

Cooperativismo y democracia: las empresas recuperadas como ámbitos de innovación social.

Bauni, Natalia - nbauni@gmail.com

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas, Instituto de Investigación Gino Germani, OSERA, Facultad de Ciencias Sociales, UBA

Recibido: 18/09/2023

Aprobado: 15/12/2023

Resumen: Las empresas recuperadas refieren a unidades productivas que se reconvierten en cooperativas de trabajo y surgen de la acción colectiva de trabajadora/es asalariada/os en defensa de su fuente laboral. La forma cooperativa de trabajo configura una modalidad jurídica y organizacional que propende la democratización de la gestión ya que implica un modelo de participación en el trabajo y de propiedad colectiva. El propósito de este artículo consiste en analizar tres dispositivos organizacionales en la gestión del trabajo de empresas recuperadas consolidadas que se proponen fortalecer la democracia. Mediante un abordaje cualitativo se realizaron entrevistas en profundidad a veintidós empresas recuperadas de todo el país. Los hallazgos indican que los dispositivos organizacionales son resultado de una construcción performática, que intenta resolver las tensiones de las cooperativas entre eficiencia y democracia y que materializan el carácter innovador de las experiencias convirtiéndolas en ámbitos propicios para la transformación social.

Palabras claves: cooperativas de trabajo; autogestión; empresas recuperadas; innovación social.

Abstract: The recovered companies refer to productive units that are converted into work cooperatives and arise from collective action of salaried workers in defence of their source of employment. The cooperative form of work configures a legal and organizational modality that promotes the democratization of management since it implies a model of participation in work and collective property. The purpose of this article is to analyze three organizational devices in the management of the work of

consolidated recovered companies that aim to strengthen democracy. Using a qualitative approach, in-depth interviews were conducted with twenty-two recovered companies from across the country. The findings indicate that the organizational devices are the result of a performative construction, which attempts to resolve the tensions of cooperatives between efficiency and democracy and that materialize the innovative nature of the experiences turning them into environments conducive to social transformation.

Keywords: work cooperatives; recovered companies; social innovations; self management.

Introducción: la democracia y la gestión cooperativa

Las cooperativas de trabajo configuran un actor social de relevancia en nuestro país. Su historia se origina en las migraciones europeas, y su devenir ocurre al ritmo de diferentes procesos socioeconómicos políticos e institucionales de la historia (Calderón 2019). En la actualidad las cooperativas se erigen como actores sociales significativos no sólo por su aporte económico, sino también por la influencia de sus principios y valores centrados en la democracia, la participación y la solidaridad.

En particular, la forma cooperativa de trabajo configura una modalidad jurídica y organizativa diseñada para impulsar la democratización de la gestión al incorporar un modelo de participación en el trabajo y de propiedad colectiva. En este marco, cada trabajador/a asociado/a puede tomar decisiones sobre el presente y el futuro de su propia fábrica/empresa. Este enfoque particular no sólo fomenta la autodeterminación en la organización del trabajo -dentro de ciertos límites- sino que también crea un entorno propicio para la innovación social en ámbitos laborales, productivos, y democráticos.

Existen diferencias significativas entre las cooperativas de trabajo originadas por la aspiración de sus asociada/os y las empresas recuperadas. Fundamentalmente el origen de las cooperativas de trabajo se sustenta en el deseo de sus fundadora/es de construir un tipo de organización especial, mientras que las empresas recuperadas adscriben a la forma jurídica debido a que resulta la forma más adecuada de resolución a los problemas de continuidad laboral. Esta diferencia fundamental habilita el tratamiento de dos campos de análisis diferenciados. Por otra parte, el cooperativismo

de servicios representa un tipo de empresa más enfocado en la dimensión económica, que contrata trabajadores asalariada/os, y donde las prácticas democráticas son más cercanas a las formas representativas de participación mientras que, quienes participan del proceso democrático son la/os usuaria/os de los servicios prestados.

En este sentido, la indagación principal de este artículo se centra en las innovaciones que se producen en las empresas recuperadas consolidadas¹ en tanto actor social de relevancia en función de su contribución a las dinámicas democráticas. Para alcanzar ese objetivo, la propuesta es analizar específicamente tres dispositivos organizacionales en la gestión del trabajo de las empresas recuperadas consolidadas que buscan fortalecer y ampliar su democracia interna. Estos dispositivos organizacionales materializan el carácter innovador de las experiencias para la transformación social.

Se analizaron 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 trabajo de campo constó de dos etapas diacrónicas la primera fue entre 2017 y 2018 y la segunda en los años 2022 y 2023². La selección de los casos se definió según criterios temáticos y conceptuales, captando aspectos, atributos y dimensiones (Denzin y Lincoln 2013; Neiman y Quaranta 2006) relevantes para el análisis. Para ello se tomó en consideración un criterio teórico de maximización de las diferencias referentes a las variables: 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.

En las empresas recuperadas de consolidación autogestiva las innovaciones representan la aplicación novedosa de ciertas ideas ya existentes, mientras que en otras

¹ La consolidación refiere a empresas que consiguen la sustentabilidad económica y construyen una democracia interna participativa.

