las empresas de consolidación autogestiva. La gráfica de CABA y la metalúrgica de Provincia de Buenos Aires en el desarrollo de carreras internas, la alimenticia de Provincia de Buenos Aires en su incorporación de profesionales de la Universidad de la zona comprometidos con el proyecto, al igual que la textil de Provincia de Buenos Aires, la escuela con su política de formación de dirigentes del Consejo de Administración y la formación de sus asociada/os.

En las empresas que no innovan las políticas de profesionalización son menos sistemáticas y se resuelven mediante la contratación de profesionales externos que no pertenecen a las cooperativas y por lo tanto se dificulta más el traslado de sus conocimientos.

Tabla 11: Perfil de las empresas recuperadas según presencia o ausencia de innovaciones organizacionales en la gestión y el control del trabajo

	Empresas recuperadas que llevan adelante innovaciones organizacionales	Empresas recuperadas que no llevan adelante innovaciones organizacionales
Período de recuperación	crisis y postcrisis	postcrisis
Rubro	preponderancia de industrias	preponderancia de industrias, existencia de servicios
Tamaño	mediano	pequeño
Conflictividad al inicio	alta y baja	alta
Presencia de redes	existencia de redes y de articulaciones no mercantiles	existencia de redes y de articulaciones no mercantiles
Profesionales	presencia de profesionales asociada/os	contratación de profesionales externos
Áreas de I+D	presencia de área y vínculos fuertes con Universidades	ausencia de áreas de I+D y vínculos más débiles con universidades

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento del Proyecto de la Secretaría de Políticas Universitarias: Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas 2017/2019

Las empresas recuperadas en la que no se llevan adelante innovaciones organizacionales establecen redes de relación con otros actores, las políticas de profesionalización se resuelven mediante la contratación de profesionales externos y no se observa la presencia de áreas de

investigación y desarrollo y los vínculos con las universidades son de carácter más débil que los de las empresas recuperadas que innovan.

Con respecto a la conformación de redes de comercialización, no pareciera ser una característica excluyente de las empresas recuperadas que innovan, sino que está presente en la gran mayoría de las empresas analizadas. Las federaciones y movimientos configuran espacios fundamentales para establecer relaciones políticas de intercambio, pero no está asociada específicamente a la existencia de innovaciones organizacionales. Una excepción podría ser el vínculo con el Ministerio de Trabajo de Nación que propuso modalidades innovadoras de control de calidad, aunque esto no es lo más usual. Si en el marco teórico la existencia de redes de articulación formaba parte de una de las características centrales de los procesos de innovación, en el corpus de análisis y en lo referido a los procesos de innovación organizacional no son las redes las que le brindan las especificidades a este tipo de configuraciones. Se observan grandes dificultades en las articulaciones comerciales entre empresas, la red gráfica, textil, no han alcanzado la potencialidad que suponían en su inicio. Sumado a eso las políticas públicas que en el período 2003- 2015 habían sido proclives a la compra o ayuda estatal a empresas recuperadas fueron contrarias entre 2015 y 2019.

En síntesis, de los elementos que el marco teórico nos provee la existencia de políticas de profesionalización y de relación con centro de producción de conocimiento son los indicadores que en mayor medida se asocian a la existencia de dispositivos innovadores en la muestra de empresas recuperadas.

5.3. Los factores culturales que inciden u obstaculizan las innovaciones organizaciones

Otro tema para tomar en consideración es la presencia de dimensiones de carácter subjetivo como la existencia de una cultura organizacional específica, o liderazgos particulares que estén operando para habilitar esas innovaciones. En capítulos anteriores venimos instalando el tema de la cultura que en la sociología de las organizaciones configura una mirada controversial.

Desde la perspectiva crítica la mirada centrada en la cultura corporativa surge en los años '80 con el auge de los modelos productivos toyostista, la expansión de la empresa japonesa, centrando la mirada en el individualismo y el consumo (Willmott, 2007). La perspectiva

cultural persigue alcanzar el compromiso de la/os empleada/os invitándolos a compartir una serie de valores que finalmente se intentan imponer como los programas culturales corporativos, como la gestión de los recursos humanos y/o la gestión de la calidad total. Se pretende fortalecer el mito de la organización centrada en valores, misión y visión, incitando a la/os trabajadora/es a asumir como propios los valores de la empresa, excluyendo a los que no lo hacen (Willmott, 2007).

Sin embargo, advirtiendo la influencia de la perspectiva crítica, no es posible desestimar la existencia de una cultura organizacional. La/os trabajadora/es de las organizaciones forman parte de la reproducción de su cultura. Aquella/os que trabajan en una organización, hacen sus carreras, se capacitan, toman decisiones colectivas, es decir, participan activamente de su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes, los valores, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional advierte sobre los aspectos informales como las normas no escritas, las reglas no prescriptas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización. Toma en consideración aspectos formales e informales, tácitos y explícitos. Los hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten en principio, todos los miembros de la organización. La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias.

En algunas empresas recuperadas determinada/os socia/os lograron crear aquello que podemos denominar una “cultura organizacional cooperativa” con características particulares que propenden la innovación. La cultura organizacional se define de acuerdo con los “conocimientos, creencias y valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización en sus relaciones cotidianas” (Etkin, 2000, p. 221). La cultura equilibra una serie de aspectos compartidos que funciona como válida, y hace deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir (Schein, 1997). De esta forma, la cultura organizativa de algunas empresas recuperadas opera como uno de los factores claves en la existencia de innovaciones organizacionales.

Con esto planteamos la combinación de variables de carácter menos estructural y más subjetivas que se entran y entrecruzan a la hora de determinar las innovaciones organizacionales. Algunas empresas recuperadas que innovan se plantean políticas activas de

mejoramiento de la calidad de vida al interior de las empresas, la sociabilidad interna y en forma constante proponen proyectos para la consolidación tanto económica como democrática de las empresas recuperadas. En este sentido se pueden nombrar las políticas de integración de asociada/os, la votación de coordinadora/es por sector, la incorporación de asociada/os por compromiso, así como 'la política de integración del colectivo laboral descripta en el capítulo anterior en el frigorífico de Río Negro.

En lo referido a los liderazgos o referentes en muchas de las empresas recuperadas innovadoras se observan perfiles de dirigentes con características específicas, que les proveen improntas particulares. El concepto de liderazgo también ha dado lugar a grandes debates para la sociología de las organizaciones, en la medida en que se le suele atribuir capacidades innatas a una persona, o ciertos conocimientos técnicos y/o políticos como si fueran "naturales". Sin embargo, es en el espacio social y colectivo, en las dinámicas grupales que se construyen relaciones entre la/os asociada/os de las que surgen estos liderazgos. Lejos de ser el producto y la consecuencia de un factor individual y natural, es el rol en la estructura como resultado de diversos procesos de intercambio y de una legitimidad que le otorga un colectivo de asociada/os. El/la líder se convierte en tal porque la/os integrantes del grupo depositan en él, los aspectos positivos que permiten la creación de un vínculo de confianza (Rebón, 2017). Hay referentes que manejaban en la anterior empresa diversas zonas de incertidumbre como haber formado parte de la estructura gremial o articulaban las relaciones de la organización con el exterior (delegados sindicales) o poseían saberes claves del oficio, como los matriceros, estos recursos les brindaron márgenes de libertad (Crozier y Friedberg, 1990) claves, que luego los posicionan en la cúspide de la cooperativa. Alguna/os referentes se han sumado luego de la recuperación y cuentan con recursos políticos que le permiten conocer tanto la lógica interna como la lógica externa de las relaciones de la empresa recuperada con el Estado o los movimientos. Por ejemplo, en la textil de la Provincia de Buenos Aires, la empresa de gestión de residuos de la Provincia de Buenos Aires, el frigorífico de Río Negro, la metalúrgica de Tierra del Fuego, la alimenticia 2 de CABA, la escuela de CABA, la gráfica de CABA, la alimenticia de Santa Fe 1 y el medio gráfico de Córdoba encontramos una/o y/o más asociada/os que desde el inicio de la recuperación ocupan roles jerárquicos y que de algún modo le imprimen a la empresa recuperada muchas de sus particularidades, en última instancia son gran parte el motor de las innovaciones que hemos comentado. En este sentido, Deux Marzi (2014) al analizar el caso de la empresa de logística y mantenimiento de la Provincia de Buenos Aires

resalta el papel de los liderazgos sindicales previos en la consolidación de una empresa abocada a fortalecer lazos con la comunidad y el territorio, en sus relaciones de solidaridad y cooperación. De esta manera, se refuerza la hipótesis de la relación entre los liderazgos, la consolidación autogestiva y la existencia de innovaciones organizacionales. La idea de que esta/os referentes que conocen las lógicas de ámbitos diversos imprimen, proponen y construyen una serie de políticas que le brindan a la empresa particularidades y una lógica atenta a integrar tensiones que deviene en innovaciones.

Como contrapartida Vázquez (2018) advierte sobre una situación de dependencia excesiva y de una dirección que puede tornarse personalista, en lugar de participativa y democrática. En algunos casos, las disputas por el poder (de algunas personas o grupos) hacia adentro del colectivo de trabajadores terminan siendo un factor obstaculizador de los procesos participativos y autogestionarios. En otros casos, ciertos líderes muy eficaces y valorados por sus propia/os compañera/os generan (muchas veces a contramano de los deseos e intentos del propio líder) una imposibilidad de suplantarlos, porque ninguna/o del resto de la/os trabajadora/es considera tener las capacidades para sustituir o complementar al admirado líder y la sensación de “vacío” que produce la idea de que no ocupe ese lugar obstaculiza el desarrollo sostenible de la organización y frena el desarrollo de sus aspectos participativos y democráticos. En este sentido, el tema del liderazgo, su rotación configura una temática pendiente en la práctica de la autogestión.

La construcción de una identidad colectiva forma parte de estos aspectos más subjetivos que nombramos. La identidad de una organización refiere a sus rasgos particulares que la diferencian de otras, que permiten la cohesión, integración de sus integrantes y le dan continuidad a la misma, conformando un actor colectivo que transita múltiples procesos que favorecen la formación y el mantenimiento de sus estructuras y sistemas de relaciones necesarios para la acción colectiva (Melucci, 1994) que subyace a esta identidad colectiva. En términos individuales el impacto de la identidad colectiva le brinda la posibilidad de participar en un espacio donde ser escuchado, pueda tener voz, o realización de actividades para la resolución de necesidades, poder decidir junto con otros/as, etc. En cuanto a los dispositivos los mitos de origen (Lucita, 2002), ritos y creencias compartidas son los que permiten cimentar esas identidades y que se sostengan en el tiempo.

En su dimensión socio-cultural el sentimiento de pertenencia a un grupo es un rasgo central de identidad colectiva. En las empresas recuperadas analizadas se observan conflictos entre

clivajes diversos en cuanto a la identidad colectiva como socia/o fundador/a o no, nueva/os asociada/os, o entre el Consejo y la/os asociada/os, pero esta identidad colectiva igualmente se produce y cuenta con sus mitos, leyendas de origen, etc.

Como observamos, una parte de las innovaciones organizacionales tienen por objetivo el involucramiento, la participación del colectivo en la toma de decisiones, la integración de la/os asociada/os, la implicación de diferentes sectores en la toma de decisiones, o la circulación más democrática de la información. Se revaloriza el saber hacer de la gestión y el desarrollo de las tecnologías organizacionales y las técnicas e innovaciones de gestión, ajustadas a una perspectiva colectiva, solidaria y democrática.

En síntesis, si planteamos un perfil de las empresas recuperadas que realizan innovaciones en la organización del trabajo podríamos decir que son empresas predominantemente industriales, recuperadas en el período de crisis y postcrisis, de tamaño mediano y establecen redes de relaciones con actores externos. Se evidencia la presencia de una cultura organizacional que propone políticas de integración de nueva/os asociada/os, hay apertura a la participación en la toma de decisiones y se observa la construcción de liderazgos en la conducción cooperativa que logran sostener esos factores a lo largo del tiempo.

En cuanto al tema relevado en el apartado anterior sobre la cultura organizacional y los liderazgos, Kasparian (2017) al analizar el hotel de CABA sostiene que los proyectos están sostenidos en liderazgos basados en relaciones personales. En las cerámicas de Neuquén se produjeron enfrentamientos entre grupos con proyectos políticos diferentes que no lograron tener continuidad en el tiempo. En la alimenticia de Santa Fe 2 los conflictos internos en el Consejo de Administración llevaron a la resolución de la creación de la SRL. En las empresas recuperadas de Mendoza se advierte la existencia de liderazgos, pero no alcanzan a resolver los problemas legales o productivos en su totalidad, en el restaurant de CABA no se observa el liderazgo de un grupo. En síntesis, se observan dificultades en la construcción de una hegemonía en las empresas recuperadas que no innovan.

5.4. Innovaciones organizacionales y niveles de autogestión

En la construcción tipológica desarrollada en el capítulo 1 dividimos el universo de análisis entre aquellas empresas recuperadas que han logrado la consolidación autogestiva y las que alcanzaron una consolidación parcial productiva o democrática, y las que no se han

consolidado. Resulta que esta división expone una coincidencia el tema de la existencia de innovaciones organizacionales. En las empresas de consolidación parcial y las no consolidadas, en general, no se han encontrado dispositivos innovadores en lo referido a la organización del trabajo como se observa en el siguiente cuadro. Mientras que las de consolidación autogestiva mayormente han llevado adelante dispositivos innovadores.

Tabla 12: Empresas recuperadas según tipo de consolidación y presencia de procesos de innovación organizacional

Presencia de procesos de innovación /Tipo de empresa recuperada	Empresas de Consolidación Autogestiva	Empresa de Consolidación Parcial	Sin Consolidación
Presencia de innovaciones organizacionales	9	2	0
Ausencia de innovaciones organizacionales	2	7	2
Total	11	9	2

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento del Proyecto de la Secretaría de Políticas Universitarias: Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas 2017/2019

Se observa entonces una relación entre las empresas recuperadas en las que se implementaron dispositivos innovadores de organización del trabajo y en las empresas recuperadas de consolidación autogestiva, en las que las dos lógicas en tensión, institucional y económica intentan amalgamarse. Solo dos empresas recuperadas de consolidación parcial democrática la metalúrgica de Tierra del Fuego y el frigorífico de Río Negro presentan dispositivos innovadores. Uno es la elección democrática de supervisores en la metalúrgica mientras que el frigorífico de Río Negro se presenta el dispositivo innovador en la gestión del trabajo referido a la integración de los asociados. Es decir, se observa la presencia de innovaciones organizacionales en dos de las empresas recuperadas de consolidación democrática, aunque no sucede lo mismo con las de consolidación productiva. Esto puede ocurrir porque las innovaciones organizacionales encontradas suelen estar enfocadas a resolver las tensiones entre eficiencia y democracia, por lo tanto, aquellas más enfocadas a la resolución de problemas económicos, probablemente innoven en menor medida en la búsqueda de dispositivos democratizantes. Por su parte hay dos empresas de consolidación autogestiva en las que no se encontraron dispositivos innovadores en la organización del

trabajo, una es el restaurante y la alimenticia de CABA 1. Las razones de esta ausencia pueden ser diversas asociadas a la existencia de un proceso de trabajo que no requiere mayor complejidad y fundamentalmente la ausencia de un proyecto político consolidado y una cultura organizacional orientada a zanjar las tensiones. Nos detenemos a analizar los factores que inciden o no en las innovaciones.

Volviendo a la pregunta sobre las innovaciones si observamos las respuestas a la pregunta por los aprendizajes a unos de los referentes de una de las empresas recuperadas analizadas vemos que hace referencia a la práctica, la prueba y el error.

