



Artículo de investigación E19A02 SPU-MEN 941. ❖ Proyecto “Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas” ❖ Programa de Cooperativismo y Economía Social en la Universidad, de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación.
Recibido: 6.07.2021. ❖ Aprobado versión final: 1.11.2021. ❖ JEL: J54, O31, L23, M54
Pp. 67-84 ❖ doi: 10.33571/teuken.v12n19a3

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

Innovate and self-manage: the work organization in the recovered companies in Argentina.

Natalia Bauni
ARGENTINA

Resumen: la investigación se propuso explorar las innovaciones que se producen en la organización del trabajo en empresas recuperadas en Argentina, entre 2017 y 2020. Se analizaron veintidós empresas del país mediante entrevistas semiestructuradas. Se encontraron diversos dispositivos innovadores cuyo propósito es equilibrar el doble carácter de la gestión de las cooperativas de integrar el carril económico al institucional. Algunas de las innovaciones representan cambios frente a la empresa capitalista anterior, mientras que otras lo son en comparación con el cooperativismo tradicional. Los factores de los que se nutren las innovaciones son una conjunción entre: la puesta en práctica y la 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.

Palabras clave: empresas gestionadas por los trabajadores; Innovación e invención; procesos e incentivos; organización de la producción; gestión laboral.

Abstract: The research set out to explore the innovations in the work organization in recovered companies in Argentina between 2017 and 2020. Twenty-two companies from all over the country were analyzed through semi-structured interviews. The results found Various innovative devices that aim to balance the double character that orders the management of cooperatives to integrate the economic to the institutional aims. Some innovations represent changes concerning the previous capitalist enterprise, while others can be considered modifications compared to the traditional cooperative movement. The factors that nurture innovation are the conjunction among the implementation and experimentation of dispositives, their constant debate, the company's opening to relationships with other actors, and the culture oriented towards the care of internal democracy.

Key words: enterprises, Innovation and invention; processes and incentives; organization of production; labor management.



Natalia Bauni es Licenciada en Sociología de la Universidad de Buenos Aires, Magister en Ciencias Sociales del Trabajo (FCS) de la UBA, y doctoranda en Ciencias Sociales en la UBA. Coordinadora del Observatorio Social de Empresas Recuperadas y Autogestionadas del Instituto Gino Germani, (FCS) de la UBA en Buenos Aires, Argentina.

Contacto: nbauni@gmail.com ORCID: 0000-0002-3213-3014



Inovar e autogerir: a organização do trabalho em empresas recuperadas na Argentina

Resumo: a pesquisa teve como objetivo explorar analiticamente as inovações que ocorrem na organização do trabalho nas empresas recuperadas entre 2017 e 2020 na Argentina. Vinte e duas empresas de todo o país foram analisadas por meio de entrevistas semiestruturadas. Foram encontrados diversos dispositivos inovadores cujo objetivo é equilibrar a dupla natureza da gestão cooperativa de integrar a via econômica com a institucional. Algumas das inovações representam mudanças em relação à empresa capitalista anterior, enquanto outras são comparadas ao cooperativismo tradicional. Os fatores que fomentam a inovação são a conjunção entre: a implementação e experimentação de dispositivos, o seu constante debate, a abertura da empresa às relações com outros atores e uma cultura orientada para o cuidado da democracia interna.

Palavras-chave: empresas geridas pelos trabalhadores; Inovação e invenção; processos e incentivos; Organização da produção; Gestão do trabalho.

Introducción

La expresión 'empresas recuperadas' refiere a unidades productivas que se reconvierten en cooperativas de trabajo, originadas en la acción colectiva de las personas asalariadas en defensa de su fuente laboral (Bialakowsky *et al.*, 2003 y Bialakowsky *et al.*, 2004; Fajn, 2003; Fernández, 2007; Itzigsohn, 2009; Kasparian y Rebón, 2020) y que pasaron a ser gestionadas por las y los trabajadores. La forma cooperativa facilita la democratización de la gestión al utilizar el modelo de 'una persona un voto', ya que cada trabajador/a decide sobre su propia fábrica.

La investigación se propuso explorar descriptiva y analíticamente las innovaciones en la organización del trabajo, en las empresas recuperadas en la Argentina entre 2017 y 2020. El supuesto previo a la investigación planteaba que las innovaciones no lograrían configurar un modelo alternativo de organización del trabajo. Sin embargo, en las empresas recuperadas de consolidación autogestionada (aquellas orientadas a resolver las tensiones de las cooperativas, tales como la que se genera 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. El carácter de estas innovaciones tiende a asumir un modelo experimental, de prueba y error, basado fundamentalmente en la apertura de las empresas hacia otros actores.