² Tanto las características de la muestra como su relación con las innovaciones en la gestión del trabajo se desarrollan en profundidad en mi Tesis Doctoral (Bauni 2022). En síntesis, en las empresas recuperadas de consolidación autogestiva, es decir, aquellas que alcanzan la sustentabilidad económica y social, se observó la existencia de una serie de dispositivos que promueven la innovación social. Los once dispositivos organizacionales se hallaron en 10 de las 22 empresas recuperadas y se caracterizan por tener mayor número de asociada/os, menor conflictividad al inicio de la recuperación y fueron recuperadas en mayor medida durante la crisis de 2001 y la poscrisis. 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.

resultan de adaptaciones o combinaciones de nuevas de ideas o su aplicación a nuevos ámbitos. Los dispositivos hallados se plantean con la finalidad de equilibrar las tensiones internas de las cooperativas, y su impacto particular se produce en la intensificación de la democracia interna. Es así como, a través de estos dispositivos particulares se potencia a las cooperativas de trabajo como entornos propicios para innovación social.

Socio génesis y características de las cooperativas de trabajo

A nivel mundial el origen del cooperativismo se vincula con los pensadores del socialismo utópico y los socialistas republicanos, interesados por las cuestiones obreras en el naciente mundo industrial, que le otorgaron centralidad a la cuestión del 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 2011).

En lo referido a la historia 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. Aunque a partir del estatuto de los pioneros de Rochdale que -constituye la primera experiencia institucionalizada- se suele relativizar el carácter disruptivo y crítico que tuvieron experiencias previas de asociaciones de trabajadora/es autónomas (Ruggeri 2018).

En la Argentina, el cooperativismo de trabajo no adquirió prominencia como sector hasta la década de 1950. En ese período, las cooperativas experimentaron un crecimiento notable en la explotación de servicios públicos y en la industria de la construcción. Durante el gobierno peronista, se incentivó la formación de cooperativas y se promovió su desarrollo. No obstante, la creación de cooperativas de trabajo se produjo a un ritmo relativamente lento. En los años noventa, con las dificultades en el mercado laboral y el deterioro económico, el sector comenzó a expandirse, aunque con una baja productividad. Fue a partir de la década de 2000 que se observó un aumento significativo de experiencias novedosas (Vuotto 2011).

En este marco se produjo un aumento exponencial de las cooperativas de trabajo nacidas de empresas en crisis. Si bien había 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. Estas 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 (Bialakowsky et al. 2009; Fajn 2003; Fernández Álvarez 2007; Itzigsohn 2009; Kasparian y Rebón 2020). 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.

Las empresas recuperadas por sus trabajadora/es ascendían a 396 en el año 2019 en la Argentina (Ruggeri y Martínez 2020). 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.

Son empresas democráticamente controladas por sus asociada/os - trabajadora/es, es decir, las personas ocupan una doble condición de propietarios y trabajadores (Basañes 2010). En este sentido, 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 y multidimensional habilita su aplicación con diversos fines en diferentes momentos de la historia³. En ese carácter múltiple resulta clave lo atinente a la dimensión política, la autonomía y la participación en el proceso de toma de decisiones de los colectivos que forman parte de proyectos autogestionados. En estas estructuras organizacionales, el proceso de toma de decisiones se configura como una construcción colectiva fundamentada en la lógica del poder compartido que implica una redistribución interna de fuerzas y la contribución activa de los diferentes actores tanto internos como externos.

³ Muchos de los conceptos que proponen los sistemas posfordistas de organización del trabajo 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.

La forma jurídica convierte a la cooperativa de trabajo 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. Resulta clave resaltar que la eficiencia supone competir en un mercado capitalista por reglas impuestas en forma exógena que impregnan las regulaciones, tecnologías y técnicas de gestión interna.

Desde la teoría se podría construir un tipo ideal de organización autogestiva, donde la democracia requerida es la más cercana a la democracia directa, en contraposición a las formas representativas de gobierno, mientras que las modalidades más delegativas se alejarían del ideal autogestionario. Lo mismo sucede con 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 serían aquellas que construyen formas de participación alternativa a la democracia representativa, plantean modalidades opcionales de toma de decisiones y buscan alternativas para conseguir el compromiso del colectivo.

Robert Michels (Michels 2003) al analizar los partidos políticos planteó la tesis de la ley de hierro de la oligarquía. Desde su perspectiva es imposible que las organizaciones operen sobre la base de una “democracia directa”, ya que la dirección debe ser conducida por funcionarios con experiencia y conocimientos especializados, esto ocasiona que cuanto más grande sea la organización aumente la necesidad de un liderazgo burocrático. Por lo tanto, según el autor todas las formas de organización, independientemente de lo democráticas que puedan ser en su inicio, inevitablemente desarrollan tendencias oligárquicas, haciendo así práctica y teóricamente imposible la verdadera democracia.