Cuestiones diarias, tienen que ver con que hubo cinco esquemas de distribución de ingresos. Y va a haber un sexto y va a haber un décimo. La autogestión se debate todos los días. El tema es qué producís, lógicamente, pero cómo. Y esto tiene que ver con las prácticas... Vos vas modificando un montón de cosas que te hacen un poquito más ordenado. A ese ordenamiento vos lo llevás a tu práctica diaria en términos de la producción (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

Esta cita resulta clave para analizar el papel de las innovaciones organizacionales en la autogestión. Da cuenta de una serie de cuestiones que venimos observando. En primer lugar, la centralidad de la experimentación. En lo referido al retiro al momento de la entrevista se utilizaba esta modalidad, pero no sólo no es la única, sino que van a existir muchas más. En gran parte porque la autogestión forma parte de esa experimentación. Y esa experiencia no es teórica, por más que emula otras modalidades conocidas, es práctica, se prueba en la práctica y si no funciona, si no se percibe como justa para ese colectivo, se modifica. “La autogestión se construye en la práctica, importa lo qué producís, pero mucho más importa cómo”. Ese relato da cuenta de una mirada, una perspectiva que piensa en lo general, que se replantea, que construye un horizonte de sentido sobre la base de algunas ideas fundantes:

Presencia de profesionales.... Esta cooperativa luce orgullosamente equidad de género en su Consejo de Administración. Mujeres que ocupan cargos altos de responsabilidad técnica o industrial. Entonces siempre queremos estar a la altura de discutir esas modificaciones, que son las que te agregan valor... Significa que en la próxima quincena, porque tenemos equidad de género, hay 400 pesos de aumento? No, seguramente que

no. Dentro de dos años Dejame ver si no es así. (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

Se nombran los dispositivos innovadores: la presencia de profesionales, la equidad de género en la conducción cooperativa, pero también el impacto de esos cambios a largo plazo en lo productivo y en la importancia de planificarlos. Se piensa la empresa como un conjunto entre lo democrático y lo productivo, un andarivel tiene impacto directo en el otro.

Toda esa mirada la tenés que ir profundizando, planificando. ... Los cambios serán en términos de la discusión, que habitualmente surgen de los planteos que nos hacemos todos los laburantes sabiendo de que hay gente que necesita un tiempo más de... Es muy subjetivo. ¿Por qué vamos a los congresos de salud mental? ... La subjetividad en la transformación de las personas que hacen este tipo de cosas, ¿qué? ¿se estudia, se analiza? (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

Aquí aparecen esas variables de carácter más individual a tener en cuenta, una idea particular de cómo se construye una subjetividad distinta, y la importancia del rol del referente, “los promotores” (Rebón, 2007) o cuadros promotores que proveen estrategias para avanzar sobre la producción en un inicio y brindan recursos políticos que la viabilizan (Rebón, 2017) y una cultura propia que se cuestiona y se plantea esas variables de nivel micro sobre cómo pensar los cambios a nivel de la subjetividad o la conciencia.

Los factores determinantes de la innovación son entonces una conjunción entre la puesta en práctica y experimentación de dispositivos, su constante debate y la importancia de que la/os asociada/os los vayan procesando, a eso alude el entrevistado al hacer referencia a la subjetividad; a la idea de que ella/os también fueron socializados por empresa en donde lo que prevalece es el individualismo. En otra empresa recuperada innovadora nos dicen que es el éxito para ellos:

hubo un camino que transitar, un camino que estuvimos obligados a caminar. De ese camino se tomaron decisiones, y hoy somos lo que somos porque hemos tomado decisiones. Hemos tomado decisiones equivocadas, pero en el camino nos hemos dado cuenta y hemos corregido el rumbo. Pero viste, las cooperativas te dan la oportunidad

esta, de equivocarte y volver a resurgir como una idea. Fundamentalmente es eso, una idea para resolver un problema de producción con máquinas de hace cincuenta años. Que traer un técnico de Brasil para que la arregle es una locura, económicamente no lo podemos hacer y lo tenemos que hacer nosotros. De ahí para adelante, todo (entrevista a empresa recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, noviembre de 2018)

La cita previa también atribuye la innovación a cierta capacidad de reinventarse, planificar y pensar alternativas, con pocos recursos y mucha inventiva. La toma de decisiones y su revisión como un valor en sí mismo. Aprender de los errores sin ser un profesional del área y sin contar con esa/os profesionales a disposición. Los liderazgos en ese sentido juegan un rol fundamental porque plantean en todos los casos la necesidad de profesionalización de la gestión buscando diversas alternativas. Algunos haciéndola/os formar parte de la cooperativa, en la alimenticia de CABA 2, la textil de la Provincia de Buenos Aires, la escuela de CABA, la alimenticia de Santa Fe 1, la láctea de la Provincia de Buenos Aires, en otras convocando a profesionales externos para asesorar sobre procesos innovadores como en la gráfica de CABA, la metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires y la empresa de logística de la Provincia de Buenos Aires. En la escuela planteando la profesionalización de los espacios de conducción cooperativa. Ese rol de los profesionales que constituye un factor clave en la bibliografía sobre innovación también aparece como un factor determinante en las empresas recuperadas innovadoras.

Decir yo no soy ingeniero, pero necesito un ingeniero, y veo que necesito un ingeniero. Si queremos apostar a desarrollar, a mejorar, necesito un ingeniero. Necesito una oficina técnica. Entonces vaya que es importante ese aspecto. Nosotros nos dijimos un día, “es necesario”. Ahí empezamos a entrevistar ingenieros. Nosotros entrevistando ingenieros. Estuvimos tratando de apuntar a un ingeniero que abarcara específicamente con los aspectos de nuestros productos; que es ingeniero eléctrico o electromecánico, que fue lo que conseguimos a partir de esa búsqueda. Se pudo conformar esa área y también a raíz de un entendimiento, de un madurar en este proceso. Uno tiene que tratar de copiar lo que ya existe. Una empresa, una PyME, tratar de copiar eso. En el caso de una empresa recuperada los ex trabajadora/es creo que tenían una experiencia de cómo era el sistema de trabajo, tratar de mejorarlo (entrevista a empresa recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, noviembre de 2018)

La emulación de procesos también resulta clave. En términos económicos o de producción los dispositivos innovadores son considerablemente menores, se observan en general en los procesos productivos que le añaden un componente propio de la autogestión.

... yo creo que si tienen algo las cooperativas es la posibilidad de que cada uno pueda volar con su idea, debatirla y llevarla a la realidad. Todas las soluciones que han venido son porque hemos tratado de soñar acá. (entrevista a empresa recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, noviembre de 2018)

Es el espacio deliberativo y democrático el que otorga una amplitud particular a la innovación no sólo porque todo puede discutirse sino porque lo colectivo lo legitima e impulsa. Al mismo tiempo es la lógica cooperativa como espacio de formación, de desarrollo y de crecimiento la que abre posibilidades.

yo pienso la cooperativa como si fuera un lugar en donde los socios pueden mejorar su calidad de vida, sumándole también la dignidad de lo que es el trabajo... donde se puede hacer un desarrollo de la economía, a lo regional, en donde... haya una zona en donde se pueda capacitar ... cualquier habitante de lo que es Mar del Plata, cualquiera que quiera venir a hablar, a compartir este proyecto, tenga lugar... yo pienso una cooperativa diversificándose, no solamente prestando servicios ... la producción de usina láctea, sino prestando servicios ... y una cooperativa que sea una escuela de cooperativas, ... se me abrió un mundo cuando empezamos la cooperativa... es un mundo de posibilidades que la... que te lo ponés vos al límite, la cooperativa no tiene límite, el límite lo ponen los socios de la cooperativa, por eso también es importante inculcar a los socios que se puede subir un poquito más la vara y podemos estar trabajando mejor, y podemos generar más cosas... y podemos mejorar la realidad de mucha más gente que solamente de los socios (entrevista a empresa recuperada alimenticia láctea, Provincia de Buenos Aires., diciembre de 2018)

La innovación como espacio de experimentación en parte es pensado desde la configuración organizacional propia de la cooperativa. De esta manera, como sostienen autores es la forma organizativa y su composición la que le imprime ese potencial innovador (Dicapua, 2006; Fajn, 2003; Rebón, 2004, 2007; Salgado, 2012).

En cuanto a las empresas recuperadas que no innovan también los factores obedecen a múltiples variables y responden a diferentes situaciones. En algunos casos son empresas de tamaño pequeño como las empresas recuperadas de Mendoza, la gastronómica de CABA o el aserradero de Río Negro⁵², que no requieren de mecanismos muy complejos de organización del trabajo y conservan en general la estructura productiva heredada, con el aditamento del funcionamiento como cooperativa. Algunas incluso no logran o no desean realizar incorporaciones de asociada/os y contratan por fuera de la cooperativa a otra/os trabajadora/es sin incluirlos en su lógica. Esta modalidad de incorporación no forma parte de los que se consideran innovaciones organizacionales autogestivas. Esto sucede en la alimenticia de CABA 1, el aserradero de Río Negro y la alimenticia de Santa Fe 2.

En las dos cerámicas de Neuquén el inconveniente de obsolescencia de las máquinas y los problemas de integración del colectivo dificultan la presencia de innovaciones o las innovaciones que se realizan no logran impactar en mejoras en la gestión. En la cerámica de Neuquén 1 incluso el problema de la tenencia legal y la constante amenaza de desalojo le agrega otro factor de inestabilidad que dificulta tanto la consolidación como la innovación.

El hotel de CABA y la cerámica de Neuquén 2 son empresas recuperadas grandes, que fueron emblemáticas en los inicios de la recuperación pero que no han logrado desarrollar mecanismos de inclusión e integración de sus asociada/os y tampoco se han consolidado en términos productivos. En ambas entre otras cuestiones prevalecieron la disputa política al interior y al exterior reclamando la expropiación (en la cerámica se logró, el hotel no lo consiguió) y se dejó de lado el énfasis en el desarrollo productivo de la empresa. En la cerámica se produjo un deterioro de las máquinas de control numérico que eran de la tecnología más avanzada conocida entre todo el universo de recuperadas. En el hotel el deterioro del edificio y la cada vez más deficiente prestación del servicio hizo que las innovaciones organizacionales como el complejo dispositivo de reparto de excedentes queden en un segundo plano al ser los conflictos internos los que más resuenan. En la cerámica de Neuquén 2 plantean:

⁵² En septiembre del año 2019 un fallo de la Cámara de Apelaciones de la ciudad donde se encuentra la empresa recuperada ordenó el desalojo de las instalaciones. Sucedió que, en medio del proceso de quiebra, un tercero escrituró los terrenos, acción que la/os trabajadora/es entienden que es irregular. La empresa recuperada cuenta con una ley de expropiación y utilidad pública del terreno y las máquinas sancionada en 2015 por parte de la provincia, por lo cual el desalojo no se concretó al finalizar la tesis y el conflicto legal continúa (Diario Río Negro 28/9/2019)

Pero la comisión política jamás le dio importancia a la producción. estuvo netamente abocada a la parte política, pero inclusive a una política extraña, porque es una política que no...no es que no haya dado sus resultados, dio resultados, pero fue una política muy externa, no interna, una política externa de solidarizarse con otros trabajadores, y no fue una política interna de... dedicarle ... al respeto entre los compañeros, a la vocación, a la tarea, a saber que la fábrica es un icono... salir afuera, mostrar la fábrica, decir que la fábrica es un icono, que somos referentes, pero no sentarse con los compañeros y decir, si somos referentes entonces tenemos que estudiar, tenemos que prepararnos, somos referentes, nos tienen que dar bien los números, somos referentes, tenemos que...” siempre fue... en ese sentido yo le doy la razón, un 50%... siempre fue “el préstamo del gobierno, el préstamos del gobierno... (entrevista a empresa recuperada cerámica de Neuquén 2, noviembre de 2017)

La cita hace referencia a esa escisión entre los dos carriles el énfasis fue puesto en la mirada externa, y resignando no solo la política interna sino el desarrollo económico y productivo.

El déficit en la integración de asociada/os tiene un impacto directo en la calidad del servicio que se brinda. Y ese impacto produce que muchas de las ideas innovadoras como la implementación de un sistema complejo de distribución de excedentes no logre tener efecto ni en el aspecto económico ni en el democrático.

Ante la pregunta por la no integración de la/os trabajadora/es a ser parte de la cooperativa, en la alimenticia de CABA 1 dicen:

P: ¿Por qué crees que después de 14 años el chico que me decís que es operario todavía no lo es?

R: Porque no, no. Hay un grupo grande que... Ya te digo, la mayoría, uno que sobre de más ya es suficiente. En la asamblea dice “que siga así” ...

P: Con que uno diga eso...

R: No. Uno dice “no”. Los otros dicen “no”, “no”, “no”, “no”. Bueno, vamos a levantar la mano. La mayoría. Somos 40 y hay 21... ya no se acepta.

P: Y ellos no votan en la asamblea.

R: No. Ni están tampoco. (entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA 1, octubre de 2017)

En este caso una empresa muy desarrollada en términos productivos resulta muy conservadora en lo democrático, no han desarrollado mecanismos de integración de los nueva/os integrantes que son sus familiares. Sólo ingresan los familiares si un/a asociada/o se jubila. Por su parte, la igualdad en los retiros, la ausencia de jerarquías, así como la obligatoriedad de las asambleas son cuestiones que vienen planteadas desde el movimiento sin mayores cuestionamientos, pero que generan una serie de conflictos internos cuya dimensión no hemos abordado, pero se perciben en la entrevista citada.

La empresa recuperada de transporte si bien ha logrado aumentar su plantel de trabajadora/es asociada/os e integrarlos a la cooperativa, con buenas condiciones de trabajo (retiros igualitarios equiparables a los salarios estipulados en paritarias del sindicato de la rama, monotributo, seguro, vacaciones pagas), no priman las prácticas democráticas-autogestionadas (toma de decisiones colectivas, por ejemplo) y no establecen vinculaciones con otras empresas recuperadas de ningún tipo.

Todos estos factores en conjunto con el desarrollo de prácticas democráticas, participativas y solidarias son las que no se observan en las empresas recuperadas no innovadoras. Estas falencias igualmente no significan que algunas funcionan adecuadamente en términos económicos y productivos.

Pasamos a la última parte de esta tesis donde se presentan las consideraciones finales y las preguntas que quedan abiertas para futuros avances investigativos.

Consideraciones finales

La pregunta de la tesis plantea tres cuestiones centrales, por un lado, en qué medida se configura un modelo alternativo de organización del trabajo en las empresas recuperadas en la Argentina actual, en segundo lugar, nos cuestionamos sobre el carácter que adoptan las modalidades innovadoras de gestión del trabajo en relación con la empresa capitalista anterior y el cooperativismo tradicional y, por último, sobre cuáles son los factores que facilitan u obstaculizan las innovaciones organizacionales. Durante la primera parte de la tesis se intentó responder la primera pregunta y en la segunda se indagó sobre el carácter particular y los factores de los que se nutren esas innovaciones.

La construcción de la tipología de situaciones diferenciales de autogestión permitió establecer tres subuniversos acotados de empresas recuperadas. El primero lo constituyen aquellas que alcanzan una “consolidación autogestiva”. Se trata de empresas recuperadas que se caracterizan por conseguir niveles de sustentabilidad económica, construyen una democracia interna que la sostiene y logran la cohesión e integración del colectivo laboral. El segundo, un grupo de empresa que logran una “consolidación parcial”, que alcanzan una situación de consolidación productiva, pero no logran conformar una democracia fortalecida o integrar al colectivo laboral. Dentro de este grupo, el otro subconjunto logra construir un proyecto democrático, pero no consiguen la consolidación económica - productiva. El tercer grupo contiene las empresas recuperadas que no logran consolidarse ni productiva ni democráticamente.

Deteniéndonos en el conjunto de empresas de consolidación autogestiva uno de los primeros hallazgos de la tesis plantea que, si bien en estas empresas se encuentran una serie de modificaciones de importancia en la organización del trabajo, esos cambios organizativos no tienden a configurar un nuevo modelo de empresa autogestionada. Es decir, no logran conformar un tipo ideal de empresa con características que se replican y reproducen en un conjunto de empresas. En este sentido, no se edifica un modelo de empresa recuperada autogestiva que signifique la construcción de un modelo posfordista obrero. Ahora bien, a lo largo de la tesis se encontraron una serie de innovaciones organizacionales que pueden configurar un esbozo de ese modelo.