Los propósitos específicos fueron: primero, identificar y describir las innovaciones que se producen en las empresas recuperadas, en lo referido a la organización del trabajo. Segundo, indagar sobre cada una de las innovaciones



especificando las características, los orígenes y los impactos que han tenido en la gestión 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 diferenciales de autogestión. Por último, plantear un marco hipotético conceptual sobre organización del trabajo e innovaciones en las empresas recuperadas.

La investigación se enmarcó en los estudios críticos de la sociología de las organizaciones, la sociología del trabajo y la autogestión. Se partió 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 formule o sistematice una forma alternativa de gestionar empresas administradas por la fuerza trabajadora, 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. De esta manera, las empresas recuperadas invitan a repensar teorías desde las orillas (Ibarra, 2006), incorporando los postulados de la teoría existente y replanteando sus supuestos.

Metodología

El abordaje metodológico se basó en una perspectiva de análisis cualitativo que permitió analizar, en forma densa, el funcionamiento de las empresas recuperadas y las innovaciones en la organización del trabajo. El trabajo de campo se realizó entre septiembre de 2017 y octubre de 2018. Se llevó adelante un análisis singular y comparado de casos de empresas recuperadas, y la estrategia analítica fue dual; por una parte, se reconstruyó cada caso en las principales dimensiones y, por otra, el carácter múltiple del estudio permitió abordar comparativamente las distintas experiencias, favoreciendo el avance en la generalización analítica (Archenti y Piovani, 2007).

La muestra estuvo compuesta por veintidós empresas recuperadas de diversas ramas y regiones; la mayoría han sido recuperadas después de la crisis de 2001, y son pequeñas, medianas y grandes según la cantidad de trabajadoras/es asociadas/os que varía desde 12 a 230. Los casos se abordaron mediante observaciones y 36 entrevistas semi-estructuradas a presidentes y actores relevantes de las cooperativas, así como el análisis de documentos y artículos publicados en medios gráficos.

Marco teórico

La reflexión constituyó un intento de recuperar el llamado teórico-metodológico de Ibarra (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 diferentes al origen de la



teoría. Específicamente, la idea fue rescatar 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.

La definición de autogestión combina dos categorías (Guerra, 2013 y Maldovan, 2019): en primer lugar, la referencia al carácter político en lo relativo a la forma en que se lleva adelante la democracia; así las organizaciones autogestionadas son aquellas que construyen formas de participación diferentes a la democracia representativa, plantean modalidades opcionales de toma de decisiones y buscan alternativas para conseguir el compromiso del colectivo. En segundo lugar, la autogestión en la dimensión organizacional hace efectiva a la autonomía tanto interna como externa. Esta tiene dos implicaciones; por un lado, la idea de la autodeterminación del grupo en lo referido a las reglas con las que se realiza el trabajo, es decir, que se aleje lo más posible de las versiones alienantes del trabajo taylorismo-fordismo, transformándolo en liberador. A su vez la autonomía en relación con el mundo externo de la organización supone la no dependencia del Estado, ni de otros privados.

Así, aquellas organizaciones cercanas a la democracia asamblearia, en la que la frecuencia y la regularidad sea alta y en la que se tomen decisiones y se promuevan procesos de trabajo en equipo y se procure la autonomía del Estado, serán más cercanas al tipo ideal de autogestión. Mientras que aquellas en las que se encuentren formas de gestión de cuadros (Vieitez y Dal Ri, 2001), la organización y el control del trabajo sea más afín a formas tayloristas-fordistas de organización y sean dependientes de un actor externo, estarán más alejadas del tipo ideal de autogestión.

Esta definición de autogestión instala la idea de tensiones, en la forma organizacional y socioproductiva de las cooperativas. Tensiones que se producen entre la lógica económica —*que exige aumento de la productividad, la rentabilidad y la competencia en el mercado*— y la empresa colectiva, donde prima una lógica solidaria, participativa y la democracia interna. Este doble carácter de las cooperativas configura un territorio en tensión.

Con la intención de seguir introduciendo los referentes centrales de la discusión de resultados del estudio, a continuación se presentan los conceptos de dispositivo, consolidación e innovación. El concepto de Foucault (1975) de dispositivo alude a prácticas discursivas y no discursivas, formas arquitectónicas, reglas, leyes, decisiones administrativas; al analizar el dispositivo disciplinario, en particular en *Vigilar y Castigar*, el autor 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. El concepto de dispositivo hace a las personas objeto de una práctica de poder ejercida por otros (Zangaro, 2011). Los dispositivos organizacionales innovadores



configuran una serie de reglas, decisiones y regulaciones que implantan nuevas modalidades de control de la fuerza trabajadora.