En un sentido similar (Rosanvallon y de la Iglesia 1979) presentan la idea de la degradación democrática en los procesos autogestivos. Según los autores no basta sólo con crear estructuras organizativas, resultan importantes las condiciones y medios para el logro de una democracia autogestiva. La entropía democrática supone la degradación de la "energía democrática" desde una estructura y un proceso que osifica y formaliza una democracia viva. De acuerdo con los autores, el proceso toma en cuenta dos dimensiones: la calidad de la representación y de la participación directa. Referenciando a Meister retoman los cuatro momentos claves de la entropía democrática. En primer lugar, la conquista cuando el grupo acaba de formarse y sin embargo, comienzan los conflictos entre una democracia directa y una actividad económica aún embrionaria. Un segundo momento, en que comienza la consolidación económica, los imperativos de gestión y la preocupación por la eficacia adquieren una prioridad sobre los ideales del comienzo. La democracia directa se transforma en democracia delegada. Se constituye un grupo de dirigentes y de especialistas que se transforma de a poco en indispensable para esa colectividad. Sin embargo, la democracia directa, expresada por la asamblea general, sigue siendo activa en todo lo que se refiere a las actividades extraeconómicas. Al tercer momento lo llama "la coexistencia" la democracia delegada se extiende a todas las actividades: la gestión, y las tareas y actividades que se habían querido hacer de todos, se convierte en la actividad de unos pocos; a su vez, los principios igualitarios en la remuneración empiezan a ponerse en tela de juicio progresivamente. Así surge el cuarto momento, "el poder de los administradores" son los técnicos y el pequeño grupo dirigente que se ha desprendido del grupo los que ejercen totalmente. De esta manera se produce la entropía democrática cuando la democracia directa se transforma en democracia delegativa. Como se verá más adelante, estos procesos no siempre ocurren de esta manera y precisamente los dispositivos relevados se proponen prevenir la aparición de estos problemas.

Dal Ri, Neusa y Vieitez (2009) plantean que el trabajo asociado bajo el capitalismo y la hegemonía de la política burguesa es un arreglo económico contradictorio en la medida en que las reformas democráticas que produce que resultan inmediatamente favorables para la/os trabajadora/es, están sujetas a tensiones. A su vez, advierten sobre los peligros de la "gestión de cuadros" que sucede cuando se forma una élite político- administrativa en funciones de representación y dirección que fueron

electos con ese fin se monopolizan los espacios de decisión. A falta de gran cantidad de medios colectivos de gestión, los cargos directivos centralizan el poder.

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/o⁴ en la búsqueda de la mejora de la eficiencia y de mayores ingresos, esta situación las incitaría 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 (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.

De acuerdo con la legislación vigente, la forma cooperativa de trabajo cuenta con dos principales instancias de conducción. Los espacios organizacionales que suelen representar la gestión institucional cooperativa son los Consejos de Administración que se ocupan de llevar adelante las decisiones institucionales y económicas, es elegido por la totalidad de la/os asociada/os en forma democrática. Por otro lado, 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.

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 y se enmarcan 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

⁴ 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 (Resolución INAC 1975) establece las excepciones para evitar 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 especialista para una tarea determinada, trabajos estacionales, los períodos de prueba. Para cada ítem se establecen plazos. Esto no excluye que algunas cooperativas encuentren artilugios legales para tercerizar, subcontratar trabajadora/es no asociada/os.

a adherir este régimen. 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.

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 y la jerarquía. 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 resultantes de una segmentación vertical entre la/os asociada/os y el Consejo de 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. Estos problemas 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 (Vuotto y Fardelli 2012).

A su vez, las tensiones se expresan 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 se resumen en el concepto de entropía democrática ya citado, donde se observan los problemas la construcción de liderazgos, su rotación, las diferentes especialidades necesarias para ocupar cargos, la participación, entre otras.

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 hegemonía⁵ 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 consolidación de nuevas y viejas lógicas de desigualación del colectivo (Rebón 2018). 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.

⁵ Entendida como el dominio sostenido en el tiempo de un proyecto con base en el consenso activo del colectivo (Rebón y Castiñeira 2020)

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.

Vázquez (Vázquez 2022) 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 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).

En un sentido similar (Henriques 2014) analiza empresas recuperadas de Brasil y Argentina y considera que la democratización de la relaciones sociales es uno de los aspectos más destacables de los cambios que ocurren en la organización del trabajo. Resalta en particular, la existencia de instancias formales en que se da la posibilidad de que el conjunto de trabajadores asociada/os intervengan en las decisiones estratégicas de la empresa, como la elección del consejo de administración, la adquisición de nuevas tecnologías y/o la definición de los esquemas de remuneración. Nombra como ejemplo de la radicalización de la democracia dispositivos analizados en el presente artículo como los Consejos de Coordinadores, las reuniones por sectores que amplían

numéricamente y cualitativamente la participación. Según el autor en los casos estudiados se identifican espacios de toma de decisiones que no son meramente informativos ya que se pueden incluso revisar las propuestas del Consejo de Administración. Entiende que este proceso es un germen de radicalización de la democracia en el interior de las fábricas.

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 la existencia de diferencias y desigualaciones internas.

Innovaciones que propenden a la democracia

Durante los últimos años se ha extendido el uso del concepto de innovación social tanto en el ámbito académico como en el campo de las políticas públicas. Sin embargo, se insiste sobre la dificultad de encontrar una definición común (do Adro y Fernandes 2020; Ascanio et al. 2023, 2023; García-Flores y Palma Martos 2019; Hernández Ascanio et al. 2023). Esto se debe a que existen perspectivas antagónicas sobre el origen, abordaje y el tipo de cambio social que las innovaciones sociales promueven (Michelini 2019).