I. Innovaciones organizacionales en las empresas recuperadas

En la primera parte del recorrido de la tesis nos preguntamos sobre las especificidades de la organización del trabajo en las empresas recuperadas en tanto unidades productivas estructuradas sobre el doble carácter. Es decir, sobre la forma en que se reconfigura la organización del trabajo para abordar las tensiones propias de las cooperativas de trabajo. A su vez, se comparó la medida en que esas modalidades de gestión constituyen innovaciones respecto a las empresas precedentes, diferentes a las formas capitalistas de gestión del trabajo y al cooperativismo tradicional. Por último, se indagó sobre cuánto hay de continuidad y ruptura con otras formas posfordistas, y en qué medida las empresas recuperadas configuran una forma original posfordismo obrero.

Las innovaciones halladas son en general similares a las citadas en los antecedentes (Calloway, 2010; Deledicque, Félix y Moser, 2005; Deux Marzi, 2014; Hudson, 2016; Novaes y Dagnino, Novaes, 2015; 2004; Perbellini, 2016; Rieiro, 2014; Ruggeri, 2011; Salgado, 2012a) que podríamos resumir en mayor horizontalización en la división interna del trabajo, rotación de puestos, énfasis en la coordinación colectiva del trabajo a través de reglas de trabajo comunes impuestas colectivamente, nuevas modalidades de distribución de excedentes, apertura a la comunidad y a otros actores sociales. Más adelante nos detenemos a nombrar algunas diferencias fundamentales con lo planteado por la/os autora/es citados que configuran los antecedentes de la presente tesis.

Un racconto de las innovaciones en la organización del trabajo nos permite poner foco en las áreas en las que se plantean como sus impactos centrales. En primer lugar, en lo referido a la organización del trabajo en términos de ciclo de vida organizacional (Martínez Nogueira, 1993) en un primer momento al recuperar las empresas se produjeron una serie de innovaciones por adaptación fáctica, en la medida en que la organización del trabajo estallaba en ese preciso momento. Sin embargo, pasado el primer tiempo se observa que en algunas empresas de la muestra se producen una serie de innovaciones volitivas, es decir orientadas en la búsqueda de cambios, fundamentalmente tendientes a equilibrar las tensiones entre eficiencia y participación colectiva, y a poner en cuestión las formas de gestión jerárquico piramidales que imponen las lógicas tayloristas – fordistas de organización del trabajo heredadas.

Estas transformaciones en la organización del trabajo tienen diversos impactos. En cuanto a las jerarquías internas se han desarrollado estructuras novedosas que, por ejemplo, mediante el voto de la/os asociada/os establecen responsabilidades que colectivizan y democratizan los roles de supervisión y control. La forma electiva además tuvo impacto en las relaciones de género ya que fueron las mujeres las elegidas para ejercer esos cargos jerárquicos. En general en la etapa actual la jerarquía se visualiza como necesaria. Mientras que el proceso de trabajo se reconstruye a través de estructuras similares a la empresa privada anterior, replicando puestos con funciones análogas que se llevan adelante con asociada/os dispuesta/os a comprometerse con el proyecto autogestivo. La votación de responsables por compromiso supone una innovación en relación la empresa privada anterior donde los mecanismos democráticos de ascenso en la jerarquía no existen. En este sentido, una primera idea a resaltar es que en las empresas analizadas no se hallan formas adaptadas de gestión de cuadros que se encuentren escindidas del colectivo y gestionen la empresa como los anteriores patrones.

En efecto, se encuentran espacios organizacionales que producen modificaciones en muy diversas áreas, al mismo tiempo que suponen varios ámbitos de intervención como Consejos de Administración Ampliados. Estos son una de las innovaciones más importantes halladas, implican la existencia de un espacio organizacional de imbricación de estructuras y procesos que hilvana lo institucional con la gestión, habilitando y estimulando la participación de diversas áreas de trabajo en las reuniones de consejo de modo consultivo, evitando la centralización de las decisiones y democratizando la información. A su vez, implican la conformación de nuevas estructuras jerárquicas colectivas donde las decisiones se toman en ámbitos no individuales, en las que se consultan a otros espacios jerárquicos, a la vez que son elegidas democráticamente y la variable del compromiso en su elección resulta clave. Los Consejos de Administración Ampliados son una innovación en comparación con el cooperativismo tradicional ya que entre el Consejo de Administración y la asamblea se construyen relaciones fluidas y desburocratizantes a la hora de gestionar las empresas, que no se comparan con las formas representativas de democracia y la escisión que se instaura entre ambos ámbitos en el cooperativismo tradicional. En este sentido, las cooperativas de servicio suelen mantener una escisión profunda entre el Consejo de Administración y la/os asociada/os que son la/os usuaria/os de los servicios y no la/os trabajadora/es.

En términos de estructura jerárquica tanto el tamaño de las empresas como la mayor complejidad del proceso productivo suponen la existencia de figuras de coordinación intermedias que finalmente implican innovaciones que propenden a la generación de otras innovaciones. Dicho de otra manera, los nuevos ámbitos democráticos de dirección son muchas veces los espacios desde los que se proponen nuevas innovaciones. Por ejemplo, los Consejos de Administración Ampliados planean las carreras internas o las políticas novedosas de integración y socialización. A su vez, esas jerarquías que se construyen son más aplanadas, cumplen funciones de coordinación y supervisión, posibilitan la retención de profesionales y proponen formas de mejorar la comunicación interna. Estas innovaciones organizacionales se diferencian fundamentalmente de lo que sucede en la empresa privada anterior, ya que los roles jerárquicos y los ascensos son en las empresas privadas impuestos por los empresarios de acuerdo con criterios relativos fundamentalmente a la antigüedad, la calificación o en algunos casos la familiaridad, mientras que en las recuperadas aparecen criterios novedosos como el involucramiento, la participación interna o externa.

En cuanto al desarrollo organizacional se llevan adelante diversas capacitaciones y formaciones en cuestiones técnicas como en cooperativismo, relaciones laborales autogestivas, etc. En las empresas de consolidación autogestiva se brindan capacitaciones tanto técnicas como políticas y se desarrollan una serie de mecanismos para incentivarla, al mismo tiempo que se promueve la profesionalización de la gestión, y el desarrollo de carreras internas.

En este sentido, se formula una segunda parte del planteo central de la tesis. La autogestión se va construyendo en el proceso, se van replanteando los mecanismos que funcionan y aquellos que no, se van dejando de lado. Ejemplos como centros de formación profesional, técnica y/o dirigenciales son puestos a prueba en distintas empresas de la muestra. La experiencia de la autopostulación para ejercer cargos de mayor jerarquía supone la construcción de un dispositivo con efectos sobre la formación, la jerarquía interna y por lo tanto la carrera, el compromiso y la integración. Son innovaciones que suponen la puesta en práctica de la teoría de la innovación y su experimentación sin recetas ni saberes preexistentes, solo algunas indicaciones sobre los procesos que requieren reforzarse que en ocasiones provienen de actores externos. Profundizamos sobre esta última idea en el segundo apartado.

Fundamentalmente en las empresas de consolidación autogestiva se plantean soluciones virtuosas en lo relativo a los problemas de la profesionalización de la gestión, mediante el reclutamiento de técnicos y especialistas comprometida/os con el proyecto autogestivo, dispuestos a ser retribuidos en menor proporción de lo que ganarían en el mercado y que además son la/os que en general proponen muchas de las innovaciones organizacionales. Si bien esos saberes que poseen producen una serie de diferencias y desigualdades con el resto de la/os trabajadora/es operaria/os se plantean otros mecanismos para aplanar las pirámides de retribución, mecanismos de participación y ascenso de la/os que se comprometen y la revocabilidad de los cargos de gestión institucional que previenen los riesgos de la gestión de cuadros o el poder de los administradores. Estas innovaciones se diferencian de lo sucedido en la empresa anterior en la medida en que la incorporación de profesionales plantea esta serie de particularidades que evitan la formación de castas aisladas del colectivo de trabajadora/es asociada/os.

La rotación de funciones tanto de gestión institucional como dirigenal es un tema presente, y su realidad está en función de la complejidad, las especificidades de las tareas y el uso de máquinas y herramientas que requieren de saberes y cuidados especiales. En sintonía con lo que plantean los diversos autores de la autogestión se visualizan problemas con la rotación de cuadros dirigenales ya que suponen una formación compleja de largo plazo. Al mismo tiempo imponer la rotación significa trasladar personas calificadas a espacios nuevos cuando la construcción de competencias profesionales, técnicas de manejo de equipos o herramientas específicas son difíciles de adquirir en períodos cortos. En este sentido, aquella/os trabajadora/as que muestran compromiso e interés por el aprendizaje rotan y se capacitan más allá de lo generacional o el rol que ocupan en la cooperativa. La “pasta” aparece como una competencia para tener en cuenta a la hora de planificar capacitaciones y rotaciones, es decir, el desarrollo profesional al interior de la cooperativa. La idea de carrera en las empresas recuperadas analizadas supone una diferencia fundamental con la empresa privada anterior justamente porque son los criterios que definen los ascensos los que se modifican: el involucramiento con el proyecto cooperativa, la participación interna y/o la participación externa de la/os asociada/os.

Las ideas de reclutamiento interno y la endotecnia son centrales en las empresas recuperadas a la hora de incorporar nueva/os asociada/os. En la mayor parte de las empresas de la muestra el criterio de incorporación continúa priorizando familiares. Es la confianza en esos lazos lo

que se pondera ya que su objetivo es lograr más fácilmente la adhesión al proyecto colectivo, más allá de los inconvenientes que esto pueda generar. Se observa en general problemas en el compromiso, la adhesión, la participación de la/os asociada/s en el involucramiento en las tareas de gestión cooperativa casi en la totalidad de las empresas de la muestra. Sólo algunas empresas de consolidación autogestiva suman otras dimensiones a la hora de incorporar a personas que realizan trabajo voluntario en la comunidad o pertenecen a instituciones afines, agregándole criterios políticos, profesionales y solidarios, que lejos de significar menor dificultad le añaden nuevas tensiones a la lógica interna. La idea de obligaciones recíprocas de confianza mutua pareciera estar detrás de estas lógicas, buscando al incorporar asociada/os su adhesión casi automática, al proyecto colectivo. En efecto, las políticas de socialización interna y generación de compromiso se encuentran sólo en algunas de las empresas de consolidación autogestiva. Se destaca la perspectiva de género a la hora de configurar espacios democráticos de debate, participación y socialización que a su vez resultan en propuestas que permiten consolidar el proyecto proponiendo la creación de nuevos productos, de la diversificación de la producción o la construcción de liderazgos novedosos. Si bien la lógica familiar es muy común en las empresas PyMES, la lógica del involucramiento comunitario configura una diferencia fundamental con la empresa privada anterior en la medida en que esos no configuran los valores centrales que los empresarios rescatan a la hora de reclutar personal, más orientados a la conformidad, la sumisión y la obediencia.

Relacionado con lo anterior, entre las políticas de gestión del trabajo asociado, las cuestiones referidas a socialización y el compromiso son a las que menor atención se les ha prestado. Ahora bien, algunas de las empresas recuperadas, fundamentalmente las de consolidación autogestiva, desarrollan políticas orientadas a ese fin que, si bien no lo asegura en su totalidad, ya el hecho de plantearlo supone un avance. Diversos cursos de cooperativismo, las reuniones de grupales o por comisiones suponen tener una mirada atenta a la integración, la incorporación de asociada/os ya comprometidos con el proyecto van en ese sentido. Pero como decíamos no solucionan la problemática en su totalidad. En estos casos la lógica de la empresa comunitaria se diferencia de la empresa privada al intentar construir adhesión a un proyecto colectivo de manera no compulsiva.

En lo referido al reparto de las remuneraciones se sostiene, al igual que al comienzo de las recuperaciones, una tendencia al igualitarismo. Sin embargo, se plantean una serie de matices sobre lo que esa igualdad significa. Y en este sentido, se releva existencia de una multiplicidad

de mecanismos heterogéneos en las modalidades de retribución. La complejizaron de los dispositivos de reparto tienen el objetivo de buscar una justicia en la retribución, ya que la mera igualdad no es percibida como tal. Los mecanismos más innovadores son aquellos que consideran criterios sociales como el compromiso con el colectivo, o la comunidad. Configuran búsquedas inacabadas en constante revisión.

De esta manera, se encontraron innovaciones en los mismos ámbitos que plantean Novaes y Dagnino (2006): en la distribución del excedente, adaptaciones de la fábrica a los intereses de la/os trabajadora/es y adecuaciones a la organización del proceso de trabajo. A su vez, se producen transformaciones en lo relativo a la participación de la/os trabajadora/es en los consejos y decisiones internas/estratégicas de la fábrica y adecuaciones de la tecnología heredada. Sin embargo, en lo referido al reparto de excedentes se observan novedades en relación con las primeras investigaciones. Las innovaciones en el reparto igualitario lo son en relación con el momento previo, la empresa anterior, lo novedoso aparece ahora en las desigualaciones. Lo innovador es frente a otro momento cooperativo. Son los esfuerzos por retribuir de forma justa y no los que lo resuelven imponiendo igualdad, los que resultan innovadores. En este sentido, los dispositivos de reparto son semejantes a lo que encuentra Vázquez (2015) en las empresas sociales europeas, se adoptan esquemas con diferentes categorías remunerativas para trabajadora/es con distintos niveles de formación y conocimientos específicos, así como de experiencia y antigüedad en la organización, con pirámides achatadas. Si bien se establece una diferencia con la lógica cooperativa del inicio estas son innovaciones en relación con la empresa capitalista anterior en la medida en qué se buscan instrumentos que al mismo tiempo que emulan estrategias capitalistas amortiguan las diferencias abismales que se instalan en la empresa privada.

Algo similar sucede con las innovaciones en el control: lejos de ser el relajamiento del control, como plantean Novaes y Dagnino (2006), en esta tesis los dispositivos innovadores se plantean en orden de aumentar los controles del trabajo con el objetivo de aumentar la eficiencia. A diferencia de Vieta (2009) no es la horizontalización sino la instauración de jerarquías novedosas basadas en la democracia lo que en última instancia configura una innovación.

En lo referido a las modalidades de evaluación del trabajo se indaga en forma constante sistemas que resulten equitativos para el colectivo, computando una multiplicidad de variables y repensando las personificaciones que la llevan adelante. En la mayor parte de las empresas de consolidación autogestiva se utiliza alguna forma retocada de evaluación de

desempeño. Se toman en cuenta variables como la antigüedad, el cumplimiento y la calificación, pero también se consideran la dedicación a la formación y el estudio, el compromiso interno, la participación externa y la militancia social. Estas variables persiguen objetivos de carácter social y aprecian dimensiones propias de la autogestión que son bien diferentes a las lógicas capitalistas de evaluación del desempeño. Las consecuentes repercusiones que esas evaluaciones tienen en las modalidades de retribución no suponen un ensanchamiento en las pirámides y generan formas novedosas de búsqueda de adhesión, implicación y carreras internas.

Algunas innovaciones configuran emulaciones de lo que sucede en las empresas privadas pero con retoques, estos ocurren con el control de calidad, la planificación participativa o la experiencia del gabinete de calidad laboral. Son innovaciones que podrían observarse en cualquier empresa privada, pero sin embargo, el enfoque en la prevención, la atención a la participación real de la/os trabajadora/es o la unificación entre concepción y ejecución le otorgan particularidades y conforman esbozos de un modelo de gestión alternativo.

Además de la ya mencionada innovación de los Consejos de Administración Ampliados otras innovaciones lo son en comparación con el cooperativismo tradicional. En primer lugar, el establecimiento de un proceso de reclutamiento interno y ascensos definido por el colectivo de la asamblea que prioriza a la/os trabajadora/es asociada/os. Se diferencia del cooperativismo tradicional en la medida en que la/os trabajadora/es asociada/os se autoimponen criterios colectivos para el desarrollo de sus carreras, en las cooperativas de servicio suele suceder que la/os trabajadora/es al no ser asociada/os no participan de las decisiones, sino que son la/os usuaria/os del servicio aquella/os que ascienden en la escala jerárquica de la cooperativa o de los cargos responsables de la gestión.

