

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

NATALIA BAUNI, EDITORIAL TESEO,
BUENOS AIRES, 2022

GONZALO VÁZQUEZ¹

La gestión de las organizaciones de la economía social –en particular las cooperativas de trabajo y más específicamente las empresas recuperadas– presenta una serie de interrogantes y desafíos, tanto teóricos como prácticos. ¿Se pueden gestionar en algunos aspectos de forma similar a las empresas capitalistas? ¿Es posible adoptar algunas herramientas de gestión (administrativa, comercial, de la producción, del trabajo y las personas) que utilizan las empresas que buscan maximizar su rentabilidad, o hacerlo implica abandonar en la práctica los valores y principios de la economía social y solidaria? En todo caso, ¿se pueden adaptar algunos dispositivos de gestión que han

mostrado resultar eficientes y utilizarlos en un contexto de autogestión democrática y participativa? ¿O es necesario crear nuevos dispositivos de gestión para no perder la identidad como organizaciones alternativas a las hegemónicas? ¿Es posible y necesario construir un “modelo de gestión” para las organizaciones autogestionadas? ¿Cómo se produce el proceso de innovación para desarrollar nuevas maneras de gestionar? ¿Cómo es la relación que se da entre las nuevas ideas y las prácticas, cuando las organizaciones tienen que gestionar cotidianamente su sostenibilidad en un contexto capitalista cada vez más difícil?



Revista *Idelcoop*, N° 242,
*Innovar y autogestionar:
la organización del
trabajo en las empresas
recuperadas*

ISSN Electrónico
2451-5418 / P. 137-145 /
Sección: Reseñas

¹ Economista y magíster en Economía Social. Investigador docente de la Universidad Nacional de General Sarmiento.
Correo electrónico: gvazquez@campus.ungs.edu.ar

El objetivo principal de este libro es identificar las principales innovaciones que surgen de la gestión de las empresas recuperadas por sus trabajadores/as.

La autora se pregunta además cuáles son factores que facilitan que se puedan generar esas innovaciones y cuáles son factores que obstaculizan que estas empresas innoven.

Para quienes nos venimos planteando estas preguntas el libro *Innovar y Autogestionar* de Natalia Bauni resulta una lectura obligada, porque aporta cantidad de elementos para construir respuestas adecuadas, creativas y concretas a interrogantes que surgen de las propias necesidades de las organizaciones autogestionadas por sus trabajadores y de los equipos universitarios y militantes que nos proponemos estudiar y fortalecer estas experiencias.

Natalia Bauni es doctora en Ciencias Sociales (UBA), coordina el Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA) del Instituto Germani (FSOC/UBA) y es docente en la UBA y en la Universidad Nacional de General Sarmiento. Como puede leerse en la introducción y los agradecimientos, Natalia viene participando desde hace más de 20 años en espacios e instituciones que estudian y promueven experiencias autogestivas y este libro es el resultado de esfuerzos y reflexiones no solamente individuales, sino también colaborativas y acumulativas. Es algo para celebrar que el trabajo de tantos años se pueda plasmar en un producto concreto como este libro, fruto de su tesis de doctorado y un hito en la trayectoria individual de una investigadora y militante de la economía social, pero también un recurso de gran valor para quienes participamos del mismo campo y compartimos espacios y proyectos con la autora.

El objetivo principal de este libro es identificar las principales innovaciones que surgen de la gestión de las empresas recuperadas por sus trabajadores/as. La autora se pregunta además cuáles son factores que facilitan que se puedan generar esas innovaciones y cuáles son factores que obstaculizan que estas empresas innoven. Natalia Bauni sistematiza y analiza en este libro los aprendizajes de un conjunto importante de empresas recuperadas de distintos puntos del país y de diferentes sectores de actividad. Consideramos sin dudas que la mayor parte de estos aprendizajes también resultan muy útiles y aplicables para la gestión de otras organizaciones de trabajadores autogestionadas, especialmente para el conjunto de las cooperativas de trabajo, pero también para las organizaciones de la economía popular, social y solidaria de la Argentina en general.

Los hallazgos de su investigación identifican una serie de dispositivos innovadores en las empresas recuperadas en relación con las empresas capitalistas que las precedieron y también en comparación con las empresas cooperativas de la economía social tradicional.

En los siete capítulos de este libro –que pueden leerse por separado, aunque la lectura conjunta aporta un mayor valor por la consistencia del estudio y las reflexiones que se van retomando a lo largo del texto– se van presentando ideas que surgen del análisis de experiencias concretas de autogestión cooperativa y de la reflexión de los mismos grupos de trabajadores/as sobre su trayectoria de prácticas, aciertos, errores, ajustes y correcciones.