Una primera mirada las plantea como estrategias de inserción en el mercado y de solución a los problemas generados por sus dinámicas. Se apoya en organismos multilaterales tanto en Europa como América Latina que han permeado estructuras institucionales hasta transformarlas en políticas públicas. Desde esta perspectiva, se traslada a los sectores marginados la responsabilidad de producir en forma creativa alternativas que, a su vez, sean transferibles, escalables, y generen retornos económicos (Michelini 2019:50). Este enfoque más restringido y empresarial hace énfasis en el resultado o impacto y, en particular, en el valor creado, que considera la innovación social como un tipo en concreto de innovación con potencial para incrementar la calidad de vida. Se centra en el emprendedor cuyo objetivo es cubrir los vacíos que deja el Estado. En esta versión las innovaciones son nuevas soluciones (productos, servicios, modelos, procesos, etc.) que permiten satisfacer necesidades sociales de manera más

efectiva que las formas existentes (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, y Ariza-Montes 2017).

La otra perspectiva, se interesa por las innovaciones sociales por su contribución al cambio social, las investiga como prácticas impulsadas desde las comunidades, que plantean un sentido común alternativo al neoliberal, promueven la transformación de la sociedad, se basan en la solidaridad y están vinculadas a territorios concretos (Michelini 2019). Este enfoque principalmente sociológico, pone énfasis en el proceso y asimila la innovación social con “nuevas prácticas sociales creadas a partir de acciones colectivas, intencionales y orientada a objetivos destinados al cambio social” (Cajaiba-Santana 2014:44). Desde esta perspectiva, las innovaciones son entendidas como “acción colectiva orientada a la búsqueda de alternativas para superación de situaciones de desigualdad, exclusión o privación, pero también hacia el diseño de una construcción de alternativa respecto a un modelo de desarrollo que se torna insostenible” (Michelini 2019:15). Según este autor una de las características de las innovaciones sociales es su performatividad, son experiencias que se construyen y dan entidad en el propio acto. No son planificadas para responder a las necesidades experimentadas por los sectores populares sino como respuestas creativas forzadas por las dinámicas a las que responden. Los actores centrales que las llevan adelante son los movimientos sociales y políticos (Moulaert et al. 2013). El fenómeno supone procesos de aumento del poder social cuyo resultado último es una transformación radical del sistema social en términos de gobernanza y de distribución de los recursos existentes (Chaves Ávila y Monzón Campos 2018; Moulaert 2013).

Desde esta última perspectiva, durante el trabajo de campo se hallaron distintos dispositivos en la gestión del trabajo que fortalecen la democracia al interior de las empresas recuperadas. Para cada uno se describe, en función de los análisis de la sociología de las herramientas de gestión (Chiapello y Gilbert 2019) su génesis instrumental, la intención de sus inventores, se analiza para qué sirven, cómo se aplican y utilizan y, por último, se identifican sus efectos.

El primer dispositivo constituye la elección democrática de la/os responsables de cada sector se dio en la metalúrgica de Tierra del Fuego que nació 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 sobre la que se instauró la herramienta descrita refiere a que durante la recuperación habían decidido que las/os asociada/os se dediquen tres horas por día a la administración y otras tres a la producción, situación que generó una serie de problemas relativos a la eficiencia de la empresa y que fue evaluado como un problema. Ese error se visualizó y se debatió una forma de resolución relativa a la rotación de tareas, los saberes y la toma de decisiones democrática. Finalmente se decidió la votación por parte de la asamblea de la elección de supervisora/es por línea de producción. 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. Cada línea de producción cuenta con un/a coordinador/a, cuya elección es por medio de la votación de sus compañera/os.

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 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 Ushuaia, Tierra del Fuego, octubre de 2017)

El rol de la/s supervisores es clave y refiere a tareas atinentes a la dirección empresarial como la productividad en función del ritmo y la posibilidad del aumento de la producción. En este sentido, el dispositivo 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 orientada al lucro, 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 la forma en la que se definía la estructura jerárquica en la empresa anterior⁶.

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 1994). En las empresas recuperadas en tanto cooperativas de trabajo la personificación de la dirección institucional suma complejidad porque es electiva, esto permite que la autoridad tenga mayor legitimidad, pero sus incumbencias son más complejas ya que no sólo tiene la tarea de decidir el 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 de las cuestiones referidas únicamente a la gestión de lo institucional de lo cooperativo.

El dispositivo hallado implica un cambio en la lógica, en comparación con las empresas orientadas al lucro, que se sustentan únicamente en la antigüedad y la calificación como criterios para promover ascensos. Esta modificación tiene un impacto directo en la reconfiguración de las relaciones jerárquicas al interior de la empresa.

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. Esta cuestión permite resaltar que mediante mecanismos democráticos las mujeres accedan a la ruptura del “techo de cristal” descrito en la mayor parte de las organizaciones laborales⁷.

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 la autoridad y la función de control. En otra empresa recuperada resaltan la forma electiva de los cargos jerárquicos.

⁶ No es nuestra intención minimizar la importancia de la calificación del trabajo en el desarrollo de las carreras internas, al contrario, sólo se destaca la existencia de otros criterios como la participación, el compromiso con el proyecto colectivo, sumados a la calificación a la hora del ascenso en la pirámide organizacional.

⁷ 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 (Shokida 2019).

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...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).