Otras dos innovaciones en comparación al cooperativismo tradicional son, por un lado, la centralidad del reglamento como espacio organizacional dedicado al establecimiento de una normativa que estructura con precisión los pasos a seguir ante cada cuestión a sancionar y que iguala en su tratamiento a la/os asociada/os. Y, por otro lado, la instauración de mecanismos de control externos al Consejo de Administración que se diferencia de lo que sucede en el cooperativismo tradicional. Sucede que allí el control del trabajo es externo al igual que la empresa privada pero además la/os trabajadora/es no forman parte de la asamblea.

Estas innovaciones suturan las dos esferas de la cooperativa que no sólo se manejan con diversas lógicas, sino que además son mutuamente dependientes. Los dispositivos constituyen avances en la configuración de un modo de gestión novedoso que incorpora emulaciones provenientes del mercado, las integra, amalgama y equilibra con las particularidades del mundo de la autogestión.

Poniendo el foco en el control del trabajo se observó que existe una amalgama de tipos de control simple, burocrático, autocontrol, control concertado, así como nuevas regulaciones de convivencia. Diversas combinaciones de cada uno aparecen en función del tamaño y los tipos de consolidación. Entre las empresas recuperadas más pequeñas, con procesos de trabajo más simple donde se produce menos conflictividad; el control suele ser directo. Mientras que en las empresas de mayor complejidad en el proceso de trabajo se encuentran dispositivos de control del trabajo más sofisticados y se producen innovaciones organizacionales tendientes a buscar formas de intervención más atenuadas, suavizadas cercanas a los modelos posfordistas.

En este sentido, se observó que cuanto mayor es la cantidad de trabajadora/es más importante resulta la instauración de dispositivos de control, sin embargo, no en todas las empresas de mayor tamaño se producen innovaciones. Las empresas recuperadas en las que se implementan formas más novedosas de control son empresas grandes o medianas, con procesos de trabajo de cierta complejidad, donde se observa una preocupación por plantear formas de integración de los colectivos de trabajadora/es asociada/os.

Se replantean las personificaciones de la vigilancia y la supervisión del trabajo en la medida en que aparecen áreas especializadas en estos temas. El hecho de separar las funciones de dirección, supervisión y control como forma de delegación implica un avance en no visibilizar al Consejo de Administración como el nuevo patrón de la empresa recuperada. La crítica a la modalidad de recursos humanos del ámbito privado y el tratamiento escalonado de las sanciones a/la asociada/o suponen una innovación. La elección democrática, la revocabilidad y la rotación de los cargos directivos son propuestas que están presentes en gran parte de las empresas recuperadas analizadas.

Con el correr del tiempo en lo referido al control del trabajo algunas empresas recuperadas fueron tomando conciencia de la necesidad de establecer una serie de dispositivos de control que regulen el trabajo mediante la instauración de reglas definidas por el colectivo. Estos dispositivos se fueron formalizando en reglamentos y estatutos que resaltan la importancia

del trato igualitario y de la renovación de los criterios comunes que otorgan legitimidad a la obediencia.

El control disciplinario sigue operando, pero se construye sobre normas consensuadas colectivamente. La legitimidad de la obediencia se sostiene sobre la lógica democrática y aunque continúa siendo externa se busca en mayor medida instaurar premios que sanciones, la pertenencia a un colectivo que la vigilancia, el llamado de atención con el que no se amolda que la expulsión. Las nuevas regulaciones de convivencia en este sentido suponen la autorregulación del trabajo desde una perspectiva que no deja de ser disciplinaria en la medida en que se imponen una serie de premios y castigos para normalizar a la/os trabajadora/es y que aumenten su rendimiento, pero en este caso se construye sobre la base de un sentido de pertenencia colectivo, una nueva legitimidad.

La periodización de las diversas estrategias de control en el ciclo de vida de las recuperadas refleja un ascenso de menor a mayor. Un primer momento de relajamiento del control, reforzamiento en la etapa de consolidación y una etapa actual de necesidad de actualización constante y renovación de las regulaciones. Fundamentalmente un entendimiento generalizado de la necesidad de establecer regulaciones emanadas del colectivo laboral que sean percibidas como justas y aplicadas equitativamente.

Retomando a Sztomka (1993), en las empresas recuperadas la autogestión del trabajo supone un cambio estructural y funcional. En lo estructural las empresas recuperadas implican en sí mismas una innovación ya que no se produce la escisión de la/os productora/es de la propiedad, en la medida en que la/os asociada/os son co-propietaria/os de los medios de producción. En lo funcional la/os trabajadora/es participan en la toma de decisiones en el proceso productivo y no sólo esto, sino que, además, a diferencia de las empresas privadas que practican mecanismos de autogestión o cogestión esto es más intenso, ya que la participación de toda/os la/os trabajadora/es implica la posibilidad real de asumir funciones de dirección, supervisión y control.

Si bien se observan esfuerzos y desafíos novedosos en lo referido a la innovación no se encuentra la existencia de un modelo productivo unívoco y acabado de posfordismo obrero. Si bien algunas de las innovaciones toman algunos elementos del modelo posfordista como la capacitación en el puesto, el trabajo en equipo, mecanismos novedosos de control como la evaluación de desempeño o el control de calidad, la planificación participativa, entre otros, estos dispositivos no se hallan en la mayor parte de las empresas recuperadas, ni en todas las

de consolidación autogestiva, por lo tanto, no configuran una forma original posfordismo obrero.

Para cerrar el apartado y en síntesis se observa que aquellas empresas que alcanzan la consolidación autogestiva lo hacen en la medida en que producen una serie de innovaciones organizacionales. De esta manera, la innovación favorece la consolidación de un proyecto autogestivo. Los dispositivos innovadores encontrados al tomar en cuenta las tensiones propias de las cooperativas posibilitan la consolidación del proyecto. Veamos ahora cuál es la relación entre autogestión e innovación.

II. Innovar y autogestionar

En la segunda parte de la tesis las preguntas hicieron referencia a cuáles son los factores que inciden u obstaculizan las innovaciones organizacionales. Además, nos preguntamos sobre la relación que se establece entre innovación y autogestión.

Cada empresa recuperada prueba caminos diferentes, y experimenta formas de organización del trabajo que le resultan efectivas para un momento y que luego deben reactualizarse. Algunas configuraciones tienen mayor grado de innovación, son más democráticas o participativas y otras le otorgan más énfasis en lo productivo. Como decíamos, el carácter de estas innovaciones no tiende a asumir una forma modélica, es decir no se repiten las mismas innovaciones sistemáticamente en el conjunto de las empresas recuperadas, ni tampoco sucede en todas las empresas de consolidación autogestiva. En síntesis, la innovación posee un carácter experimental en las empresas recuperadas y no configura un tipo ideal que tienda a replicarse en todas o en un conjunto de empresas. Es resultado de una construcción práctica que se debe repensar en forma constante, se corrige y no sigue un modelo evolutivo que va de menor a mayor desarrollo, en el sentido de que no empieza desde cero.

En este sentido, podemos decir que no se ha logrado construir un modelo alternativo de organización del trabajo que suponga la construcción de un posfordismo obrero. Se observan avances asistemáticos y no replicados de formas novedosas de autogestión que se explicitan en las innovaciones.

Ante la pregunta de por qué existe esta diversidad de formas de gestión, se evocan una multiplicidad de factores que inciden en las modalidades y dispositivos organizacionales y formas del control, y en sus caracteres innovadores. Algunas son determinaciones

estructurales más difíciles de modificar como el rubro o el tamaño. Otras son cuestiones de nivel intermedio como las relaciones de poder al interior de la organización, por ejemplo, la hegemonía política de un sector, o las formas de integración de los nueva/os asociada/os al colectivo, la profesionalización de la gestión, así como la relación con otros actores externos. Mientras que otras refieren a determinantes más subjetivos como los liderazgos o las culturas organizacionales.

En este sentido, nos preguntamos en aquellas que innovan cuál es el modelo que tiende a prevalecer o, lo que es lo mismo, cuáles son las dimensiones que nutren las innovaciones. Aquellas empresas recuperadas en las que se han encontrado las innovaciones organizacionales de mayor envergadura son las empresas recuperadas de consolidación autogestiva.

En lo referido al rubro, tamaño y conflictividad lo que aparece como constante es que las empresas que realizan innovaciones son de tamaño mediano, mientras que las que no lo hacen son de tamaño pequeño en mayor proporción. Esto se explica porque la gestión de un mayor número de trabajadora/es asociada/os supone el desarrollo de políticas más complejas para resolver las conflictividades internas que se producen en la organización del trabajo. En cuanto al rubro en las que innovan predominan los sectores industriales, mientras que en las empresas que no innovan se observa una relación más equilibrada entre industria y servicios. Entre las empresas que no innovan predominan las de alta conflictividad al inicio, por lo que se infiere que la desestructuración de la fábrica y la discontinuidad de los procesos organizacionales de la anterior empresa dificultan la instauración de dispositivos innovadores. Simultáneamente, las relaciones que se establecen con actores externos como otras empresas recuperadas, cooperativas, PyMES configuran espacios de intercambio, socialización e integración donde se originan, recogen y discuten experiencias y dispositivos organizacionales innovadores. En este sentido, nunca la innovación sucede en un vacío, hay emulación, adaptación, aprendizajes, y ensayos que suponen un crecimiento del conocimiento.

Retomando algunas ideas del marco teórico desarrollado (Köhler y González, 2014), podemos afirmar que las innovaciones organizacionales en las empresas recuperadas surgen fundamentalmente del proceso de trabajo en gran medida en función de aliviar las relaciones jerárquico-piramidales impuestas por la lógica que el modo de organización y las tecnologías del modelo anterior le imponen. En este sentido, los Consejos de Administración Ampliados permiten equiparar las funciones institucionales con las políticas, y algo similar

sucede con la elección de supervisores o la incorporación de asociada/os por compromiso. Las innovaciones encontradas instalan dispositivos que suturan la lógica jerárquica del proceso de trabajo con la lógica democrática de la cooperativa.

En la teoría de la innovación se hace referencia a las capacidades organizacionales centrales, es decir, a la forma en que se combinan las rutinas de la/os operaria/os, con los procedimientos de decisión de orden superior- supervisora/es, jefa/es. Estas cuestiones se observan en las empresas recuperadas, ya que aquella/os que acceden a la conducción han realizado o continúan llevando adelante tareas de operaria/os o manuales con lo cual esa cercanía posibilita la existencia de modificaciones. En una empresa recuperada de la muestra comentaban que los ex patrones habían desactivado los controles de las máquinas para que no se paralicen ante las fallas y que en los últimos tiempos de la empresa bajo patrón habían ocurrido muchos accidentes de trabajo. Situación que se revirtió completamente al tomar el control la/os trabajadora/es. El área de control de calidad no existía en la empresa bajo patrón y resulta una innovación en la empresa recuperada. Esta resolución hace mella la lógica burocrática y taylorista de escisión entre planificación y ejecución y supone una salida virtuosa y superadora en la autodeterminación del trabajo, innovando en cuestiones centrales como la disminución de los riesgos de trabajo en la mejora de las CyMAT.

Las rutinas en tanto aprendizajes anclados fueron en algunas ocasiones propuestos por organismos externos como el Ministerio de Trabajo que les plantea la introducción de dispositivos de control de calidad que suponen ordenamientos para la empresa al tiempo que mejoran la comunicación interna. Vimos que en algunas empresas recuperadas de la muestra como la introducción de prácticas como las reuniones sistemáticas por sector posibilitaron en plena pandemia la activación de líneas y productos que pusieron nuevamente de pie la fábrica. En este sentido, la relación con actores externos plantea una serie de temas que si bien emulan prácticas provenientes del ámbito privado son reformuladas e incluso tienen impactos en otras áreas que las previamente planteadas. Además, no sólo fortalecen el proceso productivo y mejoran la performance de la empresa, sino que democratizan la gestión al incorporar operaria/os de los sectores en reuniones en la que se involucran la gestión y la planificación de la producción.

Al mismo tiempo se resalta la importancia de la incorporación de profesionales y la profesionalización de la gestión, así como la posibilidad de introducir carreras internas, también es cierto que las articulaciones con las universidades son complejas y muchas veces

se torna dificultosa el intercambio de las dos lógicas. Decíamos que generalmente muchos de la/os profesionales fueron formada/os en torno a los valores de la empresa privada. Sin embargo, en algunas de las empresas de consolidación autogestiva se han recogido experiencias fecundas de incorporación e involucramiento creativo de profesionales en las cooperativas. En este sentido la profesionalización de la gestión no ocurre en detrimento de los procesos de democratización y participación, sino que las innovaciones van en búsqueda de la imbricación de ambos procesos, el involucramiento de los profesionales en la gestión sin la pérdida de los componentes democráticos de la empresa. A su vez, tampoco resulta que la innovación proviene de las universidades o profesionales y la ciencia básica es aplicada en las empresas sin más, el proceso es más complejo como lo plantean los autores críticos de la mirada evolucionista.

En lo referido a las articulaciones territoriales y sectoriales, en general, no se observan grandes innovaciones. Si bien existen, las redes gráfica, textil, metalúrgica, o de las ciudades particulares, estas no han logrado dar saltos ni cuantitativos, ni cuantitativos en la lógica comercial de las empresas recuperadas, y es allí donde el rol del Estado resulta clave.

Si bien no fue objeto particular de análisis las políticas públicas no se han creado instituciones específicas abocadas al fomento y creación de redes de empresas de la economía social, que requiere no sólo el fomento del “compre cooperativo” como sucedió al inicio con la Red Textil o la gráfica sino un involucramiento más profundo para equilibrar los procesos de trabajo y distribuir las tareas entre empresas con escasas maquinarias y pocas posibilidades de modificar su estructura. Los antecedentes como el italiano no sólo implican mayor flexibilidad sino una presencia más fuerte del Estado y las políticas públicas para combinar esos factores. Yoguel y Boscherini (2001) planteaban que lo que explica las diferencias entre firmas de distinta capacidad innovativa no es la localización y ni el tamaño de los agentes, sino más bien las diferencias microeconómicas las determinantes de las innovaciones. En síntesis, en los lugares donde no se producen procesos de integración industrial, los factores microeconómicos tienden a prevalecer sobre los del entorno. Esta idea se puede observar en las empresas recuperadas de la muestra, donde son cuestiones asociadas al rubro, la profesionalización, la articulación con otros actores externos y los liderazgos los factores de los que se nutren las innovaciones.

En cuanto a las dimensiones relativas a la circulación del conocimiento y el grado de desarrollo de la confianza entre diversas instituciones públicas resultan variables difíciles de medir, se

producen relaciones entre empresas recuperadas, universidades, gobiernos de diversos niveles, federaciones. Se establecen relaciones que logran condensarse en la instalación de innovaciones específicas. Se relevaron los casos en que ingeniera/os o economistas de diversas universidades se han sumado como asociada/os a la cooperativa, o el asesoramiento de los equipos técnicos de instituciones estatales, son ejemplos en el inicio de estas relaciones virtuosas y configuran una gran oportunidad para la innovación.

Como planteábamos en el marco teórico, las ideas neoliberales sobre las que se sostiene la innovación requieren un componente transversal, empresas flexibles y creativas, pero también que las instituciones faciliten la innovación (Alonso y Fernández Rodríguez, 2011). A través de esa operación se traslada al Estado y a las políticas públicas los imperativos innovadores como una imposición de las políticas públicas y las instituciones gubernamentales y supone para las empresas recuperadas otra exigencia más. En este sentido, coincidimos con el análisis de Partenio (2016), que sostiene que a las recuperadas se les exige además de su sostenibilidad la presencia de características participativas y democráticas que no se le demandan a las empresas privadas y PyMES. Si bien es cierto que son empresas con otras características y tienen beneficios impositivos por ello, los discursos de éxito y fracaso contruidos por las políticas públicas y los actores externos se trasladan al interior de la cooperativa. Ejemplo de esto es el valor secundario que algunas empresas recuperadas le otorgan a espacios de articulaciones no mercantiles o sectores que producen menor valor agregado.

Dicho de otra manera, resulta interesante la propuesta de Köhler y González, (2014) de reconsiderar la idea de innovación desde el proceso de trabajo, tomando en cuenta su carácter multidimensional los diversos actores intervinientes como el actor estatal y sus impactos en múltiples ámbitos, no sólo el económico.