Para poder llegar al análisis de las innovaciones realizadas por las empresas recuperadas, previamente Natalia Bauni en la primera parte del libro desarrolla una propuesta de sistematización de las distintas etapas por las que atraviesa una empresa su proceso de consolidación (capítulo 2). Y luego desarrolla en profundidad –haciendo un aporte de gran valor para nuestro campo– dos aspectos fundamentales de las experiencias de autogestión:

- “la organización del trabajo” (capítulo 3) en donde analiza cómo se estructura la división del trabajo en las recuperadas, cómo se configuran las jerarquías internas en el colectivo de trabajadores/as, cuáles son las políticas de capacitación de les asociades, cuáles son los dispositivos de rotación de las personas en las áreas de la organización, cómo se seleccionan e incorporan nuevos/as integrantes y responsables, cuáles son las modalidades de retribución por el trabajo realizado, etc.
- “las formas de control del trabajo” (capítulo 4) en donde presenta cuáles son las estrategias de control en las empresas recuperadas, qué características específicas presentan en comparación con las empresas de capital y en qué medida emulan los mecanismos tradicionales por decisión del propio colectivo, cuáles son los mecanismos que mejor funcionan y cómo se construyeron, quién controla la implementación de esos mecanismos, quién personifica en su rol la vigilancia y la disciplina, cómo se evalúa el rendimiento de les trabajadores, qué es lo que se evalúa, con qué incentivos cuentan les trabajadores para mejorar su rendimiento, qué sanciones se imponen cuando la evaluación es deficiente, etc.

En la segunda parte del libro Bauni hace foco en la cuestión de la innovación en las empresas recuperadas y contiene el aporte más original

de su trabajo. Según la autora, los hallazgos de su investigación identifican una serie de dispositivos innovadores en las empresas recuperadas en relación con las empresas capitalistas que las precedieron y también en comparación con las empresas cooperativas de la economía social tradicional. Sostiene que “las innovaciones son resultado de una construcción práctica que se corrige y no sigue un modelo evolutivo”, que surgen mayormente “con el objetivo de alivianar las relaciones jerárquico-piramidales impuestas por la lógica de organización y las tecnologías de la empresa anterior”. Concluye que “...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.” (Bauni, 2022: 389).

INNOVACIONES EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS EN RELACIÓN CON EL COOPERATIVISMO TRADICIONAL

Nos parece particularmente interesante para esta reseña mencionar el análisis que realiza Bauni de algunas de las innovaciones de las empresas recuperadas en relación con el cooperativismo tradicional.

La primera es el desarrollo por parte de una cooperativa dedicada a la educación (escuela recuperada de CABA) de un dispositivo para la selección de nuevos integrantes para la promoción de carrera interna en la organización para sus asociadas, que incluye ascensos y responsabilidades en la jerarquía institucional. Cuando la cooperativa define la necesidad de incorporar una persona, o de cubrir algún cargo de responsabilidad, abre un período de postulación, un espacio interno para la presentación de proyectos y propuestas por parte de sus socias. Luego se realizan entrevistas y el consejo hace una propuesta que toda la asamblea tendrá que avalar. Todo este procedimiento quedó plasmado en un capítulo específico del reglamento interno de la cooperativa, trabajado y discutido colectivamente durante bastante tiempo.

Es el colectivo de trabajadora/es el que define el perfil de reclutamiento, selección y ascenso de la/os asociada/os. Las carreras internas 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 estén 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 autoimpone los criterios, condiciones con las que debe contar el personal jerárquico. (Bauni, 2022: 285)

Un dispositivo innovador que se encuentra en varias empresas recuperadas es la instauración de un “Consejo de Administración Ampliado”, incluyendo a las personas responsables de la estructura jerárquica empresarial en las reuniones del Consejo de Administración. Al disponer de la información necesaria y del punto de vista de responsables operativos de distintos sectores, se mejoran la calidad y los plazos en los que se toman las decisiones. Se agilizan los tiempos, se optimizan los mecanismos de obtención de la información y se reducen los problemas de una excesiva burocratización.

Un segundo dispositivo innovador que se encuentra en varias empresas recuperadas es la instauración de un “Consejo de Administración Ampliado”, incluyendo a las personas responsables de la estructura jerárquica empresarial en las reuniones del Consejo de Administración. Al disponer de la información necesaria y del punto de vista de responsables operativos de distintos sectores, se mejoran la calidad y los plazos en los que se toman las decisiones. Se agilizan los tiempos, se optimizan los mecanismos de obtención de la información y se reducen los problemas de una excesiva burocratización. Cabe aclarar que quienes toman las decisiones son las personas que integran el Consejo de Administración elegidas mediante los mecanismos impuestos por la democracia interna, pero esas decisiones pueden ser mejores cuando se logran tomar en este marco ampliado que incorpora a personas que conocen con mayor detalle la problemática de cada área.

La implementación del Consejo de Administración Ampliado tiene efectos sobre diferentes ámbitos organizacionales. En primer lugar, supone la posibilidad de 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 élite aislada de la cooperativa que toma decisiones alejadas de la realidad. (Bauni, 2022: 287).