La ‘consolidación’ se entiende como el momento en que se produce la institucionalización de prácticas, rutinas organizacionales, reglas y principios que se reafirman en una serie de estructuras y procesos organizativos propios que tienden a perdurar en el tiempo (Deux, 2014). En particular, la consolidación autogestionada se entiende tanto en su dimensión económico-laboral como asociativa; son experiencias que alcanzan la continuidad productiva, al preservar y crear puestos de trabajo con condiciones adecuadas, en el marco de la práctica asociativa (Rebón *et al.*, 2020).

Por su parte, el discurso de la innovación tiene afinidades con la lógica neoliberal. De acuerdo con Laval y Dardot (2013), el neoliberalismo construye una racionalidad que se caracteriza por la generalización de la competencia como norma de conducta y de la empresa como modelo de subjetivación; esta forma de racionalidad se instala en las/os trabajadoras/es y hace mella a través del discurso de la innovación. A las versiones *manageriales* de la innovación se les que valoran la incertidumbre y proponen tomarla como ‘retos’ (Alonso y Fernández, 2011). El discurso innovador pretende crear empresas flexibles que estimulen la creatividad e instituciones que la faciliten; todo esto desde una perspectiva acrítica que desconoce las diferentes condiciones sociales, históricas y económicas en que se encuentran las empresas y su fuerza trabajadora, aceptando sin condiciones la lógica del mercado y la competencia desenfrenada del modelo neoliberal imperante (Alonso y Fernández, 2011).

Resultados

Innovaciones relacionadas con la organización del trabajo, sus características, orígenes e impactos

En función de los objetivos planteados se detallan los principales resultados del estudio. Se proponen categorías de análisis como ciclo de vida organizacional, jerarquías, desarrollo organizacional, profesionalización, políticas de gestión, entre otras que aluden al enfoque centrado en el nivel meso, en el que se centra la perspectiva de este estudio.

Se construyó una tipología de situaciones diferenciales de autogestión que permitió establecer tres subuniversos para el análisis. El primero está constituido por las empresas que alcanzan una “consolidación autogestionada” y que se caracterizan por conseguir la sustentabilidad económica y construir una democracia interna fortalecida. El segundo grupo de “consolidación parcial”, reúne a aquellas que alcanzan una situación de consolidación productiva, pero no logran conformar una democracia afianzada; o consiguen esto último, pero no alcanzan a ser fuertes productivamente. El tercer grupo se conforma por las que no logran consolidarse ni productiva ni democráticamente.



La mayor parte de las innovaciones encontradas se producen en las empresas de consolidación autogestionada (primer grupo). De acuerdo con los dos primeros objetivos específicos, se presentan las principales innovaciones organizacionales y se detallan sus características, orígenes e impactos, así como su relación con las empresas precedentes y el cooperativismo tradicional.

En la organización del trabajo en términos de ciclo de vida organizacional (Martínez, 1993), al momento de recuperar las empresas se produjeron innovaciones por adaptación fáctica, ya que la organización del trabajo fue puesta en crisis. Sin embargo, pasado el tiempo, en algunas empresas se generaron innovaciones volitivas, orientadas a la búsqueda de cambios que equilibraran las tensiones entre eficiencia y participación colectiva, y a poner en cuestión las formas de gestión jerárquicas que imponen las lógicas 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, establecen responsabilidades que colectivizan y democratizan los roles de supervisión y control, mediante el voto de las personas asociadas. 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.

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 asociadas/os dispuestas/os a comprometerse con el proyecto autogestionado. La votación de responsables por compromiso supone una innovación en relación con la empresa privada anterior, donde los mecanismos democráticos de ascenso en la jerarquía no existen. No se hallan formas adaptadas de gestión de cuadros escindidas del colectivo que gestionen la empresa, como los anteriores patrones.

Se encuentran espacios organizacionales que producen modificaciones en diversas áreas, al mismo tiempo que suponen varios ámbitos de intervención como consejo de administración ampliados. Estos espacios organizacionales configuran una de las innovaciones más importantes, pues implican la existencia de un ámbito de imbricación de estructuras y procesos que hilvana lo institucional con la gestión, lo que habilita y estimula la participación de diversas áreas de trabajo en las reuniones de consejo de modo consultivo y, al tiempo, evita la centralización de las decisiones y democratiza la información.

Tales espacios suponen la conformación de nuevas estructuras jerárquicas colectivas, en las que las decisiones se toman en ámbitos no individuales y se consultan a otros espacios jerárquicos, que a la vez son elegidos democráticamente y la variable del compromiso en su elección resulta clave. Los consejos de administración ampliados constituyen una innovación en



comparación con el cooperativismo tradicional, ya que entre el consejo y la asamblea se construyen relaciones fluidas y desburocratizantes a la hora de gestionar las empresas. Las cooperativas de servicio suelen mantener una escisión profunda entre el consejo y las personas asociadas que son usuarias/os de los servicios.