Otras de los factores que hemos encontrado que propenden a la innovación responden a dimensiones de carácter más subjetivas. En las empresas que llevan adelante innovaciones se observa que determinada/os socia/os lograron crear aquello que podemos denominar una “cultura organizacional cooperativa” con características particulares con una mirada específica que valora la democracia interna. A lo largo de la historia algunos liderazgos han logrado instaurar una serie de políticas orientadas a la mejora en la calidad de vida de sus asociada/os, políticas de integración específicas y novedosas. Es así como esta/os referentes plantean una serie de políticas que le imprimen a la empresa particularidades. Estas políticas

se caracterizan por tener una mirada atenta a integrar tensiones, a equilibrar desbalances, que finalmente deviene en innovaciones. La construcción de una identidad colectiva, una cultura que integra resulta clave en términos cualitativos para instalar las innovaciones encontradas.

Finalmente, si bien en la presente tesis el tamaño de las empresas recuperadas y las diferencias microeconómicas resultan importantes para la innovación, no constituyen los únicos factores determinantes de las mismas, como venimos instalando. Los factores microeconómicos como las decisiones sobre diversificación, los precios, los puntos de ventas configuran cuestiones que en las empresas de consolidación autogestivas están presentes como preocupación y establecen muchos de los espacios donde se producen las innovaciones. Si bien el tema tecnológico no fue especialmente abordado en nuestro trabajo de campo retomando los gradientes de innovación planteados por Novaes y Dagnino (2006) encontramos tanto el uso simple como la apropiación de la tecnología (uso de conocimientos relativos a los aspectos productivos, gerenciales y de concepción de los productos y procesos). A su vez, se observan ajustes del proceso de trabajo (la adaptación de la organización del proceso de trabajo a la forma de propiedad colectiva de los medios de producción, el cuestionamiento de la división técnica del trabajo), la revitalización de las máquinas y equipos (no sólo el aumento de la vida útil de las máquinas y equipos, sino también ajustes, reacondicionamiento de la maquinaria), y las alternativas tecnológicas (cuando consideran necesario el empleo de tecnologías alternativas a las convencionales). Por último, la incorporación de conocimiento científico-tecnológico existente o a desarrollar (agotamiento del proceso sistemático de búsqueda de tecnologías alternativas y de la percepción de que es necesaria tal incorporación a la producción para satisfacer las demandas por adecuación socio técnica). En algunas de las empresas de consolidación autogestiva se observó la reconversión de las empresas en la pandemia de COVID 19 o la profesionalización de la gestión con la incorporación de profesionales, la compra de nuevas maquinarias, los proyectos de creación de nuevas redes con la producción de nuevos productos, la mudanza a predios nuevos con tecnologías cuidadosas del medio ambiente o nuevos enfoques en relación con las comunidades de las que son parte. Si bien las empresas recuperadas innovadoras no generan nuevas tecnologías son conscientes de la necesidad de reapropiación de una maquinaria pensada con otros objetivos, al proyecto colectivo.

Tal como plantea Villavicencio (2006) la forma en que se construye el conocimiento colectivo es resultado de un proceso de aprendizaje que favorece la innovación en la empresa, que es producto de procesos de negociación de conflictos, de socialización e intercambio de experiencias y expectativas, de aprovechamiento de oportunidades y de incitación a la creación de proyectos. En este sentido, la innovación es concebida como un proceso de creación colectiva de conocimiento. Y no es resultado de una mirada exclusivamente productiva y de la eficiencia económica más bien, resulta de una combinación de miradas.

Algunas de las conclusiones a las que arriban los autores provenientes de la economía heterodoxa (Köhler y González, 2014) pueden servir para nuestro análisis: en primer lugar, no hay una relación directa entre conocimiento científico e innovación. En este sentido, las innovaciones halladas no provienen exclusivamente de áreas de Investigación y desarrollo o de actores externos sino más bien de una mixtura entre el conocimiento externo y lo que sucede en las fábricas.

En segundo lugar, el conocimiento se construye colectivamente en el espacio de la empresa y tiene componentes tácitos y no comercializables. Fundamentalmente los órganos planteados para la democratización de la información, la toma de decisiones y la participación no tienen efectos directos en la mejora de la empresa en términos productivos, por lo menos no directamente.

En tercer lugar, la competitividad de una firma no está determinada por el desarrollo tecnológico del sector o en el tamaño de las organizaciones, ya que existen industrias y servicios de baja intensidad tecnológica como algunas PyMES que son innovadoras; a su vez, la innovación refiere a productos y procesos, pero también corresponder a formas de organización y de comunicación. Algunas de las empresas de consolidación autogestiva analizadas lo logran en tanto consiguen márgenes crecientes de autonomía con respecto al mercado clásico capitalista a través de la combinación de diversos principios económicos (Deux Marxi, 2014; Kasparian, 2017) que les proveen herramientas para desplegar una lógica comunitaria para establecer articulaciones no mercantiles con la comunidad en la que se inscriben, lo cual les otorga seguridad en esa relación compleja de dependencia. Otras empresas logran revertir su estructura productiva de proveedoras de un insumo intermedio, y plantean una serie de innovaciones que las posicionan como empresas modelos del universo de las recuperadas.

Por último, los autores hacen referencia a la innovación como algo no evolutivo e incremental, sino que sucede de acuerdo con una mixtura de procesos de investigación y desarrollo, de fabricación, de aplicación y de mejoras. Muchas de las innovaciones halladas tienen impactos al interior de las empresas, en las relaciones de poder y en algunas se vuelve atrás, por eso la idea de mixtura resulta afín a la hipótesis de la experimentación, prueba, error y vuelta a empezar. La innovación de esta manera constituye un proceso social interactivo, que implica cambios en las relaciones de poder, tiene un carácter social que intenta integrar actores, procesos y estrategias.

En muchos de los casos analizados las innovaciones citadas solo son la aplicación novedosa de ciertas ideas ya existentes en el ámbito privado como los modelos de control de calidad, o la evaluación de desempeño, en este sentido ni siquiera son originales. De esta manera, la innovación es en relación con lo que sucedía en la empresa anterior ya que estos dispositivos no eran aplicados en la empresa privada. En gran parte de los casos son adaptaciones o combinaciones nuevas de ideas o su aplicación a nuevos ámbitos. Decíamos incluso la forma cooperativa en sí misma resulta innovadora porque instaura la gestión democrática, participativa, y pone las personas en el centro del modelo. En muchas de las innovaciones analizadas es el carácter no lucrativo y su afán de democratizar diversos espacios lo que resulta innovador.

Como ya señalamos no se advierte la presencia de una idea de aspiración social en los relatos sobre innovaciones, es decir, no aparece en el discurso de la/os trabajadora/es y dirigentes la innovación como una idea instalada para la mejora de los procesos. Aunque en los relatos surge la necesidad de encontrar nuevas orientaciones o dispositivos para mejorar la calidad o las condiciones de vida, fundamentalmente, en las preocupaciones de la/os dirigentes por aumentar el compromiso y la participación de la/os asociada/os. Se aprecia una búsqueda constante informal y sostenida por mejorar o afrontar problemas específicos. No es la innovación, la creatividad, o el talento lo buscado, sino la resolución de problemas de modo diferente, experimentando y buscando nuevas respuestas. En este sentido, el componente ideológico del discurso neoliberal no hace mella y siempre aparece mediado por el doble carácter, no se asocia a la idea de la competencia desenfrenada y mucho menos se relaciona con la individualización de las relaciones laborales, como plantean las miradas de la innovación más cercanas al discurso neoliberal.

Las innovaciones organizacionales en las empresas recuperadas no se centran en la creatividad, ni en un profundo trabajo intelectual, están lejos de plantearse desde una crítica profunda a los modelos de gestión burocráticos. Si bien tanto en el discurso de la innovación como en las recuperadas el tema del compromiso resulta central, en las recuperadas la apelación es a formar parte de un proyecto colectivo y participativo, mientras que, en las empresas privadas, aunque existan equipos de trabajo se sostienen en la competencia individual y en la adhesión compulsiva.

En los casos estudiados las innovaciones avanzan gracias al desarrollo de aprendizajes colectivos y no de un innovador individual o un actor externo solamente, sino que se configura en una mixtura entre lo externo y lo interno.

No se observa la presencia de cambios tecnológicos de envergadura en las empresas recuperadas, ni tampoco una búsqueda explícita de aumento de la productividad, en este sentido se encuentra una diferencia sustancial con el marco teórico de las innovaciones. La mirada no está centrada en eso, sino más bien en la eficiencia en un mercado no afín que sea compatible con la democracia interna.

Una última cuestión central para reforzar nuestro planteo es que la apertura de las empresas recuperadas hacia actores externos configura un factor presente fuertemente en aquellas que innovan. Los otros actores que se insertan en la empresa vienen desde el exterior (las universidades o el gobierno) y proponen innovaciones o se insertan y estimulan o ambas cuestiones se producen en simultaneo. El vínculo con un afuera, como el Estado, las redes y la universidad, resulta fundamental y alimenta la innovación. En ese sentido, la relación con el afuera es productiva tanto en términos políticos como económicos en la medida en que también tiene impacto en la mejora de la performance de la empresa.

La literatura sobre autogestión (Fernández Álvarez, 2012; Itzigsohn y Rebón, 2015; de Sousa Santos y Rodríguez, 2011; Wright, 2015) citada en el marco teórico brinda una serie de herramientas que afirman cuestiones que van en el mismo sentido sobre la relación con actores externos. De Sousa Santos y Rodríguez (2011) **destacan** sobre la importancia de las redes de colaboración y apoyo mutuo en el éxito de las experiencias. Fernández Álvarez (2012) Itzigsohn y Rebón (2015) y Kasparian (2013 y 2017b) **destacan** la importancia de las relaciones de reciprocidad con otros actores y/o relaciones de redistribución con el Estado.

Para finalmente cerrar este apartado, de los elementos que el marco teórico nos provee la presencia de áreas y vínculos con centros de producción de conocimiento, la existencia de

políticas de profesionalización y las políticas de articulaciones no mercantiles son los indicadores que en mayor medida se asocian a la existencia de dispositivos innovadores en la muestra de empresas recuperadas.

Los factores de los que se nutre la innovación son entonces una conjunción entre la puesta en práctica y experimentación de dispositivos, su constante debate, la apertura de la empresa a la relación con otros actores y una cultura orientada al cuidado de la democracia interna.

III. Preguntas para el futuro

Partiendo de una mirada crítica de la sociología de las organizaciones surgen una serie de preguntas fundamentales y temas que quedan abiertos a futuros avances investigativos.

En primer lugar, en qué medida es posible plantear un modelo de empresa autogestiva que se configure como una alternativa al modelo capitalista de gestión. En este sentido, las empresas de consolidación autogestiva esbozan una serie de características distintivas que propenden tanto a la consolidación y la innovación. Se observan una serie de dimensiones que proveen una serie de pautas y configuran características que plantean la formulación incipiente de un modelo de organización del trabajo autogestivo que resulta necesario precisar.

En segundo lugar, queda abierta la pregunta sobre la relación entre conciencia e innovación. Es decir, en qué medida la innovación se nutre de la conciencia de la necesidad de innovar. Se observa en la tesis que ciertos liderazgos contruidos propenden a la innovación. Por un lado, desde una mirada aperturista de la empresa a otros actores, tanto el Estado y sus políticas como las universidades y los movimientos. Y, por otro lado, desde una perspectiva política de la autogestión que tiene una mirada cuidadosa de la democracia interna. Sin embargo, esta relación requiere de mayor indagación. En este sentido, aún queda por responder cómo ocurre que tener la mirada puesta en el modelo autogestivo supone la existencia de innovaciones. Sucede que las innovaciones se nutren de la conciencia, o al contrario el hecho de gestionar y plantearse políticas para resolver situaciones conflictivas diversas tiene impactos impensados en alivianar las tensiones propias de las cooperativas. En este sentido Kasparian y Rebón (2020) plantean algo similar:

Ambas dimensiones (lo económico y lo asociativo) de la vida de las cooperativas sólo pueden diferenciarse analíticamente; en el campo de lo real se encuentran interrelacionadas y no existen impactos independientes. Justamente la peculiaridad de los casos consolidados analizados es la conciencia de esta dualidad (p 241).

Entonces queda por indagar si la conciencia de la dualidad de las tensiones efectivamente es la que propende a la innovación, y cuál es la forma en que esto opera. El problema clásico de la relación entre la conciencia y la acción resulta difícil de dilucidar. En qué medida el hecho de conocer un problema y actuar en consecuencia, significa abordarlo con mayor precisión, es una cuestión que requiere de una mayor profundización. Ya que también puede suceder que la/os dirigentes no tengan tal conciencia del problema, pero lleven adelante una serie de políticas que impacten en ese problema. Como venimos instalando en la presente tesis y parafraseando a una compañera de una empresa recuperada el mundo de las empresas recuperadas “no es Silicon Valley” ni mucho menos.

Otro tema para profundizar es la cuestión de la conflictividad, ya que en la presente tesis no se observa una correlación tan determinante entre los niveles de conflictividad al inicio y los niveles de autogestión alcanzados, cuando la hipótesis de la conflictividad era fuerte. Ahora bien, resulta clave profundizar cuáles son los nuevos temas, problemas y situaciones que generan nuevas conflictividades. La forma de procesar los conflictos y los impactos que tiene en la gestión configuran espacios organizacionales que propenden a la innovación. Como decíamos la conflictividad inicial pudo haber marcado los primeros años de la recuperación, pero en la etapa de consolidación se instalan nuevos clivajes internos que generan nuevas relaciones de poder y configuraciones novedosas que es necesario indagar en mayor profundidad en el conjunto de empresas recuperadas. En este sentido, el compromiso e involucramiento de la/os trabajadora/s asociada/os con la lógica cooperativa, así como en el proceso y organización del trabajo, aparecen como los problemas más citados. Muchas de las innovaciones encontradas se relacionan con dispositivos tendientes a resolver conflictos internos generados por las nuevas tensiones que se producen en la etapa de consolidación.

Por otra parte, queda abierta una indagación más profunda sobre el tema de la tecnología, y su relación con las innovaciones. Las escasas modificaciones halladas en relación a la tecnología no deben dejar de lado que la construcción de nuevos predios o las inversiones realizadas en nuevas maquinarias, los nuevos lay out y sus impactos deberían ser analizados

en profundidad para corroborar el uso y apropiación de esas nueva tecnologías y su relación con la organización del trabajo que se propone y las formas innovadoras que se instalan.

Por último, algunas de las preguntas que en el inicio de las investigaciones se planteaban en los encuentros con la/os trabajadora/es consistían en cómo construir conocimiento desde la Universidad que abra perspectivas para la invención, la autogestión y la innovación. La pregunta que nos acompaña desde los inicios aún queda abierta: cómo construir colectivamente conocimiento útil y productivo para las empresas recuperadas. De esta manera, la idea de un modelo autogestivo de empresa comienza a construirse desde la teoría y la práctica en forma simultánea.

En este sentido, las empresas recuperadas continúan configurando una invención, una forma de gestión novedosa que permite replantear la teoría crítica de las organizaciones desde la periferia, con herramientas teóricas propias, no prescriptivas, ni moralistas. El desafío aún abierto es potenciar las estrategias analíticas y concretas que abran posibilidades para ir performando la idea de transformación intersticial.

