

La Gestión Democrática del Trabajo

José Itzigsohn.

Sociólogo (UBA) Profesor de la Brown University. (EEUU)

Introducción

El impulso a la recuperación de empresas en Argentina fue (y es en la medida en que aun hay recuperaciones) la defensa de la fuente de trabajo que es al mismo tiempo la fuente de los ingresos del trabajador y la base sobre la que construye su identidad. Pero al decidir constituirse en cooperativas autogestionarias los trabajadores y trabajadoras se plantearon la construcción de una forma diferente de organizar su vida económica. No solo no aceptan las reglas de la economía que los empujan al desempleo, sino que tampoco aceptan reconstruir la organización jerárquica de la empresa. La recuperación es entonces un cuestionamiento de la lógica de funcionamiento de las reglas institucionales de la economía de mercado y también del orden burocrático que articula la acción de las organizaciones económicas (y modernas en general). Las fábricas y empresas recuperadas constituyen entonces un sitio donde es posible investigar la posibilidad de organizar la vida económica de forma diferente.

Al decidir gestionar la empresa en forma democrática los trabajadores de fábricas y empresas recuperadas entran, en forma más o menos conciente, en un campo con una larga historia en términos de las luchas de trabajadores y comunidades por controlar su vida económica. Si bien la recuperación de empresas es un hecho innovador, nada es completamente nuevo. Existen experiencias históricas relacionadas y un largo debate acerca del potencial emancipatorio de las cooperativas y la autogestión. La principal crítica a las cooperativas y empresas autogestionarias desde la izquierda fue articulada hace ya mucho tiempo por Sidney y Beatrice Webb. Si las

cooperativas tienen éxito, degeneran en empresas capitalistas, y si no desaparecen. En las cooperativas exitosas entonces se produciría un proceso de oligarquización, siguiendo la vieja tesis de Michels que postula la emergencia de un estrato dirigente separado de los trabajadores. Si bien Michels basó su tesis en el análisis del Partido Socialdemócrata alemán, esta se ha aplicado también al estudio de cooperativas. Desde la economía, una de las principales críticas a las cooperativas es que si insisten en mantener una organización no burocrática del trabajo diario tienen entonces dificultades en conseguir el compromiso de los miembros con el trabajo. Este último problema no es exclusivo de las cooperativas o empresas autogestionadas, pero se plantearía de una manera aguda en ellas. La ausencia de un control fuerte llevaría a que la gente escape al compromiso.

En este trabajo presento algunas reflexiones iniciales sobre la organización del trabajo y la toma de decisiones en las fábricas recuperadas. A través de estas observaciones intento analizar la posibilidad de las fábricas recuperadas de organizar la producción en forma democrática y de evaluar la validez de las críticas al cooperativismo mencionadas en el párrafo anterior. Me baso para el análisis en observaciones y entrevistas hechas en dos fábricas. Una de ellas produce papel y la otra produce insumos para repostería y heladería. Por las convenciones de la investigación cualitativa no voy a decir cuáles son. La información surge de una investigación sobre estos temas en cuatro fábricas y dos empresas recuperadas. Elegí presentar el caso de estas dos empresas porque presentan dos tipos de respuesta diferente a los desafíos de la gestión democrática del trabajo, ilustrando de este modo el rango de soluciones organizativas que pueden surgir en el contexto de las recuperaciones.

Ambas son empresas medianas-pequeñas (54 miembros la del papel y 44 la de comestibles) que han conseguido estabilizar su posición económica a partir de la recuperación. Las dos fábricas representan universos laborales masculinos y tuvieron niveles de conflictividad media en el proceso de

recuperación. Ambas operan en mercados competitivos. A su vez, en estas fábricas los trabajadores se llevaban a finales del 2007 retiros de más de 3,000 pesos por mes. Además, a fin de año recibían sumas importantes del reparto de las ganancias. En la fábrica de papel estas sumas podían alcanzar la mitad del sueldo anual, mientras que en la fábrica del rubro alimentos alcanzan entre 1 y 2 sueldos adicionales. Estos son ingresos relativamente altos para trabajadores en la Argentina actual.