Estos espacios, a su vez, planean las carreras internas o las políticas novedosas de integración y socialización. Las 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, donde los ascensos son impuestos de acuerdo con criterios relativos a la antigüedad, la calificación o la familiaridad, mientras que en las recuperadas aparecen otros como el involucramiento, la participación interna o externa.

En cuanto al desarrollo organizacional, se llevan adelante diversas capacitaciones y formaciones, tanto técnicas como políticas, y se activa una serie de mecanismos para incentivarla, se promueve la profesionalización de la gestión y el desarrollo de carreras internas. Los centros de formación profesional, técnica o dirigencial son ejemplo de ello. La experiencia de autopostulación para ejercer cargos jerárquicos supone la construcción de un dispositivo con efectos sobre la formación, la jerarquía interna y las carreras, 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.

A las cuestiones referidas a la socialización y el compromiso, se les ha prestado poca atención en los inicios; sin embargo, ahora se realizan diversos cursos de cooperativismo, reuniones por sector o comisiones que expresan la existencia de una mirada atenta a la integración de las personas asociadas. La lógica de la empresa comunitaria se diferencia de la empresa privada al intentar construir adhesión a un proyecto colectivo de manera no compulsiva.

Se promueve la rotación de funciones tanto de gestión institucional como dirigencial. Se visualizan problemas con la renovación de cuadros dirigenciales, ya que suponen una formación compleja de largo plazo. La idea de carrera en las empresas recuperadas admite una diferencia fundamental con la empresa privada anterior porque se modifican los criterios que definen los ascensos, al incorporar el involucramiento con el proyecto cooperativo y la participación interna y/o externa de las personas asociadas.

El reclutamiento y la selección son procesos centrales en las empresas recuperadas a la hora de asociar nuevas personas. En la mayoría de los casos, el criterio de incorporación prioriza a familiares; es la confianza lo que se pondera, ya que su objetivo es lograr más fácilmente la adhesión al proyecto colectivo. Algunas empresas de consolidación autogestionada suman otras



dimensiones para ingresar 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 (Burawoy, 1989) está detrás de estas lógicas, pues, al asociar personas, se busca 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 autogestionada. Se destaca la perspectiva de género al configurar espacios democráticos de debate, participación y socialización, los que a su vez resultan en propuestas que permiten consolidar el proyecto proponiendo la creación de nuevos productos, la diversificación de la producción o la construcción de liderazgos novedosos. Si bien la lógica familiar es muy común en las pymes, la idea del involucramiento comunitario configura una diferencia fundamental con la empresa privada anterior, en la medida en que esos no son los valores centrales que en esas empresas se rescatan para reclutar personal, donde son más orientados a la búsqueda de la conformidad y la obediencia.

Otra innovación es el proceso de reclutamiento interno y de ascensos, definido por la asamblea, en el que se prioriza a la fuerza trabajadora asociada. Se diferencia del cooperativismo tradicional en la medida en que las personas asociadas se autoimponen criterios colectivos para el desarrollo de sus carreras.

Generalmente, quienes son profesionales se formaron en torno a los valores de la empresa privada; sin embargo, se han recogido experiencias fecundas de incorporación e involucramiento de profesionales. 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, la innovación tampoco proviene de las universidades o profesionales ni la ciencia básica es aplicada en las empresas sin más, sino que el proceso es más complejo, tal como lo plantea la literatura crítica de la mirada evolucionista.

En lo referido al reparto de las remuneraciones, se sostiene una tendencia al igualitarismo, al igual que al comienzo de las recuperaciones. Pero, se notan matices sobre lo que esa igualdad significa, pues hay una multiplicidad de mecanismos heterogéneos en las modalidades de retribución. La complejización de los dispositivos de reparto tiene 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.



Lo novedoso aparece en las formas de redistribución, pues en comparación con otro momento cooperativo, esta se basa en esfuerzos por retribuir de forma justa y no imponiendo la igualdad. Los dispositivos de reparto son semejantes a lo que encuentra Vázquez (2015) en las empresas sociales europeas: se adoptan esquemas de pirámides achatadas con diferentes categorías remunerativas para trabajadoras/es con distintos niveles de formación y conocimientos específicos, así como de experiencia y antigüedad en la organización. Si bien se establece una diferencia con la lógica cooperativa del inicio, estas son innovaciones frente a la empresa capitalista anterior, en la medida en que se utilizan instrumentos que amortiguan las diferencias abismales que se producen en la empresa privada, aunque emulen sus estrategias.