Referencias bibliográficas

- Alonso, L. y Fernández Rodríguez C. (2011). La innovación social y el nuevo discurso del management: limitaciones y alternativas. ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura Vol. 187, 752, noviembre -diciembre 2011.
- Alonso, L. y Fernández Rodríguez C. (2013). Los discursos del management, Una perspectiva crítica, Lan Harremanak/28 (2013-I) (42-69).
- Álvarez Newman, D. (2012a). El toyotismo como sistema de flexibilización de la fuerza de trabajo: una mirada desde la construcción de productividad en los sujetos trabajadores de la fábrica japonesa (1994-2005). Si somos americanos, 12(2), 181-201.
- Álvarez Newman, D. (2012b). La construcción de sujetos trabajadores competitivos. La formación por Competencias Laborales como tecnología de gobierno. Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología, 5(14), 45-57.
- Álvarez Newman, D. (2016). Reflexiones acerca de la "Gestión de la Calidad" como dispositivo managerial de control, Revista de Ciencias Sociales, Socio debate, Año 2 N°4.
- Angélico, H. y Dzembrowski, N. (2009). El comportamiento del empleo y la organización del trabajo en las Cooperativas de trabajo provenientes de fábricas recuperadas en períodos de crisis y crecimiento. 9º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo.
- Aoki, M. (1990). La estructura de la economía japonesa, Fondo de Cultura Económica.
- Archenti, N., y Piovani, J. (2007). Los debates metodológicos contemporáneos. A. Marradi, N. Archenti y J. Piovani, (Auts.). Metodología de las ciencias sociales, 29-44.
- Arraut Camargo, L. (2008). La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias, Semestre económico vol. 11, n 22, julio- diciembre 2008, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- Atzeni, M. (2012). Alternative work organizations, palgrave macmillan, New York.
- Balladares, K. (2012). Sobre el trabajo a façon en las empresas recuperadas Notas a partir de un caso de estudio, Osera N° 7 http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_07/BALLADARES.pdf
- Barker, J. (1993). Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams, Administrative Science Quarterly, 38(3), pp. 408-437.
- Barletta, F., Pereira, V. y Yoguel G. (Comp.). (2014). Tópicos de la teoría evolucionista neoschumpeteriana de la innovación y el cambio tecnológico (vol. 1), Ed UNGS, Los Polvorines.

- Bauman, S. (1989) *Modernidad y holocausto*, Madrid, Ed Sequitur.
- Bauni, N., y Fajn, G. (2010). Las regulaciones de trabajo en las empresas recuperadas orientaciones y alternativas. *Gestión Obrera: Del fragmento a la acción colectiva*, 19-30.
- Becattini, G. y Sengenberger, W. Pyke F. (1992). Los distritos industriales y las pequeñas empresas I. *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*, Madrid.
- Bialakowsky, A. et al. (2003). Cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores, XXIV Congreso da ALAS, 2003. Arequipa, Perú.
- Bialakowsky, A., Robledo, G. y otros (2004). Empresas Recuperadas: cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores. en *Revista Venezolana de Gerencia*, abril-junio, Vol. 9, Nº 26. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Bleger, I. y Vuotto, M. (2005). Acerca de la gestión en las empresas cooperativas Documento 49, Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo Facultad de Ciencias Económicas, UBA.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). La evolución de la problemática de la gestión empresarial entre las décadas de 1960 y 1990 (pp. 106-137) en *El nuevo espíritu del capitalismo*, Ediciones Akal.
- Bouchard, M. (2013). Introduction: the social economy in Québec, a laboratory of social innovation en Bouchard, M. (ed.) *Innovation and Social Economy: the Québec experience*, University of Toronto Press.
- Boyer, R., y Freyssenet, M. (2003). *Los modelos productivos* (Vol. 272). Editorial Fundamentos.
- Caffaratti, J. (2004). Empresas recuperadas: Pauny SA (ex Zanello), estudio de caso. *Revista de la Cooperación Internacional*, 37, 139-154.
- Burawoy**
- Calloway, C. (2010). Desafíos en los procedimientos de autorregulación en las fábricas y empresas recuperadas Simposio: “Experiencias de autogestión en el seno de los Movimientos Sociales. Balance y Perspectivas” Universidad Nacional de Córdoba, del 19 al 20 de noviembre de 2010.
- Calloway, C. (2016). Autorregulación de los colectivos autogestivos de trabajadores/as. *Revista Idelcoop*, Nº 218, 11-30.
- Castoriadis C. (1974). Autogestión y jerarquía. Nº 8 de CFDT Aujourd’hui, julio-agosto de 1974, <http://lapeste.org/2014/10/autogestion-y-jerarquia-cornelius-castoriadis-y-daniel-mothe/>.

Chaguaceda, A., y Brancaleone, C. (2010). El movimiento de los trabajadores rurales sin tierra (MST) hoy: desafíos de la izquierda social brasileña. *Argumentos*, 23(62), 263-279.

Coraggio, J. L. (2008). La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria. *Otra economía*, 2(3), 41-57.

Coraggio, J. L., Laville, J. L., y Cattani, A. (2013). *Diccionario de la otra economía*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.

Coriat, B. (1994). *El taller y el cronómetro*, Siglo Veintiuno Editores.

Coriat, B. (2000). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la industria japonesa*, Ediciones siglo XXI, Madrid.

Coriat, B. y Weinstein O. (2011). *Entre neoclásicos y heterodoxos. Nuevas teorías de la empresa*, Lenguaje claro editora.

Coutrot, T. (2001). *Crítica de la Organización del Trabajo*, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) Paris, France.

Crozier, M. (1969). *El fenómeno burocrático: ensayo sobre las tendencias burocráticas de los sistemas de organización modernas y sus relaciones con el sistema social y cultural*.

Crozier, M., y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. Alianza política.

Dagnino, R, Brandão, F Novaes, H (2004). 'Sobre o marco analítico conceitual da tecnologia social, en LASSANCE Jr., Antônio et al. *Tecnologia Social - uma estratégia para o desenvolvimento*. Fundação Banco do Brasil, Rio de Janeiro, p. 15-64. (Disponible en <http://www.rts.org.br/cpub/pt/acoes/livro.php>)

Dagnino, R. y Gomes, E. (2000). *Sistema de innovacao social para prefeituras*, Conferencia Nacional de Ciencia e Tecnologia para Innovacao, Sao Paulo.

Davis, P. y Donaldson, J. (2005). *Managment cooperativista*, Granica, Buenos Aires.

Davis, S. y Meyer., C. (1998): *Blur: the speed of change in the connected economy*, Nueva York: Warner Books.

De Sousa Santos, B. y Rodríguez, C. (2011). Para ampliar el canon de la producción. En de Sousa Santos (Coord.). *Producir para vivir: los caminos de la producción no capitalista*, Fondo de Cultura Económica.

Dean, A. (2014). *¿Las cooperativas de trabajadores degeneran?: Un análisis sobre los determinantes de la contratación de mano de obra asalariada en empresas gestionadas por*

sus trabajadores, Serie Documentos de Trabajo, Instituto de economía, Facultad de Economía y Administración de la Universidad de la Republica, Iecon.

Dejours, C. (2015). El sufrimiento en el trabajo. Topia.

Deledicque, M. Félix, M. Moser, J. (2005) Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa en Argentina, Revista CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, no 51, abril 2005, pp. 51-76.

Deux Marzi, M. V. (2014) De la recuperación a la consolidación. Análisis y perspectiva del trabajo y sus formas de organización en procesos de recuperación de empresas. Argentina, 2000-2010. (Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales no publicada). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Deux Marzi, M. V. y Vannini, P. (2016) Manual de tecnologías abiertas para la gestión de organizaciones de la Economía Social y Solidaria, UNGS.

Dicapua, M. Á, Marcheroni, J., Perbellini, M., Solero, C., Tavella, M, y Valentino, N. (2011). Empresas recuperadas: cooperación y conflictividad. Revista OSERA 5. http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_05/Dipacua-%20CIET3.pdf

Dicapua, M. et ál. (2006). La organización y gestión del trabajo en las empresas recuperadas. Un estudio de caso. PID POL89. Fac. de Ciencia Política y RRH. UNR.

Drucker, P. (1986). Innovation and entrepreneurship, Londres: William Heinemann Ltd

Edwards R. (1994). De terrenos disputados. La Naturaleza económica de la empresa, Alianza

Espinoza, M. I. (2006). Las juntas de buen gobierno y los caracoles del movimiento zapatista: fundamentos analíticos para entender el fenómeno. RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas, 5(1), 215-233.

Etkin, J. (2000). Política, gobierno y gerencia, Prentice Hall.

Etxezarreta, E., Etxezarreta, A., Zurbano, M. y Estensoro, M. (2014). La Innovación Social en la Economía Social y Solidaria. Un marco teórico y metodológico para las entidades de REAS, XIV Jornadas de economía crítica Perspectivas económicas alternativas.

Fajn, G. et al (2003). Fábricas y empresas recuperadas: Protesta Social, autogestión y rupturas en la subjetividad, Editorial CCC.

Fajn, G. y Bauni N. (2017). Escuelas recuperadas. El caso del Instituto Comunicaciones. Revista IDELCOOP. Disponible en: <https://www.idelcoop.org.ar/revista/222/escuelas-recuperadas-caso-del-instituto-comunicaciones>. Julio 2017.

Fajn, G. y Bauni N. (2020). Material del curso: Relaciones Laborales y Gestión del Trabajo Asociado, IUCOOP.

Fajn, G. y Bauni, N. (2010). Las regulaciones del trabajo en las empresas recuperadas. Orientaciones y alternativas, Gestión obrera Del fragmento a la acción colectiva. Editorial Nordan – Extensión libros Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.

Fajn, G. y Rebón J. (2005). Revista Herramienta N° 28, El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas, marzo de 2005.

Fardelli, C. y Vuotto, M. (2014). Especificidad de la gestión de las organizaciones de la economía social. Schujman (Comp.). Economía social y solidaria: praxis, vivencias e intenciones, 327-337.

Fernández Álvarez M. I y Partenio F. (2010). Empresas recuperadas en la Argentina: producciones, espacios y tiempos de género. Tabula Rasa. Bogotá - Colombia, N°12.

Fernández Álvarez, M. I. (2007) En defensa de la fuente de trabajo: demandas y prácticas de movilización en una empresa recuperada de Buenos Aires. Revista Ava, I1, 63-86.

Fernández Álvarez, M. I. (2012). Ocupar, resistir, producir... sostener. El problema de la sustentabilidad en las experiencias de gestión colectiva del trabajo, Revista Osera, N° 7, IIGG-UBA. http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_07/F_ALVAREZ.pdf

Fernández Álvarez, M. I. (2012a). “Luchar” por trabajo, trabajar “luchando”: prácticas cotidianas de organización y demanda en una empresa recuperada de Buenos Aires. Papeles de Trabajo, N° 23, 11-26.

Fernández Rodríguez, C. (2007). Vigilar y organizar. Una introducción a los estudios del critical managment, Madrid, Editorial Siglo XXI.

Fernández, A.M. (2008). Política y subjetividad: asambleas barriales y fábricas recuperadas. Editorial Biblos.

Florida, R. (2002). The Rise of the Creative Class, Nueva York: Perseus Book group.

Florida, R. (2005). The Flight of the Creative Class, Nueva York: Harper Business.

Foucault, M. (1975) Vigilar y castigar, Editorial Siglo XXI, México.

Gaiger, L. I. (2007). La economía solidaria y el capitalismo en la perspectiva de las transiciones históricas. En La Economía Social desde la Periferia, Ed. Altamira. UNGS.

Gallard, M. A y Bertoncello, R. (1997). Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor.

- Germani, G. (1985). Democracia y autoritarismo en la sociedad moderna. Los límites de la democracia, disponible en <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/critica/nro1/germani.pdf>
- Gertler, M., & Wolfe, D. (Eds.). (2002). Innovation and social learning: institutional adaptation in an era of technological change. Springer.
- Guerra, P. (2013). Un acercamiento teórico a la autogestión para comprender las prácticas de economía solidaria en américa latina, *RIDAA. NÚM. 61-62-63*.
- Hopp, M. (2013). El trabajo ¿medio de integración o recurso de la asistencia? Las políticas de promoción del trabajo asociativo y autogestionado en la Argentina (2003-2011). (Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales no publicada). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires
- Heales, C., Hodgson, M., Y Rich, H. (2017). Humanity at work: Mondragon, a social innovation ecosystem case study. London: The Young Foundation.
- Heras, A. I. y Burin, D. (2014). Para que las diferencias no se transformen en desigualdad. Criterios para distribuir recursos y remunerar el trabajo en colectivos autogestionados de Argentina. *Idelcoopn* N° 213, 72-112.
- Hintze, S. (2013). Las políticas públicas de promoción del trabajo asociativo autogestionado en América Latina., *Revista del OSERA* N°9, IIGG- UBA.
- Hopp, M. (2013). Políticas de promoción del trabajo asociativo y autogestionado en la Argentina actual: un balance, *Revista Osera*, N° 9, IIGG-UBA. http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_09/Hopp_dossier.pdf (fecha de consulta: 20 de septiembre de 2014) <http://www.unrisd.org>
- Hudson, J. P. (2010). Formulaciones teórico–conceptuales de la autogestión, *Revista mexicana de sociología*. *Sociol* vol.72 no.4 México oct./dic. 2010.
- Hudson, J. P. (2011). Acá no, acá no me manda nadie: empresas recuperadas por obreros 2000-2010, *Tinta Limón*.
- Hudson, J. P. (2012). Empresas recuperadas y mundo del trabajo: los jóvenes de ayer y de hoy, *Revista OSERA* N°7 http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/Num_7/Sumario_7.html
- Hudson, J. P. (2016). Conflictos intergeneracionales en las empresas recuperadas por obreros. La inclusión de jóvenes trabajadores. *Argumentos: revista de crítica social*, 18, 74-96

- Ibarra Colado, E. (2006). ¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas, en De la Garza (Comp.) Teorías sociales y estudios del trabajo. Nuevos enfoques. Editorial Anthropos.
- Ibarra-Colado, E. (1991). Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la teoría de la organización. Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México, 27-66.
- Itzigsohn, J. (2009). La gestión democrática del trabajo. Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas Autogestionadas. IIGG-FCS-UBA, <http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/ItzigsohnEEUU.pdf> Acceso 01-06-2017
- Itzigsohn, J., & Rebón, J. (2015). The Recuperation of Enterprises: Defending Workers' Lifeworld, Creating New Tools of Contention. *Latin American Research Review*, 178-196.
- Kasparian, D. (2013) De alianzas y solidaridades. Las articulaciones no mercantiles en las empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires, *Revista OSERA* N° 8, IIGG, UBA.
- Kasparian, D. (2017). Lucha ¿sin patrón? Un estudio sobre la configuración de la conflictividad de trabajo en empresas recuperadas y cooperativas del Programa Argentina Trabaja. (Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Kasparian, D. y Rebón J. (2020). La sustentabilidad del cambio social. Factores positivos en la consolidación de empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 213-246. DOI: 107203/CIRIEC-E.98.13940.
- Kasparian, D., Hernández, M. C., y Díaz, M. E. (2011). Procesos de socialización en las empresas recuperadas: la incorporación de los nuevos trabajadores, VI Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, <https://www.aacademica.org/000-093/83.pdf>
- Köhler, H. D., y González Begega, S. G. (2014). Elementos para un concepto sociológico de innovación. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, (29), 67-88.
- Laval, C. y Dardot, P. (2013). La nueva razón del mundo, Ensayo sobre la sociedad neoliberal, Gedisa.
- Lucita, E. (2002). Fábricas ocupadas y gestión obrera en Argentina. Ocupar, resistir, producir. *Cuadernos del Sur*, 34, 39-72.

Lundvall, B. Å. (Ed.). (2009). *Sistemas Nacionales de Innovación: Hacia Una Teoría de la Innovación Y El Aprendizaje Por Interacción*. Unsam edita.

Lundvall, B. A., y Johnson, B. (1994). *Sistemas nacionales de innovación y aprendizaje institucional*. Comercio exterior, 44(8), 695-704.

Luxemburgo, R. (2015). *Reforma o revolución* (Vol. 304). Ediciones Akal.

Madariaga, J., Buenadicha, C., Molina, E., y Ernst, C. (2019). *Economía de plataformas y empleo: ¿Cómo es trabajar para una app en Argentina?* (Vol. 718). Inter-American Development Bank.

Maldovan, J. (2019). *La doble dimensión de la autogestión: organización y trabajo en las cooperativas cartoneras de la ciudad de Buenos Aires*. REVESCO: Revista de estudios cooperativos, (131), 86-102.

Mandel, E. (1974). *Control obrero, consejos obreros, autogestión*, Editorial Era.

Manual de Oslo (2005). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, 3ra edición, OCDE y Eurostat.

Martínez Nogueira, R. (1993). *La teoría de la organización y el destronamiento de la razón*. Oikos.