La cita aborda los desafíos inherentes a la construcción democrática en el proceso de trabajo. Después de años de deliberación, las empresas recuperadas han llegado a la conclusión de que la autogestión requiere cierta dosis de “jerarquía y disciplina”(Bauni 2020). En este contexto, la elección democrática de figuras jerárquicas de rango intermedio aporta al proceso de trabajo una nueva legitimidad construida sobre la base de la calificación, la antigüedad, pero también el carisma, el liderazgo y el compromiso con el proyecto colectivo. Este primer dispositivo enfrenta la citada tensión entre la democracia representativa y la organización jerárquica del trabajo, sometida a una autoridad despótica. La tensión en este caso se resuelve mediante la introducción de la variable de la elección democrática, otorgando así una legitimidad novedosa a dicha autoridad.

Otro dispositivo que se encuentra en varias de las empresas recuperadas refiere a lo que se denomina en las cooperativas el Consejo de Administración Ampliado implica la incorporación de otros actores para alcanzar un mayor consenso en la toma de decisiones. Si bien es común en muchas cooperativas, sólo se encuentra en las empresas recuperadas que alcanzan mayores grados de sustentabilidad social y económica.

Como ya señalamos, 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 asociada/os a la cooperativa, pero el mínimo es de tres consejera/os: presidenta/e, secretaria/o y tesorera/o. Sus funciones incluyen la designación de la/él o la/os gerenta/es, 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 condensan las, ya citadas en el marco teórico, tensiones características de la lógica cooperativa, en la medida en 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.

El dispositivo analizado surgió por la necesidad del Consejo de Administración de tomar decisiones de mayor urgencia atinentes a la gestión empresarial. Las reuniones del Consejo como órgano institucional se realizaban en un espacio de deliberación particular pero cuando debían resolver cuestiones de urgencia se hacía necesario consultar con la/os responsables de los sectores de la fábrica sobre la marcha, lo que generaba dilaciones importantes en las decisiones.

En este sentido, uno de los inconvenientes que releva la bibliografía sobre la burocracia (Bauman 1997) es que en este tipo de organizaciones, aquella/os que toman las decisiones se encuentran distantes de los problemas, mientras que los que están en el terreno y conocen las dificultades, carecen de poder para realizar las adaptaciones y experimentar las innovaciones que se consideran impostergables. Este dispositivo busca abordar la mencionada "entropía democrática", que crea una división entre los técnicos y el grupo dirigente que ejercen el poder, que se distancia de las bases y toma decisiones sin comprender plenamente los problemas. Es justamente para intentar evitar esa ruptura que se plantea la innovación.

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)

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 los sectores facilitan la información necesaria y, de esta manera, se resuelven las dudas en el momento de la reunión. Así disminuyen los tiempos y los mecanismos de obtención de la información y, por lo tanto, se reduce la burocratización de la cooperativa. 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, el resto tiene voz, pero no voto, es decir, no decide.

La implementación del Consejo de Administración Ampliado tiene efectos sobre diferentes ámbitos organizacionales. En primer lugar, permite ganar consenso en las decisiones ya que los responsables de sectores están involucrados en la decisión, 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 como una élite aislada de la/os asociada/os, que toma decisiones alejadas de la realidad.

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. El dispositivo sutura las dos esferas de la cooperativa que no sólo se manejan con diversas lógicas, sino que además son mutuamente dependientes, como ya se planteó. Los riesgos del desequilibrio pueden hacer que se lleve adelante una democracia sin desarrollo económico, poniendo en riesgo la existencia de la organización; o, por el contrario, se consoliden burocracias escindidas de las bases, o que 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 empleados⁸ y técnicos (Vuotto y Fardelli 2012). 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 se representa en 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. Si bien este dispositivo está presente en muchas cooperativas, así como muchas empresas orientadas al lucro -que intentan involucrar a muchos actores en la toma de decisiones para ganar consensos- las características que se rescatan dan cuenta del intento por parte de la/os asociada/os de no cometer los errores citados en los riesgos de la llamada gestión de cuadros.

Un tercer dispositivo se halla en lo referido al ingreso y la carrera de asociada/os en la escuela recuperada de CABA. Surgió como respuesta a ciertos inconvenientes referidos a la continuidad de directivos y jefaturas provenientes de la gestión previa a la recuperación. Ante la necesidad de cubrir cargos jerárquicos y, a su vez, intentar que el plantel de la escuela puede contar con asociada/os con más horas dedicadas al proyecto se fueron dando una serie de esquemas para definir las formas de reclutamiento de asociada/os y las modalidades de selección del personal jerárquico. Finalmente, se decidió que ante la necesidad de un ingreso o ascenso se deben presentar proyectos específicos. Cada postulante a un puesto presenta un proyecto para el cargo al que se postula. Se resolvió colectiva y democráticamente en asamblea, el procedimiento sobre el ingreso de asociada/os y las instancias por las que debe transcurrir. El procedimiento incluye desde la/os directiva/os hasta la/os docentes de cada uno de los niveles que deben pasar por una entrevista con el Consejo de Administración, luego con la psicóloga y el escalafón jerárquico superior de la estructura pedagógica.