Algo similar sucede con las innovaciones en el control. Lejos de ser el relajamiento del control, como plantean Novaes y Dagnino (2006), los dispositivos innovadores se plantean para aumentar los controles del trabajo y así mejorar la eficiencia. A diferencia de lo planteado por 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 el control del trabajo, se observó una amalgama de tipos de control: simple, burocrático, autocontrol y control concertado¹, así como nuevas regulaciones de convivencia. Diversas combinaciones de cada uno aparecen en función del tamaño y los tipos de consolidación; en las empresas recuperadas más pequeñas, con procesos de trabajo más simple y donde se produce menos conflictividad, el control suele ser directo; mientras que, en las empresas de mayor complejidad, se encuentran dispositivos de control del trabajo más sofisticados y se producen innovaciones organizacionales tendientes a buscar formas de intervención más atenuadas, suavizadas y cercanas a los modelos posfordistas. Cuanto mayor es la cantidad de trabajadoras/es, más importante resulta la instauración de dispositivos de control; sin embargo, no en todas las empresas de mayor tamaño se producen innovaciones.

Se replantean las personificaciones de la vigilancia y la supervisión del trabajo, en la medida en que aparecen áreas especializadas. El hecho de separar las funciones de dirección, supervisión y control, como forma de delegación, implica un avance al no visibilizar al consejo de administración como el nuevo patrón. El tratamiento escalonado de las sanciones a las personas asociadas,

¹ En el control concertado (Barker, 1993), es la propia fuerza trabajadora la que negocia y decide cómo dar forma a su comportamiento, de acuerdo con un conjunto de valores centrales definidos entre la organización y sus miembros. Las reglas no se instauran desde la supervisión hacia la fuerza trabajadora de base, sino que se establecen sobre la base de una serie de valores que supuestamente fueron consensuados.



la elección democrática de responsables, la revocabilidad y la rotación de los cargos dirigenciales suponen innovaciones.

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 que regulen el trabajo, mediante la instauración de normas 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 más la instauración de premios, la pertenencia a un colectivo y el llamado de atención con el que no se amolda a las personas, en lugar de las sanciones, la vigilancia y la expulsión. Las nuevas regulaciones de convivencia suponen la autorregulación del trabajo, desde una perspectiva que no deja de ser disciplinaria, en la medida en que se imponen premios y castigos que pretenden normalizar y aumentar su rendimiento, pero se construyen sobre la base de un sentido colectivo de pertenencia.

La periodización de las diversas estrategias de control refleja un ascenso de menor a mayor. Un primer momento de relajamiento del control, un reforzamiento en la etapa de consolidación y una etapa actual de necesidad de actualización constante y renovación de las regulaciones. Resulta fundamental el entendimiento generalizado de la necesidad de establecer regulaciones emanadas del colectivo laboral, que sean percibidas como justas y aplicadas equitativamente.

En cuanto a las modalidades de evaluación del trabajo, se buscan constantemente sistemas que resulten equitativos para el colectivo, considerando una multiplicidad de variables al mismo tiempo que se repiensen las personificaciones que la llevan adelante. En la mayor parte de las empresas de consolidación autogestionada, 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, 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 retributivas y generan formas novedosas de búsqueda de adhesión e implicación en el proyecto colectivo.

Algunas innovaciones configuran emulaciones de lo que sucede en las empresas privadas, pero con retoques; esto ocurre con el control de calidad, la



planificación participativa o el gabinete de calidad laboral². El enfoque se pone en la prevención, la atención a la participación real de las/os trabajadoras/es o la unificación entre concepción y ejecución, lo que configura señales de un modelo de gestión alternativo.

Otra de las innovaciones halladas es 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 las personas asociadas. Estas innovaciones suturan las dos esferas de la cooperativa que, además, son mutuamente dependientes. Los dispositivos organizacionales innovadores configuran avances en la concreción de un modo de gestión novedoso que incorpora, integra, amalgama y equilibra las emulaciones provenientes del mercado con las particularidades del mundo de la autogestión.

Obstáculos a las innovaciones y autogestión

El tercer objetivo proponía sistematizar los factores de los que se nutren las innovaciones, sin jerarquizar la importancia de cada uno. Por un lado, existen determinaciones de nivel macro, como el sector económico o el tamaño. Otras son cuestiones de nivel intermedio, tales como las relaciones de poder en el interior de la organización; por ejemplo, el carácter de la hegemonía política de un sector, la mirada de apertura hacia otros actores externos o la identidad organizacional cooperativa. Y otras refieren a dimensiones más subjetivas, como los liderazgos.

En lo referido al tamaño de las empresas recuperadas que innovan, 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 personas asociadas supone el desarrollo de políticas más complejas para resolver las conflictividades que se producen en la organización del trabajo. En cuanto al sector, en las que innovan predominan las 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.