Marx, K. (2002). *El capital: tomo I* (Vol. 1), Siglo XXI editores.

Matus, C. (2007). *MAPP, Método Altadir de planificación popular*, Lugar Editorial.

Mc Kinney, J. (1968). *Tipología constructiva y teoría social*, Amorrortu.

Menéndez, E. (1988). *Modelo médico hegemónico y atención primaria*. Segundas jornadas de atención primaria de la salud, 30, 451-464.

Michels, R. (1972). *Los partidos políticos*, Vol. I, Ed. Amorrortu.

Moulaert, F. (Ed.). (2013). *The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research*. Edward Elgar Publishing.

Murra, J. (1975). *Formaciones económicas y políticas del mundo andino*, Instituto de Estudios Peruanos Editores.

Neffa, J. C. (2000). *El proceso de innovación científica y tecnológica*, capítulo del Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo De la Garza Toledo (Coord.), FCE.

Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). *Los estudios de caso en la investigación sociológica*. En Vasilachis de Gialdino (coord.). *Estrategias de investigación cualitativa* (pp.213-237). Editorial Gedisa.

- Nelson, R. (1981) ¿Por qué las empresas difieren? ¿y cómo eso importa? *Strategic Management Journal* 12, 61-74.
- Novaes H. (2007). O fetiche da tecnologia. A experiência das fábricas recuperadas. Editora Expressão Popular. São Paulo.
- Novaes, H. (2015). El fetiche de la tecnología. La experiencia de las empresas recuperadas, Biblioteca Económica de los trabajadores, Ed. Continente.
- Novaes, H. y Dagnino, R. (2006). El proceso de adecuación socio-técnica en las fábricas recuperadas: algunas generalizaciones a partir de visitas a ocho empresas. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, vol. 6, núm. 12, 2006, pp. 249-271, Universidad de los Andes, Venezuela.
- Novick, M. (2000). La transformación en la organización del trabajo, en el Tratado Latinoamericano del Sociología del Trabajo, De la Garza Toledo E., FCE.
- Novick, M. (2002). Aprendizaje y conocimiento como ejes de la competitividad. Capacitación e innovación en dos tramas productivas de la industria manufacturera argentina. *Sistemas locales y capacitación*, 103-135.
- Novick, M. (2006). La transformación de la organización del trabajo. En De la Garza: Teorías sociales y estudios del trabajo. Nuevos enfoques. Editorial Anthropos.
- Ojeda, H. D. (2017). Evaluación de desempeño: hacia una crítica de la crítica. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)*, (9), 61-81.
- Palomino, et al (2011). Empresas recuperadas: cooperación y conflictividad, en *Revista OSERA*; Instituto de investigaciones Gino Germani; Argentina; N°5. http://www.webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_05/Palomino1.pdf
- Palomino, H. (coord.) (2003). El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas. *Revista Sociedad*, N°20-21, 125-146.
- Pannekoek, A. (1977). Los consejos obreros. Zero.
- Partenio F. (2016). La construcción de modelos de gestión colectiva del trabajo: las significaciones de la sustentabilidad y la solidaridad en empresas recuperadas en Hacer juntos(as): dinámicas, contornos y relieves de la política colectiva / María Inés Fernández Álvarez ... [et.al.]; edición literaria a cargo de María Inés Fernández Álvarez. - 1a ed. Biblos.
- Partenio F., Fernández Álvarez M I. y García Allegrone V. (2007). Pensando en los dilemas de la autogestión en los procesos de recuperación de empresas y fábricas. VII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Partenio F., Frassa M. y Ghiotto, L. (2014). Gestionar, producir y prevenir. Un estudio sobre la producción de las condiciones y medio ambiente de trabajo en una cooperativa metalúrgica de la zona sur del Gran Buenos Aires, cap. 2, en Las condiciones de trabajo en la provincia de Buenos Aires, año 2011. /compilado por Andrea Suarez Maestre y Lucía Chicatún. 1a ed. - La Plata: Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.

Partenio, F., Frassa, J., y Ghiotto, L. (2012). Riesgos laborales y autogestión: la significación de la prevención y la protección de la salud laboral en una cooperativa del sector metalúrgico. In VII Jornadas de Sociología de la UNLP, La Plata, Argentina. Argentina en el escenario latinoamericano actual: Debates desde las ciencias sociales. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología.

Pastore, R. (2010). Un panorama del resurgimiento de la economía social y solidaria en la Argentina. Revista de Ciencias Sociales, segunda época. Año 2, Nº18. Universidad Nacional de Quilmes, primavera de 2010, pp. 47-74.

Paternio, F. (2010). Las manos, los saberes, las máquinas. Un análisis sobre la organización del trabajo en los elencos productivos de fábricas recuperadas, en La producción del trabajo asociativo: condiciones, experiencias y prácticas en la economía social /Matías Berger [et.al.]; compilado por Matías Berger y María Cecilia Cross. Fundación Centro de Integración, Comunicación, Cultura y Sociedad – CICCUS, Centro de Estudios e Investigaciones Laborales-CEIL-PIETTE.

Peixoto de Albuquerque, P. (2004). Autogestión. La otra economía, Colección lecturas sobre Economía Social, Altamira, OSDE, UNGS.

Peláez P. (2015). Análisis preliminar del aporte de las ERT en Argentina a los debates acerca del proceso de trabajo, Revista Idelcoop – Nº215. Marzo 2015 idelcoop.org.ar/revista/215 – Instituto de la Cooperación – Fundación de educación, investigación y asistencia.

Perbelini, M. (2016). Problematicando la organización del trabajo en las empresas recuperadas por sus trabajadores desde la corriente psicodinámica del trabajo, Revista Trabalho, (En cena) Julio- diciembre 2016, Vol 1, Nº 2. Pp. 60 75.

Perbellini, M. (2016). Empresa, organización del trabajo e identidad laboral. Estudio de las empresas recuperadas por sus trabajadores en su etapa de consolidación: análisis de dos empresas recuperadas del área del Gran Rosario. (Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales no publicada). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

- Petriella, Á. (1998). Nuevas preguntas y nuevas respuestas del movimiento cooperativo a fin de siglo. *Revista de Idelcoop - Volumen 25 - Nº 115 Teoría y práctica de la cooperación*.
- Petriella, Á. (2006). *Contravientos*. Ediciones del Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini.
- Piedrabuena, M. y Abad, C. (1989). Los modelos de colonización agrícola israelíes: el kibutz y moshav. *Ería: Revista cuatrimestral de geografía*, (19), 202-207.
- Prada Alcoreza, R. (2008). *Genealogía del ayllu*, Muela del Diablo Editores Comuna, La Paz, CLACSO.
- Programa Facultad Abierta (2018). VI INFORME: Las empresas recuperadas por los trabajadores en el gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a octubre de 2018, Programa Facultad Abierta/Centro de Documentación de Empresas Recuperadas Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil Facultad de Filosofía y letras Universidad de Buenos Aires. <http://www.recuperadasdoc.com.ar/VI-Informe-Situacion-ERT-2018.pdf>.
- Programa Facultad Abierta (2019) Datos básicos empresas recuperadas a 2019, [Manuscrito no publicado].
- Proietti Bocco A. (1986). *Lozadur: un caso exitoso de autogestión "a la Argentina"*. Fundación Friedrich Ebert, Debate sindical.
- Rebón, J. (2004). Una empresa de trabajadores Apuntes acerca de los determinantes de las empresas recuperadas. Instituto Gino Germani de la Universidad de Buenos Aires-CONICET, <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/rebon.pdf>, 1-12.
- Rebón, J. (2007). *La empresa de la Autonomía. Trabajadores recuperando la producción*. Ediciones Picaso.
- Rebón, J. (2017). Las empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina como forma socioproductiva, *Revista iberoamericana de relaciones laborales*, N°35 <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/501568> consulta 21/1/2020.
- Rebón, J. y Kasparian, D. (2018). El poder social en la producción. Una aproximación a partir de las empresas recuperadas por sus trabajadores. *De Prácticas y Discursos*, 7(10).
- Rebón, J. y otros, (2016). *Saberes recuperados: herramientas para la autogestión*, OSERA, Universidad de Buenos Aires, Instituto de Investigaciones Gino Germani, UBA. <https://www.empresasrecuperadas.org/Saberes-Recuperados-Completo.pdf>

Rebón, J., Kasparian, D. (2015). La valoración social de las cooperativas en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Una aproximación a partir de la investigación por encuesta. Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social, N° 29, 11-37

Rebón, J., Kasparian, D., y Hernández, C. (2016). The social legitimacy of recuperated enterprises in Argentina. Socialism and Democracy, 30(3), 37-54.

Rebón, J., y Rieiro Castiñeira, A. (2020). Consolidación cooperativa de empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina y Uruguay. Psicoperspectivas, 19(2), 7-18.

Rebón, J., Kasparian, D. y Bauni, N. (2020). Factores positivos para el éxito cooperativo de las empresas recuperadas, OSERA, IIGG, UBA <https://www.ruess.com.ar/sites/www.ruess.com.ar/files/adjuntos/informe-osera-final.pdf>

Recio A. (2000). Empresa red, distribución de la renta y relaciones laborales, VII Jornadas de Economía Crítica de la Universidad Castilla la Mancha, Albacete.

Ressel, A. B., Silva, N. C., Coppini, V., y Nievas, M. (2013). Manual teórico-práctico de Introducción al Cooperativismo.

Riero, A. (2014). Dinámicas, conflictos emergentes y procesos identitarios en el mundo del trabajo autogestionario, Revista IDELCOOP 214.

Rodríguez, C. (1975). El kibutz, <https://repositorio.unphu.edu.do/handle/123456789/131> 20 de octubre de 2020.

Roitman, S. (2008). Un rara avis en el arco de empresas recuperadas: El caso Zanella-Pauny. V Jornadas de Sociología de la UNLP, La Plata, Argentina. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6384/ev.6384.pdf

Roitman, S. (2015). Tecnología y Trabajo en una fábrica de tractores. De Zanella a Pauny (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/102>

Rosanvallon, P. y De la Iglesia, D. (1979). La autogestión. Fundamentos.

Ruggeri A. (2011). Reflexiones sobre la autogestión en las empresas recuperadas argentinas, Estudios, 2011, N° 1-1, pp 60-79.

Ruggeri, A. (2018). Autogestión y revolución. De las primeras cooperativas a Petrogrado y Barcelona, Ediciones Callao.

Ruggeri, A. et al. (2009). Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina, Ed. Fac. de Filosofía y Letras, UBA.

- Ruggeri, A. et al. (2010). Las empresas recuperadas en la Argentina. Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas. Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras (UBA).
- Ruggeri, A. et al. (2019). Las ERT en el gobierno de Macri, no publicado.
- Ruggeri, A. y Mutuberria Lanzani V. (2015). Informe socio económico Cooperativas de trabajo y Seguridad Social en Argentina, Programa Facultad Abierta (UBA) e IDELCOOP. Programa de cooperativismo y economía social en la universidad convocatoria 2015- Proyecto 002-057 Secretaría de Políticas Universitarias- Ministerio de Educación y Deportes.
- Ruggeri, A., Bourlot L., Marino F. y Peláez P. (2014) Cooperativa Textiles Pigüe. Historia de la recuperación de una fábrica de Gatic, Peña Lillo, Ediciones Continente, CABA.
- Salgado, R. (2012a) Los límites de la igualdad. Cambio y reproducción social en el proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores, Tesis Doctoral.
- Salgado, R. (2012b). Aportes para el análisis de los procesos de desigualación distributiva en las Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires. Argumentos. Revista de crítica social, (14).
- Schein, E. (1997). Socialización Organizacional, Kolb, D – Rubin I y Mc Initre J. Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos, Ed. Prentice / Hall Internacional.
- Melucci, A. (1994). Asumir un compromiso: identidad y movilización en los movimientos sociales. Zona abierta, (69), 153-180.
- Sennett, R. y Najmías, D. (2000). La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo, Anagrama.
- Singer, P. (2008). Economía solidária. Estudos avançados, vol. 22, N° 62, p. 289-314.
- Smith, V. (1995). El legado de Braverman. La tradición del proceso de trabajo veinte años más tarde. En Sociología del trabajo: Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad N.º 26.
- Srnec, C. (2018). “Volver a recuperar la empresa”. Indagaciones sobre la participación en empresas recuperadas por sus trabajadores a partir de una etnografía. RELET-Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 22(37), 125-158.
- Stake, R. E. (2013) Estudios de casos cualitativos. En N.K. Denzin; Y.S. Lincoln (comps.). Manual SAGE de Investigación Cualitativa Vol. III: Estrategias de Investigación Cualitativa. Barcelona: Editorial Gedisa.

- Suárez, D. (2018) El enfoque de los sistemas de innovación, Publicaciones IDEI, Documentos de Trabajo, UNGS
- Szlechter, D (2015). Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management en empresas transnacionales en la Argentina, Ediciones UNGS.
- Szlechter, D. (2020). Teorías de las organizaciones: Un enfoque crítico, histórico y situado. Los Polvorines, Argentina: Ediciones UNGS.
- Sztomka P. (1993). Sociología del cambio social, Alianza Editora, Madrid.
- Tilly C. (2000). La desigualdad persistente, Manantial, Buenos Aires.
- Tort, M. I., y Lombardo, P. (2010). La sustentabilidad de la empresa social: La cooperativa Campo de Herrera. Realidad Económica. IADE, Buenos Aires, (253), 82-105.
- UNESCO (1999) Recomendaciones para un uso no sexista del lenguaje. Servicio de lenguas y documentos de UNESCO.
- Vasilachis de Gialdino I. (2006) (coord.). Estrategias de investigación cualitativa, Editorial Gedisa.
- Vázquez, G. (2010). El debate sobre la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados, en Revista de ciencias sociales – Universidad Nacional de Quilmes (UNQ), Segunda época, N°18, pp. 97-120. <https://bit.ly/2LDOPeH>.
- Vázquez, G. (2015). Gestión de empresas sociales en Europa: aprendizajes para las organizaciones de la economía social y solidaria de Argentina, Informe de investigación en el marco del proyecto: "La economía social en el cruce de alternativas a la economía hegemónica. Aplicaciones al campo urbano: conceptos, políticas e indicadores". Área de Sistemas Económicos Urbanos, Instituto del Conurbano, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Vázquez, G. (2018). Problemas de gestión en organizaciones autogestionadas por sus trabajadores y algunas orientaciones para seguir andando, <https://ungs.academia.edu/GonzaloV%C3%A1zquez>
- Vieitez, C. y Dal Ri, N. S. (2001). Trabalho asociado. Cooperativas e empresas de autogestao, Rio de Janeiro, DP&A editora.
- Vieta, M. (2009). Desafíos e innovaciones sociales en las empresas recuperadas por sus trabajadores, Cap. 10 en Ruggeri Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina, Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras, UBA.

- Villavicencio, D. (2000). Economía y sociología. Historia reciente de una relación conflictiva, discontinua y recurrente, capítulo del Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, De la Garza Toledo (Coord.), FCE.
- Villavicencio, D. (2006). Trabajo, aprendizaje, tecnológico e innovación, 2006, Cap. 11 en Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques, Enrique de la Garza Toledo, Antrophos.
- Vuotto, M. (1994). Paradojas de la organización cooperativa, en Giarraca, Norma (Compiladora), Acciones colectivas y organización cooperativa. Reflexiones y estudios de caso, Centro Editor de América Latina.
- Vuotto, M. (2011a). El cooperativismo de trabajo en la Argentina: contribuciones para el diálogo social. (Documento de Trabajo N° 217). Organización Internacional del Trabajo/Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina.
- Vuotto, M. (2011b). La contribución de la investigación a las innovaciones: el caso de las organizaciones de economía solidaria en Innovación y economía social y solidaria: retos y aprendizajes de una gestión diferenciada, (Comp.). Juan Fernando Álvarez, barranquillas, Ibarra Garrido.
- Vuotto, M. y Fardelli, C. (2012). Gobernanza y gestión de las organizaciones de la economía social, Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo N° 79, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Vuotto, M., y Acosta, M. C. (2002). El caso de la cooperativa CIAM ¿estrategia empresarial o estrategia asociativa? Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Documento N° 37.
- Willmott, H. (2007). La fuerza es la ignorancia, la esclavitud es la libertad: la gestión de la cultura en las organizaciones modernas. En Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies (pp. 103-160). Siglo XXI de España.
- Wright, E. O. (2010). Preguntas a la desigualdad. Ensayos sobre análisis de clase, socialismo y marxismo. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Wright, E.O. (2015). Construyendo utopías reales. Buenos Aires: Ediciones Akal.
- Wyczykier, G. (2005). De la dependencia a la autogestión laboral en la Argentina: un estudio sobre experiencias de cooperativización en el mundo del trabajo en los años' 90 y los albores del nuevo siglo.