Las búsquedas se publican en un sitio web interno, para priorizar a la/os trabajadore/as asociada/os de la cooperativa, con el objetivo de aumentar las horas de

⁸ Si bien en las cooperativas de trabajo puede haber empleada/os sólo en forma excepcional, mientras que en otros tipos de cooperativas estas formas de contratación son más comunes.

trabajo en la escuela. Y quien se presenta luego pasa por una serie de instancias individuales y colectivas que determinan su ingreso.

primero tenemos un espacio, un sitio web, donde... 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?, 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, los jerárquicos dentro de la estructura pedagógica, y siempre hubo lugar para el que está (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 orientadas al lucro 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. De alguna manera asegura -o lo intenta- que el proceso de reclutamiento, selección e ingreso forme parte de una instancia colectiva con diversos hitos que le proveen un respaldo a la cooperativa de que quien ingresa adhiere al ideario de la escuela. En el estatuto plantean artículos específicos para la promoción, el concurso y la asignación de los 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 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).

Mediante el reglamento, escrito por el colectivo de trabajadores, es el que define el perfil de reclutamiento, las modalidades de selección y las preferencias de incorporación. Las carreras internas⁹, 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 quien defina y se autoimponga los criterios, condiciones con las que debe contar el personal jerárquico. El dispositivo intenta resolver la citada tensión referida a la identidad, en tanto los miembros de la asociación son al mismo tiempo trabajadora/es, copropietarios y directores de la empresa colectiva y deben intentar que cada uno de los roles se cumplan incorporando al proyecto personas socializadas en el mismo ideario que la cooperativa.

En síntesis, los hallazgos indican que se producen una serie de avances en la gestión del trabajo asociado que plantean un impacto directo en la ampliación de la democracia interna. Fundamentalmente se trata de dispositivos tendientes a incorporar criterios electivos e inclusivos en diferentes ámbitos organizacionales. Los sistemas de reclutamiento, ascenso y toma de decisiones adquieren una nueva fisonomía al incorporar la dimensión de la democracia en la empresa. Los dispositivos analizados permiten mejorar la eficacia de la organización al intentar resolver las tensiones propias de las cooperativas en la ya citada doble lógica. El carácter de innovación social si bien es acotado a determinadas empresas recuperadas consolidadas y en dispositivos

⁹ 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 a largo plazo con la organización.

específicos que no conforman un modelo de gestión propio, contribuyen, al menos en los casos analizados, a mejorar su actuación económica y democrática.

Consideraciones finales

Las cooperativas de trabajo tienen una larga historia en nuestro país, y en la actualidad cumplen un papel relevante al configurar una forma asociativa de gestión sostenida en la democracia. Las empresas recuperadas nacidas a partir de situaciones de crisis lograron desarrollar estrategias para mitigar y enfrentar diversos escenarios de dificultad. La originalidad, la plasticidad y la capacidad para adaptar la práctica a una nueva configuración asociativa y autogestiva plantea modos alternativos de resolución de la crisis donde el trabajo y la cooperación ocupan un lugar central. A su vez, este tipo particular de organización configura un espacio que provee un lugar central a la democracia donde los procesos autogestivos y la toma de decisiones colectivas basadas en la asamblea potencian la participación y la resolución colectiva de los conflictos.

Diversos autores citados en el marco teórico enfatizan sobre las dificultades que supone, en el marco del capitalismo, llevar adelante organizaciones que se proponen otros objetivos además de la eficiencia y el aumento constante de la productividad, referidos a los procesos participativos, la democracia interna y la solidaridad. Plantean la existencia de tensiones constitutivas que le otorgan a la organización del trabajo una complejidad mayor. La entropía democrática, la gestión de cuadros o la degeneración de las empresas controladas por los trabajadores resumen los conceptos que desde la teoría atribuye las dificultades que se encuentran las organizaciones en la práctica cotidiana.

El concepto de innovación es complejo y, como se desarrolló, alude a diferentes cuestiones de acuerdo con los posicionamientos desde los que parten los diferentes autores. Las empresas recuperadas pueden ser pensadas como nuevas prácticas sociales basadas en acciones colectivas y orientadas a la búsqueda de alternativas para la superación de situaciones de desigualdad, exclusión o privación y para el diseño de una construcción alternativa. La importancia de las innovaciones se centra en su contribución al cambio social.

A partir del marco teórico el artículo se propuso analizar tres herramientas utilizadas en empresas recuperadas consolidadas en función de mejorar la organización del trabajo profundizando la democracia interna.

El primer dispositivo se centra en la votación de los responsables de los sectores e implica la incorporación de criterios novedosos para el ascenso jerárquico. Repone la tensión descrita en el marco teórico entre la democracia representativa y la organización jerárquica del trabajo. El impacto no sólo se da en que son las mujeres las elegidas en mayor medida para ocupar los cargos jerárquicos, sino que la/os responsables de los sectores elegida/os por su propios compañera/os asociada/os reconfiguran la legitimidad despótica de la autoridad en democrática, incorporando criterios novedosos como el compromiso o la participación.

Por su parte, el segundo dispositivo organizacional refiere a la construcción de espacios ampliados de participación o información que facilitan la toma de decisiones democráticas y la cooperación, tomando en cuenta la gestión económica y la eficiencia. Su naturaleza se funda en la ruptura de la entropía democrática o de la denominada gestión de cuadros como modalidades de ejercicio del poder en que la democracia autogestionaria tiende a diluirse. Su impacto redundante en una mejora de la eficiencia y la premura en la toma de decisiones, así como en el consenso con el que se toman las decisiones.