En el nivel meso, la mirada de apertura hacia otros actores, como otras empresas recuperadas, cooperativas, pymes, universidades o políticas públicas, permite

² En una de las empresas estudiada, ante el aumento del ausentismo laboral, se contrató en forma externa a un médico generalista. La perspectiva orientada en la prevención y promoción de la salud permitió solucionar el problema.



configurar espacios de intercambio, socialización e integración, en los que se originan, recogen y discuten experiencias y dispositivos organizacionales innovadores. Nunca la innovación sucede en un vacío; hay emulación, adaptación, aprendizajes y ensayos que suponen un crecimiento del conocimiento. La apertura 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 las insertan o estimulan, incluso ambas en simultáneo.

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 mejora las actuaciones de la empresa; si bien las redes de comercialización y los movimientos de empresas recuperadas no han logrado impactar en forma directa en los procesos innovadores, una mirada de apertura hacia los actores externos es lo que finalmente nutre las innovaciones, al posibilitar el intercambio de ideas, procesos y estrategias.

Las ideas neoliberales sobre las que se sostiene la teoría de la innovación requieren un componente transversal: empresas flexibles y creativas, al tiempo que instituciones que faciliten la innovación (Alonso y Fernández, 2011). Mediante esa operación, se trasladan al Estado y a las políticas públicas los imperativos innovadores como una imposición de las políticas y las instituciones gubernamentales, y supone para las empresas recuperadas otra exigencia más. Partenio (2016) sostiene que a las cooperativas 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 —*construidos por las políticas públicas y los actores externos*— se introducen en la cooperativa.

Las innovaciones organizacionales en las empresas recuperadas surgen fundamentalmente del proceso de trabajo (Köhler y González, 2014), en gran medida, en función de alivianar las relaciones jerárquico-piramidales propias de la lógica que el modo de organización y las tecnologías del modelo anterior les imponen. Como se advirtió anteriormente, en la división del trabajo, se producen las jerarquías internas, la distribución de excedentes, la rotación y la calificación de las/os trabajadoras/es.

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 quienes se desempeñan en roles operarios, con los de supervisión o jefatura. Esto se observa en las empresas recuperadas, ya que, quienes acceden a la conducción, han realizado o continúan llevando adelante tareas de roles operarios o manuales, con lo cual esa cercanía posibilita la existencia de modificaciones; en algunas empresas recuperadas, el área de control de



calidad no existía en la empresa bajo patrón y ello resulta una innovación. Esto modifica la lógica burocrática y taylorista de escisión entre planificación y ejecución, y supone una salida virtuosa y superadora en la autodeterminación del trabajo, al innovar en cuestiones centrales como la disminución de los riesgos de trabajo en la mejora de las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT).

Las rutinas organizacionales, en tanto aprendizajes sistematizados y anclados, en algunas ocasiones fueron promovidos por organismos externos, tales como el Ministerio de Trabajo, que les propusieron a las empresas la introducción de dispositivos de control de calidad que suponen ordenamientos para la empresa, al tiempo que mejoran la comunicación interna. Se observó que, en algunas empresas recuperadas, la introducción de prácticas como las reuniones sistemáticas por sector posibilitaron —*al inicio de la pandemia*— la activación de líneas y productos que pusieron nuevamente de pie las fábricas, al reconvertirlas a un sector “esencial”.

La relación con actores externos plantea una serie de temas que, si bien emulan prácticas provenientes del ámbito privado, son reformulados e incluso tienen impactos en otras áreas distintas a las previamente planteadas. Además, no sólo fortalecen el proceso productivo y mejoran la actuación de la empresa, sino que democratizan la gestión al incorporar a las personas de roles operarios en reuniones en la que se involucran la gestión y la planificación de la producción.

Como plantea Villavicencio (2000), la forma en que se construye el conocimiento colectivo es resultado de un proceso de aprendizaje que favorece la innovación en la empresa, lo 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. La innovación es concebida como un proceso de creación colectiva de conocimiento, no es resultado de una mirada exclusivamente productiva y de la eficiencia económica; es el efecto de una combinación de miradas, una mixtura de procesos.

No se advierte la presencia de una idea de aspiración social, en los relatos sobre innovaciones; es decir, en el discurso de la fuerza trabajadora y de quienes dirigen, no aparece la innovación como una idea instalada para la mejora de los procesos, aunque sí surge la necesidad de encontrar nuevas orientaciones o dispositivos para mejorar la calidad o las condiciones de vida, especialmente en las preocupaciones de dirigentes por aumentar el compromiso y la participación de las personas asociadas. Se aprecia una búsqueda constante, informal y sostenida por mejorar o afrontar problemas específicos. No se busca la innovación, la creatividad, o el talento, sino la resolución de problemas de modo diferente, experimentando y buscando nuevas respuestas.



El componente ideológico del discurso neoliberal no hace mella y mucho menos se relaciona con la individualización de las relaciones laborales, sino que esta es resultado de conflictos y problemas propios de la gestión. En los casos estudiados, las innovaciones suceden gracias al desarrollo de aprendizajes colectivos y no provienen de un innovador individual o un actor externo solamente, sino que se configura en una mixtura entre lo externo y lo interno.