Wyczykier, G. (2009). De la dependencia a la autogestión laboral. Prometeo libros, Los Polvorines.

Wyczykier, G. (2010). Sobre procesos de autogestión laboral en América Latina y en la Argentina: Algunas referencias históricas para su análisis, REMS, Año 3, N° 3.

Yoguel G. y Bosherini F. (2001) El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas y el rol del sistema territorial Revista Desarrollo Económico, abril 2001.

Zangaro M. (2011). Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management. Ediciones Herramientas.

Artículos de diario:

Capana P. (6 de junio cd 2003) Los utopistas experimentales. Pagina 12, Futuro 12.

Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/futuro/13-470-2003-06-06.html>

Capana P. (6 de noviembre de 2010) La utopía de Fourier, Pagina 12 Futuro 12, recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/futuro/13-2439-2010-11-06.html>

Economía feminista (2019) Aunque muchos lo nieguen la desigualdad de género se puede medir. <https://economiafeminita.com/aunque-muchos-la-nieguen-la-desigualdad-de-genero-se-puede-medir/>

Preocupación por trámite de desalojo del aserradero de la Cooperativa 1 de Mayo en Roca, (28 de septiembre de 2019), Diario Rio Negro

<https://www.noticiasrionegro.com.ar/noticia/33531/preocupacion-por-tramite-de-desalojo-del-aserradero-de-la-cooperativa-1-de-mayo-en-roca>

Resoluciones:

Resolución 360/75 del INAC Excepciones al principio de mutualidad rigurosa 20 de mayo de 1975 <https://www.face.coop/legislacion/index.php/legislacion/resoluciones-inaes/115-cooperativas-de-trabajo/1433-resolucion-360-75>

Paginas consultadas:

ACTRA <https://redaccionrosario.com/2016/04/05/empresas-recuperadas-lanzaron-actra/> consulta el 31 de julio de 2020

ANTA <http://www.relats.org/documentos/ESS.Barrios.pdf> consulta el 31 de julio de 2020

CNCT <http://www.cnct.org.ar/%C2%BFqui%C3%A9nes-somos> consulta el 31 de julio de 2020

FACTA <http://www.cnct.org.ar/facta> consulta el 31 de julio de 2020

FECOOTRA <https://www.fecootra.coop/>

FEDECABA <http://www.fedecaba.org/> consulta el 31 de julio de 2020

Movimiento Nacional de empresas Recuperadas:
<https://www.facebook.com/MovimientoNacionalDeEmpresasRecuperadasMner/> consulta el 31 de julio de 2020

Movimiento Nacional de Fabricas Recuperadas por sus trabajadores:
<http://fabricasrecuperadas.com.ar/> consulta el 31 de julio de 2020

Entrevistas citadas

Entrevistas a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017, realizada por Julián Rebón y Natalia Bauni (se realizaron entrevistas a cuatro miembros del Consejo de Administración)

Entrevista empresa de servicios educativos recuperada de CABA, diciembre de 2017, realizada por Natalia Bauni

Entrevista a empresa recuperada alimenticia láctea, Provincia de Buenos Aires., diciembre de 2018, realizada por Julián Rebón

Entrevista a empresa recuperada alimenticia láctea 1 de Rosario, Santa Fe, octubre de 2018, realizada por Denise Kasparian y Natalia Bauni

Entrevista a empresa recuperada alimenticia 2 de Rosario, Santa Fe, octubre de 2018, realizada por Denise Kasparian y Natalia Bauni

Entrevista a empresa recuperada de logística y mantenimiento de residuos de AMBA, Provincia de Buenos Aires., diciembre de 2017, realizada por Natalia Bauni

Entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA 2, diciembre de 2018, realizada por Natalia Bauni

Entrevista a empresa recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, noviembre de 2018, realizada por Natalia Bauni

Entrevista a empresa recuperada frigorífico de Río Negro, noviembre de 2017, realizada por Julián Rebón y Denise Kasparian

Entrevista a empresa recuperada metalúrgica de Ushuaia, Tierra del Fuego, octubre de 2017, realizada por Rodrigo Salgado

Entrevista a empresa recuperada alimenticia de CABA 1, octubre de 2017, realizada por Denise Kasparian

Entrevista a empresa recuperada cerámica de Neuquén 1, noviembre de 2017, realizada por Julián Rebón y Denise Kasparian

Entrevista a empresa recuperada cerámica de Neuquén 2, noviembre de 2017, realizada por Julián Rebón y Denise Kasparian

Entrevista a empresa recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, noviembre de 2018, realizada por Natalia Bauni

Entrevista a empresa recuperada medio gráfico de Córdoba, octubre de 2018, realizada por Denise Kasparian y Natalia Bauni

Entrevista a empresa recuperada hotel de CABA, diciembre de 2018, en Kasparian, 2017, realizada por Denise Kasparian

Entrevista a empresa recuperada aserradero de Río Negro, noviembre de 2017, realizada por Denise Kasparian y Julián Rebón

Entrevista a empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018, realizada por Natalia Bauni

Entrevista a empresa recuperada de transporte de Entre Ríos, diciembre de 2018, realizada por Denise Kasparian

Entrevista a empresa recuperada gastronómica de CABA, octubre de 2017, realizada por Natalia Bauni

Entrevista a empresa recuperada gráfica de Mendoza, noviembre de 2017 realizada por Natalia Bauni

Entrevista a empresa recuperada alimenticia de Mendoza 1, noviembre de 2017 realizada por Natalia Bauni y Denise Kasparian

Entrevista a empresa recuperada alimenticia de Mendoza 2, noviembre de 2017 realizada por Natalia Bauni y Denise Kasparian

Entrevistas a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, noviembre de 2020, realizada por Joaquín Echave y Natalia Bauni

Entrevista empresa de servicios educativos recuperada de CABA, diciembre de 2020, realizada por Natalia Bauni

Entrevista a empresa recuperada alimenticia láctea, Provincia de Buenos Aires., diciembre de 2020, realizada por Natalia Bauni

Entrevista a empresa recuperada alimenticia láctea 1 de Rosario, Santa Fe, diciembre de 2020, realizada por Denise Kasparian

Entrevista a empresa recuperada de transporte de Entre Ríos, diciembre de 2020, realizada por Denise Kasparian

Entrevista a empresa recuperada gastronómica de CABA, diciembre de 2020, realizada por Natalia Bauni

Entrevista a empresa recuperada medio gráfico de Córdoba, diciembre de 2020, realizada por Denise Kasparian

Entrevista a empresa recuperada metalúrgica de la Provincia de Buenos Aires, diciembre de 2020, realizada por Natalia Bauni

Entrevista a empresa recuperada frigorífico de Rio Negro, diciembre de 2020, realizada por Joaquín Echave

Entrevista a empresa recuperada de logística y mantenimiento de residuos de AMBA, Provincia de Buenos Aires., diciembre de 2020, realizada por Natalia Bauni

Anexo

Anexo: 1 Dimensiones consideradas para la construcción de la Tipología de Empresas recuperadas

Rubro	Región	Instancias intern	Instancias	Asamblea	Nivel de parti	Continuidad	Compromiso	Producto prop	Diversificació	Inversio	Planificac	Tip
Textil	PBA	Coordinadores por sector y reunión de coordinadores	Si	mensual	alta	Si	intermedio	Marca propia de ropa deportiva	alianza con otras empresas privadas	Si	Si	CA
Alimenticia 1	CABA	No	No	quincenal	alta	Si	intermedio	Dulces de marca propia	Nuevos sabores de helado	Si	No	CA
Gastronomía	CABA	No	Si	mensual	alta	Si	compromiso y buen clima	Servicio de gastronomía y delivery.	Vino con etiqueta propia	Si	No	CA
Logística y mantenimiento	PBA	No	Si	mensual	alta	Si	intermedio	servicios de ingeniería sanitaria, producción y mantenimiento de áreas verdes	proyecto de huerta agroecológica	Si		CA
Escuela	CABA	reuniones de coordinadores y CA.	Director/Rector	dos por año y algunas extraordinarias	intermedio	Si	compromiso	escuela de nivel inicial, primaria y secundaria	No	Si		CA
Metalúrgica	PBA	Tiene encargados y subencargados por sector	Comité de coordinación y control	mensual	obligatoria	No	intermedio	campanas y extractores para hogar e industria, nuevo: anafe, carpintería de aluminio	Carpintería de aluminio	Si	Si	CA
Alimenticia lactea 1	Rosario	No	Si	quincenal	alta	Si	compromiso y buen clima	crema manteca	No	Si	Si	CA
Medio gráfico	Córdoba	reuniones de convivencia de asistencia obligatoria	Si	anual	intermedio	intermedio	intermedio	Diario y Revista semanal	Revista y modificación de la editorial a una versión más local	Si	No	CA
Alimenticia lactea	PBA	hay encargados por área	Si	anual	alta	Si	intermedio	leches, yogures, potres, quesos, pastas, dulce de leche, crema y flanes	Ampliación de oferta de productos	Si		CA
Alimenticia 2	CABA	reunión semanal de consejo ampliado	Si	mensual	alta	Si	buen clima	tapas de empanada y pascualinas, segunda marca propia	Ampliación oferta de productos	Si	Si	CA
Gráfica	CABA	consejo ampliado, y la participación activa de la Comisión de jóvenes	Si	mensual	alto	intermedio	compromiso y buen clima	imprenta	Ampliación oferta de servicios de imprenta	Si	Si	CA
Metalúrgica	Ushuaia	asambleas por sector y de coordinadores	Si, Comisión de la Producción	mensual	alta	intermedio	intermedio	fabricación de lavarropas, televisores y microondas	No	No	No	CS
Cerámica 1	Neuquén	Coordinador de producción por turno	Si	mensual	obligatoria	No	compromiso y buen clima	cerámicas	No	Si	No	CS
Frigorífico	Rio Negro	Comisiones para integración, coordinadores de área elegidos por asamblea	Si	quincenal	obligatoria	No	intermedio	faenan: ovinos, bovinos y porcinos	carnicerías para llegar al consumidor	Si	No	CS
Alimenticia 1	Mendoza	No	No	mensual	alta	Si	bueno	tomate triturado, dulce de membrillo, mermelada de membrillo y dulce de batata	No	Si		CS
Alimenticia 2	Mendoza	No	Si	mensual		No	intermedio	ajo y espinaca deshidratada	subalquiler de espacios	Si	No	CS
Gráfica	Mendoza	Reuniones de consejo ampliadas	No	dos por año	alta	Si	compromiso y buen clima	etiquetas	revistas, libros, folletería general, factureros	Si	No	CS
Transporte	Entre Rios	No	Si	mensual	alta	intermedio	intermedio	2 líneas de colectivo nuevas	No	Si	No	CS
Hotel	CABA	reunión de consejo ampliado con responsables	Si	quincenal	intermedio	No	dificultades	Hotel y alquiler de espacios	No	Si		CS
Alimenticia 2	Rosario	No	Si	quincenal	baja	No	dificultades	tapas de empanada y pascualina, segunda marca propia	Ampliación oferta de productos, algunos tercerizados	Si		CS
Aserradero	Rio Negro	No	No	semanal	alta	No	dificultades	cajones para frutas y palets	No	Si	No	SC
Cerámica 2	Neuquén	reunión de coordinadores, asamblea de turnos y la jornada de convivencia	Si	semanal	baja	No	dificultades	cerámicas	No	No		SC

Anexo 2: Dimensiones sobre organización del trabajo según tipo de empresa recuperada

Rubro y región	Jerarquía	Capacitación	Rotación	Criterios incorporación	Forma de retribución	Tipo
Textil PBA	Si	Si	Si	familiar y sectores vulnerables	antigüedad, jerarquía, calificación, formación y experiencia	CA
Alimenticia 1 CABA	No	Si	No	familiar	igualitario	CA
Gastronomía CABA	Si	Si	Si	familiar	antigüedad	CA
Logística y mantenimiento PBA	Si	Si	No	vecinos comprometidos	plus por compromiso	CA
Escuela CABA	Si	Si	Si	familiar	antigüedad y jerarquía	CA
Metalúrgica PBA	Si	Si	Si	familiar y técnico	antigüedad y jerarquía	CA
Alimenticia lactea 1 Santa Fé	Si	Si	Si	familiar	igualitario	CA
Medio gráfico Córdoba	Si	Si	Si	familiar	antigüedad y jerarquía	CA
Alimenticia lactea PBA	Si	Si	Si	familiar	jerarquía	CA
Alimenticia 2 CABA	Si	Si	Si	familiar y técnico	jerarquía	CA
Gráfica CABA	Si	Si	Si	familiar	antigüedad, jerarquía, calificación, formación y experiencia	CA
Metalúrgica Ushuaia	Si	Si	Si	familiar	igualitario según hs	CS
Cerámica 1 Neuquén	Si	No	No	familiar	igualitario según hs	CS
Frigorífico Rio Negro	Si	Si	Si	familiar	antigüedad y plus presentismo	CS
Alimenticia 1 Mendoza	Si	Si	Si	familiar	igualitario	CS
Alimenticia 2 Mendoza	Si	Si	Si	familiar y técnico	igualitario según hs	CS
Gráfica Mendoza	No	Si	Si	familiar y técnico	antigüedad	CS
Transporte Entre Rios	Si	Si	Si	familiar	igualitario	CS
Hotel CABA	Si	Si	Si	familiar	antigüedad, jerarquía, calificación, formación y experiencia	CS
Alimenticia 2 Santa Fe	Si	No	Si	familiar	jerarquía y plus por presentismo	CS
Aserradero Rio Negro	No	No	No	familiar	igualitario	SC
Cerámica 2 Neuquén	Si	No	Si	familiar	antigüedad y plus presentismo	SC

Anexo 3: Dimensiones sobre control del trabajo según tipo de empresa recuperada

Empresa y Región	Reglamento	Personificación	Evaluación de desempeño	Tipo
Escuela CABA	Estatuto	Director - Rector	No	CA
Logística y mantenimiento PBA	No	Consejo de Administración	No	CA
Gastronomía CABA	Si	Consejo de Administración	No	CA
Alimenticia 1 lactea de Rosario	Si	Consejo de Administración	Si	CA
Alimenticia 1 de CABA	Si	Consejo de Administración	No	CA
Metalúrgica PBA	Si	Consejo de Administración	Si	CA
Textil de PBA	Si	Área de Relaciones Laborales	Si	CA
Medio gráfico de Córdoba	No	Coordinadores	No	CA
Alimenticia Lactea PBA	Estatuto	Consejo de Administración	No	CA
Alimenticia 2 de CABA	No	Consejo de Administración Ampliado	Si	CA
Gráfica CABA	Si	Síndico - Consejo de Administración	Si	CA
Hotel CABA	Si	Oficina del asociado	No	CS
Gráfica Mendoza	Si	Secretaría y Consejo de Administración	No	CS
Alimenticia 1 Mendoza	en elaboración	Consejo de Administración	No	CS
Alimenticia 2 de Mendoza	No	Consejo de Administración	No	CS
Metalúrgica Ushuaia	Si	Coordinadores	No	CS
Cerámica 1 Neuquén	Normas de convivencia	Coordinadores -Síndico	No	CS
Frigorífico Rio Negro	Si	Presidente - Consejo de Administración	No	CS
Transporte Entre Rios	Si	Consejo de Administración	No	CS
Alimenticia 2 de Santa Fe	No	Comisión	No	CS
Cerámica 2 Neuquén	Si	Consejo de Administración	No	SC
Aserradero Rio Negro	No	Consejo de Administración	No	SC