Hay algunas importantes diferencias entre las dos fábricas: la fábrica del sector de alimentos tiene una dotación tecnológica mucho más nueva que la fábrica de papel. Esta última tiene máquinas de alrededor de 50 años de antigüedad. También la fábrica de alimentos era, hasta antes de la quiebra, una marca líder. En este caso la quiebra se produjo, por lo que surge de las conversaciones con los trabajadores, para licuar deudas, pero era una fábrica viable. Mientras que en el caso de la fábrica de papel las importaciones durante el plan económico de Convertibilidad durante la década pasada hacían que el sector no pudiera competir a consecuencia de lo cual hubo varios años de desinversión antes de la quiebra. También hay una diferencia política importante entre las dos fábricas. La fábrica del rubro alimentario está alineada firmemente con el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores (MNFRT), el movimiento dirigido por el Dr. Luis Caro, mientras que la segunda perteneció a este movimiento en un principio pero se alejó de él y hoy no está asociada a ninguno de los movimientos de fábricas y empresas recuperadas. Como veremos, la pertenencia al MNFRT tiene importantes consecuencias en el modo de dirigir la fábrica.

Trabajo y democracia industrial

¿Cómo se organiza el trabajo en estas dos fábricas? ¿Cómo se toman las decisiones? En un primer acercamiento se reciben respuestas bastante

homogéneas: "el trabajo es más calmo," "ahora trabajamos para nosotros." Pero pasado el primer aproximamiento uno encuentra una situación más compleja. Las empresas recuperadas se enfrentan al dilema de cualquier empresa, que es como conseguir que el trabajador haga lo que la empresa quiere que haga. Las empresas con patronos consiguen esto por medio de diferentes combinaciones de incentivos y controles. En las empresas recuperadas se podría esperar que esto no fuera un tema pero lo es. Recordemos que los trabajadores adoptaron la forma de empresa autogestionada no por convicción ideológica sino como resultado de un proceso de defensa del empleo. El primer problema que se encuentran es el del ausentismo. En ambas fábricas se les descuenta del salario a los trabajadores que llegan tarde o faltan al trabajo sin razón. En la fábrica de papel también hay premios por presentismo. El problema se plantea en los descuentos a trabajadores que traen certificados médicos. En la fábrica de insumos de repostería y heladería se le descontaban los dos primeros días, para evitar que trabajadores presenten certificados médicos por cualquier cosa. Luego sacaron esta sanción porque los trabajadores decidieron que de esta forma se descontaba del salario a trabajadores que tenían problemas de salud reales. Sin embargo al sacar la sanción subió el ausentismo, por lo que existe en la fábrica un debate sobre que hacer al respecto. Pero estas sanciones e incentivos controlan el problema de ir al trabajo, no lo que se hace en el trabajo. Para esto es necesario observar como se lleva a cabo el trabajo cotidiano.

En la empresa papelera el trabajo se centra en dos máquinas que producen el papel. En una trabajan seis personas por turno y en la otra tres. Además hay tres personas por turno que trabajan alimentando la materia prima para las maquinas, uno o dos que trabajan moviendo la materia prima y los rollos de papel con un montacargas y además esta el personal de mantenimiento (electricistas y mecánicos) y los dirigentes de la cooperativa que hacen los trabajos administrativos. En esta empresa los trabajadores

han tenido que volver a poner en funcionamiento, mantener, y mejorar un proceso productivo basado en maquinas ya viejas (desde el punto de vista de la tecnología actual de producción las máquinas son obsoletas y necesitan bastante trabajo de mantenimiento). Los trabajadores no solo consiguieron hacer andar maquinas viejas que habían quedado abandonadas, sino que también han conseguido introducir mejoras al funcionamiento de las maquinas que les permiten que no paren continuamente y llevarlas a velocidades relativamente rápidas. Por otra parte, también han introducido innovaciones a los procesos de producción que hacen el trabajo más fácil o más eficiente. Estas innovaciones, producto del conocimiento que los trabajadores tienen del proceso productivo, son motivo de orgullo y satisfacción en las conversaciones con ellos.

Por otro lado, trabajan en jornadas de 12 horas, rotando turnos cada semana. El resultado son largas horas de trabajo rutinario. El ritmo es pausado -toman mate, comen y charlan al lado de la máquina- pero muy tedioso. Esto lleva al ausentismo, al abandono del trabajo durante el día y a buscar formas de dormir parte del turno durante la noche, algo que es posible hacer en algunas de las posiciones de trabajo. Esto afecta el clima general de la fábrica, creando grandes tensiones internas. Estos problemas se discuten en asamblea y se trata de hablarlo por un lado y de sancionarlo por otro, pero de última la rutina y las largas horas pueden más. Las largas horas de trabajo no estimulan la capacitación de trabajadores, que tampoco lo demandan, dado que tendría que ser después del trabajo. O si hay posibilidades de capacitación dentro de los turnos de trabajo, esto crea tensiones con compañeros de trabajo.