Otro factor de nivel intermedio es la construcción de una identidad colectiva, una cultura que integra. Resulta clave, en términos cualitativos, para instalar las innovaciones encontradas. Se observa que algunas personas asociadas lograron crear una “cultura organizacional cooperativa”, con una mirada específica que valora la democracia interna, la participación colectiva y/o la integración.

Por último, hay factores que propenden por la innovación y que responden a dimensiones de nivel micro. 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 las personas asociadas; políticas de integración novedosas que se caracterizan por tener una mirada atenta a integrar tensiones y a equilibrar desbalances. Al mismo tiempo, los factores microeconómicos como las decisiones sobre diversificación, precios o puntos de ventas configuran cuestiones que, en las empresas de consolidación autogestionada, están presentes como preocupación y establecen muchos de los espacios donde se producen las innovaciones.

Entre los elementos que el marco teórico 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 la experimentación de dispositivos, la apertura de la empresa a la relación con otros actores y una cultura orientada al cuidado de la democracia interna.

Marco conceptual sobre organización del trabajo e innovaciones en empresas recuperadas

El cuarto objetivo se proponía la construcción de un marco conceptual sobre la relación entre autogestión y las innovaciones organizacionales. En primer lugar, se observa que aquellas empresas que alcanzan la consolidación autogestionada, 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), plantean la existencia de una serie de dispositivos organizacionales innovadores tendientes a integrar esas tensiones. En este sentido, casi la totalidad de las empresas de consolidación autogestionada lleva adelante innovaciones, mientras que sólo dos de



consolidación parcial democrática innovan; por su parte, entre las empresas no consolidadas no se instauran dispositivos innovadores. A su vez, se observa que las innovaciones favorecen y retroalimentan la consolidación de un proyecto autogestionado.

Se desprende del análisis que 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. 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 autogestionada. La innovación posee un carácter experimental 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, ni empieza desde cero.

Si bien algunas de las innovaciones toman elementos del modelo posfordista, como capacitación en el puesto, el trabajo en equipo, la evaluación de desempeño, el control de calidad o la planificación participativa, estos dispositivos no se hallan en la mayor parte de las empresas recuperadas, ni en todas las de consolidación autogestionada; por ello, no configuran una forma original de posfordismo obrero.

Las empresas de consolidación autogestionada plantean soluciones virtuosas a los problemas de la profesionalización de la gestión, mediante el reclutamiento de personas técnicas y especialistas, comprometidas con el proyecto autogestionado. Si bien esos saberes que poseen estas personas producen diferencias con el resto de la fuerza trabajadora, se plantean otros mecanismos para aplanar las pirámides de retribución: mecanismos de participación y ascenso de quienes se comprometen y revocabilidad de los cargos de gestión institucional que previenen los riesgos de la gestión de cuadros.

En algunas de las empresas de consolidación autogestionada, se observó la reconversión de las empresas en la pandemia de COVID-19, o la profesionalización de la gestión con la incorporación de profesionales, o la compra de nuevas maquinarias, o proyectos de creación de nuevas redes con la producción de nuevos productos, o 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, sí son conscientes de la necesidad de reapropiación de una maquinaria pensada con otros objetivos, al proyecto colectivo.

En muchos de los casos analizados, las innovaciones citadas representan 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 estos, la innovación se da 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. La forma cooperativa en sí misma resulta innovadora porque instaura la gestión democrática y 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 novedoso.

En síntesis, las innovaciones organizacionales en las empresas recuperadas poseen un carácter experimental y no configuran un tipo ideal que tienda a replicarse en todas o en un conjunto de empresas. 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, ni tampoco empieza desde cero. Las innovaciones se nutren de la apertura hacia otros actores sociales, el proceso de trabajo y una cultura cooperativa que se ocupa de integrar y amalgamar la doble lógica que se produce en las cooperativas. De esta manera, son las empresas de consolidación autogestionada las que tienden a generar innovaciones organizacionales de mayor envergadura.