El último dispositivo consiste en la configuración reglamentaria y construida democráticamente de las carreras internas de la/os asociada/os, la herramienta define y estipula específicamente quiénes, mediante qué mecanismos y con qué criterios se ingresa y/o asciende en la organización. De esta manera, se intenta asegurar que aquella/os que se incorporan a la cooperativa posean valores afines a los del proyecto. La herramienta impacta en la tensión identitaria de las cooperativas de trabajo, en tanto la/os trabajadora/es asociada/os también son dirigentes y deben asegurarse de que quienes ingresen adhieren a los principios y valores de la organización colectiva. La reglamentación de mecanismos estandarizados para el ingreso y ascenso organizacional impacta en la socialización de ingresantes y asociada/os en el ideario del proyecto.

Los dispositivos hallados son resultado de una construcción práctica que se debe repensar en forma constante, se corrige y no configuran un modelo acabado de gestión del trabajo que nos permita plantear la existencia de un posfordismo obrero. Son

herramientas que no se repiten en todas las cooperativas, sino que son hallazgos construidos en la práctica concreta en función de resolver problemas. 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. En este sentido, son performáticas se producen sin demasiada planificación, no por el hecho de innovar. Su intención es solucionar inconvenientes prácticos y resolver problemas cotidianos de trabajo, la creatividad tiene lugar sólo por el hecho de que no existen recetas ni manuales ni modelos sobre cómo hacerlo. Se producen, como se observó anteriormente, en la selección, la división del trabajo, las jerarquías internas, el desarrollo organizacional de la/os trabajadora/es, entre otros ámbitos. Fundamentalmente se plantean integrar las tensiones que se producen a partir del doble carácter de la gestión de las cooperativas entre el carril económico y el institucional. Es así como estos dispositivos habilitan, fortalecen y potencian a las cooperativas de trabajo como territorios fecundos para la innovación social.

Los modelos teóricos- prácticos, o la reproducción de las prácticas previas vivenciadas por la/os propia/os trabajadora/es en las empresas orientadas al lucro, transformadas en cooperativas, funcionan como la base sobre la que se estructura una forma novedosa de gestión del trabajo, que al ser construida colectivamente y en la propia experiencia supone una innovación. Los dispositivos ponen en juego otra forma de gestionar el trabajo y expresan experiencias de participación e implicación en la organización que reponen una forma de innovación social. Los dispositivos hallados plantean una intensificación de la democracia que habilita modalidades novedosas de gestión de trabajo asociado que pueden ser replicadas por otras experiencias.

Son espacios sociales de experimentación donde la innovación se produce en la radicalización de la democracia que busca construir una gestión del trabajo más igualitaria. Se centran en las personas y no en la eficiencia, la calificación o la antigüedad y valoran otros criterios como el compromiso con el proyecto o la solidaridad. En este sentido, lo innovador resulta de la forma en que la democracia adquiere una potencia diferente al interior de un modelo alternativo de trabajo.

Bibliografía

- do Adro, Francisco, y Cristina Isabel Fernandes. 2020. «Empreendedorismo e inovação social: Um modelo holístico para a gestão das organizações sem fins lucrativos». P. 100 en *XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica: cooperação transfronteiriça. Desenvolvimento e coesão territorial. Livro de resumos*. Instituto Politécnico de Bragança.
- Ascanio, José Hernández, Jaime Aja Valle, Miguel Jesús, Medina Viruel, y Ramón Rueda López. 2023. «Fundamentación teórica de la innovación social: el problema de la modelización en un campo de estudio sin consolidar». *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 108, 2-32.
- Basañes, Cesar Carlos. 2010. «Análisis crítico sobre la relación entre la cooperativa de trabajo y sus asociados». *CESOT Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* (69).
- Bauman, Zygmunt. 1997. *Modernidad y Holocausto*. Madrid: Ediciones Sequitur.
- Bauni, Natalia. 2020. «Vigilar y autogestionar: estrategias de control del trabajo en empresas recuperadas». *CESOT Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* 12:75-116.
- Bauni, Natalia. 2022. *Innovar y autogestionar*. CABA.
- Bialakowsky, Alberto L., Guillermo Robledo, José Manuel Grima, Ernestina Rosendo, y María Ignacia Costa. 2009. «Empresas recuperadas: cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores». *Revista Venezolana de Gerencia* 9(26). doi: 10.31876/revista.v9i26.9755.
- Bleger, Isaac, y Mirta Vuotto. 2005. «Acerca de la gestión en las empresas cooperativas». *Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* 49:1-9.
- Cajaiba-Santana, Giovany. 2014. «Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework». *Technological forecasting and social change* 82:42-51.
- Calderón, Emanuel Barrera. 2019. «Empresas recuperadas y Estado local. El caso de Villa María (Provincia de Córdoba, Argentina)». 3.
- Chaves Ávila, Rafael, y José Luis Monzón Campos. 2018. «La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien

- común, empresa social y economía solidaria». *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa* (93):5. doi: 10.7203/CIRIEC-E.93.12901.
- Chiapello, Ève, y Patrick Gilbert,. 2019. *Sociología de las herramientas de la gestión: Introducción al análisis social de la instrumentación de la gestión*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Dal Ri, Neusa, Neusa Maria Dal, y Candido Giraldez Vieitez. 2009. «Trabajo Asociado: Gestión Democrática y Cambio Social». *Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas* (1).
- De Sousa Santos, Boaventura, y César Rodríguez. 2011. «Para ampliar el canon de la producción». *Producir para vivir. Los caminos de la producción no capitalista*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Dean, Andrés. 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 República, lecon.
- Denzin, Norman K., y Yvonna S. Lincoln. 2013. *Las estrategias de investigación cualitativa: Manual de investigación cualitativa. Vol. III*. Editorial GEDISA.
- Edwards, Richard. 1994. «De terrenos disputados». Pp. 345-60 en *La naturaleza económica de la empresa*. Alianza.
- Fajn, Gabriel. 2003. *Fábricas y empresas recuperadas: protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Centro Cultural de la Cooperación.
- Fernández Álvarez, Maria Inés. 2007. «En defensa de la fuente de trabajo: demandas y prácticas de movilización en una empresa recuperada de Buenos Aires». *Avá* (11):63-86.
- García-Flores, Víctor, y Luis Palma Martos. 2019. «Innovación Social: Factores Claves Para Su Desarrollo En Los Territorios». *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (97):245. doi: 10.7203/CIRIEC-E.97.14148.
- Henriques, Flávio Chedid. 2014. *Autogestão em empresas recuperadas por trabalhadores: Brasil e Argentina*. Vol. 4. Florianopolis: Editora Insular.
- Hernández Ascanio, José, Jaime Aja Valle, Miguel Jesús Medina Viruel, y Ramón Rueda López. 2023. «Fundamentación Teórica de La Innovación Social: El Problema de

- La Modelización En Un Campo de Estudio Sin Consolidar». *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (108):131. doi: 10.7203/CIRIEC-E.108.21451.
- Hernández-Ascanio, José, Pilar Tirado-Valencia, y Antonio Ariza-Montes. 2017. «El Concepto de Innovación Social: Ámbitos, Definiciones y Alcances Teóricos». *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (88):165. doi: 10.7203/CIRIEC-E.88.8849.
- Itzigsohn, José. 2009. «La gestión democrática del trabajo». *Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas* (1).
- Kasparian, Denise Romina, y Julián Rebón. 2020. «La sustentabilidad del cambio social: Factores positivos en la consolidación de las empresas recuperadas por sus trabajadores en la Argentina». , *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 213-246. DOI: 107203/CIRIEC-E.98.13940.
- Luxemburgo, Rosa. 2015. *Reforma o revolución*. Vol. 304. Ediciones Akal.
- Michelini, J. J. 2019. «La metrópolis creativa». *Innovaciones sociales en América Latina y el Sur de Europa*. Catarata, Madrid.
- Michels, Robert. 2003. «Los partidos políticos II». *Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*.
- Moulaert, Frank. 2013. *The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research*. Edward Elgar Publishing.
- Neffa, Julio. 2003. *El trabajo humano*. Vol. 3. CEIL-PIETTE CONICET Asociación Trabajo y Sociedad.
- Neiman, Guillermo, y Germán Quaranta. 2006. «Los estudios de caso en la investigación sociológica». *Estrategias de investigación cualitativa* 1:213-37.
- Petriella, Angel. 1998. «Nuevas preguntas y nuevas respuestas del movimiento cooperativo a fin de siglo». *Revista de Idelcoop* 115.
- Rebón, Julián. 2018. «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, Julián, y Rieiro Anabel Castiñeira. 2020. «Consolidación cooperativa de empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina y Uruguay». *Revista Psicoperspectivas* 19(2):7-18.

Resolución INAC. 1975. «Resolución 360 / 1975». *Argentina.gob.ar*. Recuperado (<https://www.argentina.gob.ar/>).

Rosanvallon, Pierre, y Daniel de la Iglesia. 1979. *La autogestión*. Fundamentos.

Ruggeri, Andrés. 2018. *Autogestión y revolución: De las primeras cooperativas a Petrogrado y Barcelona*. Callao, Cooperativa Cultural.

Ruggeri, Andrés, y Francisco Martínez. 2020. «Cooperativas de trabajo y empresas recuperadas durante la pandemia: Impacto sanitario y productivo y alcances de las medidas de asistencia del Estado». *Informe de Encuesta Nacional*.

Shokida, Natsumi. 2019. «La desigualdad de género se puede medir». *Economía feminista*.

Vázquez, Gonzalo. 2022. «Aportes para pensar y actuar en la gestión de las organizaciones autogestionadas». *Otra Economía* 15(27):33-48.

Vuotto, Mirta. 1994. «Paradojas de la organización cooperativa». *N. Giarraca (Comp.), Acciones colectivas y organización cooperativa: Reflexiones y estudios de caso*. Centro Editor de América Latina.

Vuotto, Mirta. 2011. *La contribución de la investigación a las innovaciones: el caso de las organizaciones de economía solidaria*. Working Paper. Inversiones Ibarra Garrido.

Vuotto, Mirta, y Claudio Fardelli. 2012. «Gobernanza y gestión de las organizaciones de la economía social». *Documento de trabajo del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* 79.