Esta innovación incide positivamente en diversos aspectos de la gestión, pero fundamentalmente permite aminorar las tensiones entre lo político institucional y lo económico operativo, que son típicas de las cooperativas y especialmente de las más numerosas y burocratizadas. “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” (Bauni, 2022: 289)

Otras innovaciones en relación al cooperativismo tradicional se relacionan con las formas de control interno y la resolución de los conflictos que se suscitan dentro de la organización. Se destaca la centralidad del

El reglamento interno revisado colectivamente permite plasmar allí los aprendizajes que se van dando en las distintas etapas de la organización en relación a los criterios y estrategias de control. “La definición colectiva del problema transforma la configuración disciplinaria individual en una acción colectiva” (Bauni, 2022: 291).

reglamento interno en muchas empresas recuperadas. Se valoran las prácticas de redacción de reglamentos claros, que contemplen las diferentes situaciones problemáticas que se suscitan con mayor asiduidad y establecen pasos a seguir.

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. (Bauni, 2022: 295)

El reglamento interno revisado colectivamente permite plasmar allí los aprendizajes que se van dando en las distintas etapas de la organización en relación a los criterios y estrategias de control. “La definición colectiva del problema transforma la configuración disciplinaria individual en una acción colectiva” (Bauni, 2022: 291).

Se identifica una temporalidad en las recuperadas con respecto al control interno: en un inicio es más relajado, con el tiempo se acepta la necesidad de imponer normas claras, y por último se nota una búsqueda por transitar desde las prácticas sancionatorias hacia mecanismos de incentivos definidos por la asamblea.

Las empresas recuperadas estudiadas valoran mucho cuando se ha tenido la capacidad de enfrentar los problemas disciplinarios de manera secuenciada y justa tanto para el colectivo de trabajadores como para la persona que enfrenta la sanción. La creación de dispositivos específicos como un “comité sumarial” que asiste al Consejo y la Asamblea, la posibilidad de defensa en asamblea de les asociades que están inmersos en situaciones conflictivas y sobre todo la apelación a un reglamento interno trabajado colectivamente y que va despejando los riesgos de arbitrariedad son innovaciones valoradas por las empresas recuperadas.

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 disciplinares, 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. (Bauni, 2022: 293-294)

Este tipo de innovaciones no son solamente significativas en relación al cooperativismo tradicional sino sobre todo en contraste con la gestión de los conflictos en las empresas de capital. El hecho de que existan “instancias de charla” y ajustes secuenciales para poder resolver una situación conflictiva muestra el potencial de las organizaciones autogestionadas para lograr formas de trabajo de mayor calidad y al mismo tiempo eficientes. “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.” (Bauni, 2022: 295)

ANÁLISIS DE INNOVACIONES DESDE UNA PERSPECTIVA CRÍTICA

Para cerrar esta reseña, nos resulta muy interesante la discusión que propone la autora con algunas miradas que desde el campo teórico académico se suelen plantear acerca de la gestión, las tecnologías y la innovación en las empresas recuperadas y en la economía social y solidaria en general.

En primer lugar, Natalia Bauni afirma que en las empresas recuperadas se construyen formas novedosas de gestión del trabajo, pero no se ha constituido aún un nuevo modelo integral de gestión. Se identifican un conjunto significativo de dispositivos innovadores, que por el momento resultan dispersos e inestables, en un marco de alta heterogeneidad.

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 novedosos de gestión. Se observa la búsqueda de un modelo, pero la dispersión e inestabilidad, la heterogeneidad plantea que no se ha consumado, así como se evidencia la dificultad en la acumulación. (Bauni, 2022: 301)

Natalia propone discutir “la mirada evolutiva del concepto de adecuación socio técnica y las diversas perspectivas sobre la innovación”, que

Pensar la idea de innovación en y desde el campo de la economía social y solidaria permite apartarse de la mirada neoliberal que la concibe como una estrategia individual, basada en la competencia, con énfasis en lo emocional (la mentalidad innovadora) y negadora del conflicto.

plantea una trayectoria de gradientes de innovación (de menor a mayor) y terminan señalando el problema de la falta de inversión en tecnología. Considera que dicha perspectiva -externa a las organizaciones- resulta demasiado teórica y no llega a conectar con la problemática cotidiana de la gestión.

El principio de la no neutralidad de la tecnología sitúa a los autores en un espacio del cual es difícil evadirse, los coloca 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. (Bauni, 2022: 302)

Bauni considera que pensar la idea de innovación en y desde el campo de la economía social y solidaria permite apartarse de la mirada neoliberal que la concibe como una estrategia individual, basada en la competencia, con énfasis en lo emocional (la mentalidad innovadora) y negadora del conflicto. Para ello retoma el concepto de “estrategia intersticial” de Erik Olin Wright que propone la idea de una transformación en los nichos y pliegues del sistema:

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. (Bauni, 2022: 302)

Por último, Natalia Bauni nos plantea que la experiencia de las recuperadas sigue siendo un faro para orientarnos en momentos de crisis. Sus prácticas basadas en la cooperación, el trabajo asociativo y autogestionado y la búsqueda por innovar colectivamente les permiten seguir luchando y construyendo otra economía.

Bauni nos plantea que la experiencia de las recuperadas sigue siendo un faro para orientarnos en momentos de crisis. Sus prácticas basadas en la cooperación, el trabajo asociativo y autogestionado y la búsqueda por innovar colectivamente les permiten seguir luchando y construyendo otra economía.

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 donde la invención es una dimensión posible" (Bauni, 2022: 303)