Referencias bibliográficas

1. Alonso, L. y Fernández, C. (2011). La innovación social y el nuevo discurso del *management*: limitaciones y alternativas. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 187(752), 1.133-1.145. <https://doi.org/10.3989/arbor.2011.752n600>
2. Archenti, N. y Piovani, J. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Emecé.
3. Barker, J. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437.
4. Bialakowsky, A.; Grima, J.; Rosendo, E.; Costa, M.; Crudi, R.; Xiques, M. y Haimovici, N. (2003). Procesos sociales de trabajo en instituciones públicas: actores bifrontes. Encrucijadas, (23). http://repositorioubasibsi.uba.ar/gsd/collect/encruci/index/assoc/HWA_731.dir/731.PDF
5. Bialakowsky, A., Robledo, G., Grima, J., Rosendo, E. y Costa, M. (2004). Empresas recuperadas: cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores. *Venezolana de Gerencia*, 9(26), 229-253. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002604>
6. Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España.
7. Coraggio, J. L. (2008). La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria. *Otra economía*, 2(3), 41-57. www.revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/1105



8. Deux, 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 Doctoral, Universidad Nacional de Buenos Aires]. Archivo digital. https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/84158/CONICET_Digital_Nro.3a9d6a15-429e-4092-a0f6-30ec82af80f0_A.pdf?sequence=2
9. Fajn, G. (2003). *Fábricas y empresas recuperadas: protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Centro Cultural de la Cooperación.
10. Fernández, M. (2007). En defensa de la fuente de trabajo: demandas y prácticas de movilización en una empresa recuperada de Buenos Aires. *Ava*, (11), 63-86. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169014141003>
11. Foucault, M. (1975). *Vigilar y castigar*. Siglo XXI.
12. Guerra, P. (2013). Un acercamiento teórico a la autogestión para comprender las prácticas de economía solidaria en América Latina. *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal – RIDAA*, (61-62-63), 97-124. <http://www.ridaa.es/ridaa/index.php/ridaa/article/viewFile/93/91>
13. Ibarra, E. (1991). Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la teoría de la organización. En Ibarra, E. y Montaña, L. (Comps.). *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México* (pp. 27-66). Universidad Autónoma Metropolitana.
14. Ibarra, E. (2006). ¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas. En De la Garza, E. (Coord.). *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques* (pp. 88-107). Anthropos.
15. Itzigsohn, J. (2009). La gestión democrática del trabajo. *Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas Autogestionadas*, (1). <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/osera/article/view/5697>
16. Kasparian, D. y Rebón J. (2020). La sustentabilidad del cambio social. Factores positivos en la consolidación de empresas recuperadas por sus trabajadores en la Argentina. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (98), 213-246. <https://doi.org/10.107203/CIRIEC-E.98.13940>
17. Köhler, D. y González S. (2014). Elementos para un concepto sociológico de innovación. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, (29), 67-88. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297131861003>
18. Laval, C. y Dardot, P. (2013). *La nueva razón del mundo: ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Gedisa.
19. 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. <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.63565>
20. Martínez, R. (1993). La teoría de la organización y el destronamiento de la razón. *Revista Oikos*, (1), 12-16.



21. 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. Economía Social*, 6(12), 249-271. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62261203>
22. Partenio, F. (2016). La construcción de modelos de gestión colectiva del trabajo: las significaciones de la sustentabilidad y la solidaridad en empresas recuperadas. En Fernández, M. (Ed). *Hacer juntos(as). Dinámicas, contornos y relieves de la política colectiva* (pp. 173-198). Biblos.
23. Petriella, Á. (2006). *Contravientos. Organizaciones y poder*. Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini.
24. Rebón, J., Kasparian D. y Bauni N. (2020). *Factores positivos para el éxito cooperativo de las empresas recuperadas*. Universidad de Buenos Aires – OSERA – IIGG. <https://www.empresasrecuperadas.org/Informe-OSERA-Final.pdf>
25. Vázquez, G. (2015). *Gestión de empresas sociales en Europa: aprendizajes para las organizaciones de la economía social y solidaria de Argentina*. https://www.academia.edu/24806313/Gesti%C3%B3n_de_empresas_sociales_en_Europa_aprendizajes_para_las_organizaciones_de_la_econom%C3%ADa_social_y_solidaria_de_Argentina
26. Vieitez, C. y Dal Ri, N. (2001). Trabalho associado e mudança social. En Dal Ri, N. (Org.). *Trabalho associado, economia solidária e mudança social na América Latina* (pp. 67-96). PROCOAS. https://www.marilia.unesp.br/Home/Publicacoes/trabalho%20associado_e-book.pdf
27. Vieta, M. (2009). Desafíos e innovaciones sociales en las empresas recuperadas por sus trabajadores. En Ruggeri, A. (Ed.), *Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina* (pp.103-113). Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
28. Villavicencio, D. (2000). Economía y sociología. Historia reciente de una relación conflictiva, discontinua y recurrente. En De la Garza, E. (Coord.). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (pp. 683-712). El Colegio de México – FLACSO – Universidad Autónoma Metropolitana – Fondo de Cultura Económica.
29. Zangaro M. (2011). *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management*. Ediciones Herramientas.

Para citar este artículo:

Bauni, N. (2021). Innovar y autogestionar: la organización del trabajo en las empresas recuperadas de Argentina. *Teuken Bidikay*, 12(19), 67-84. doi: 10.33571/teuken.v12n19a3

Ge: AMV