Estas jornadas de 12 horas son el resultado de una combinación de necesidad de satisfacer la demanda pero también de la decisión de no reducir los ingresos a cambio de reducir el trabajo. Esto parece ser un marco del que los trabajadores de esta fábrica no pueden salir. Las opciones serian renovar las maquinas para poder usar menos gente por turno pero esto es

imposible. El valor de una maquina nueva es mayor que el de toda la fábrica actual. Otra opción seria contratar trabajadores no miembros que esta prohibido por las leyes que rigen el funcionamiento de las cooperativas. La tercera opción seria traer nuevos miembros a la cooperativa y dividir el excedente entre una membresía mas grande, por lo que cada uno se llevaría menos, y no están dispuestos a hacerlo.

En la fábrica del rubro alimento el trabajo esta organizado en forma diferente. La fábrica tiene diferentes secciones que fabrican productos diferentes. La producción se organiza a partir de la demanda de los diferentes productos. Dos trabajadores que se desempeñan en la sección de despacho informan cuales son los productos que hay que sacar con más urgencia y dos coordinadores de producción distribuyen el trabajo diario. En cada sección hay uno o dos trabajadores que conocen el trabajo muy bien y de acuerdo a la necesidad otros trabajadores se les suman para ayudar. En esta fábrica la demanda es creciente pero es estacional, por lo cual hay períodos, sobre todo en invierno, en el que pueden bajar el ritmo de trabajo. También la demanda no es siempre en la misma rama, así que el trabajo concreto cambia, rompiendo la rutina de la actividad. No se podría decir que es una fábrica postfordista, pero los trabajadores pueden desempeñarse en áreas diferentes (este no es el caso en la otra fábrica).

En esta fábrica los trabajadores también le han hecho modificaciones al proceso productivo basándose en su conocimiento práctico. Han modificado algunas maquinas y cambiado la ubicación de otras para hacer el proceso de trabajo mas eficiente. En esta fábrica también hay más gente que toma iniciativas de mercadeo, venta y de desarrollo de productos. La fábrica supo ser una empresa líder y los trabajadores entendieron que para mantenerla en funcionamiento debían recuperar parte de esta posición en un mercado competitivo. El resultado es que han aumentado la producción y ventas y han conseguido mercados de exportación.

Sin embargo, también aquí se producen tensiones. Hay posiciones a las que la gente le escapa. Estas son las que tenga que ver con el manejo de dinero (en tesorería) y la de coordinador de producción. Los trabajadores no siempre responden bien a las asignaciones diarias de trabajo y la posición de coordinador de producción tiene mucho desgaste. Asimismo, se dan problemas de ausentismo y también de alcoholismo, lo que los ha llevado a crear un reglamento que el trabajador que llega al trabajo alcoholizado es enviado a casa y se le descuenta el día. También esta fábrica encuentra dilemas en cuanto a cómo aumentar su producción. La fábrica trabaja casi al máximo de su capacidad en términos del número de sus trabajadores, pero solo a un tercio de su capacidad en términos de maquinaria. Los trabajadores tienen diversas alternativas: contratar gente que no sea miembro de la cooperativa, lo cual no está permitido por la ley y los trabajadores son conscientes de ello; aumentar el número de cooperativistas, lo cual implica repartir los retiros entre más gente y además la incertidumbre de si la demanda seguirá creciendo; trabajar más, algo que hacen en tiempos de alta demanda pero no quieren caer en un régimen de trabajo como el de la fábrica de papel; o mecanizar parte de los procesos, algo que no hacen por cierta reticencia a invertir por parte de algunos trabajadores.

En líneas generales, en ambas fábricas los trabajadores intervienen en la reorganización de la producción. Esto no quiere decir que no haya disciplina, sino que se abren oportunidades para cierto rol de la creatividad y de los conocimientos prácticos en el proceso de trabajo. No obstante, en la fábrica de papel este procesos tiene un límite mucho más marcado dada la tecnología anticuada que apenas puede suplir la demanda y la decisión sacrificar largas horas de trabajo por ingresos más altos. Esto crea un lugar de trabajo más crispado y lleva a la consolidación del hábito de trabajar sin involucrarse.

Esto nos lleva al proceso de toma de decisiones. En ambas fábricas la asamblea es el órgano de toma de decisiones, pero funciona en forma diferente en cada una de ellas. En la fábrica de papel las asambleas se reúnen cada dos o tres meses dado que no quieren parar el trabajo para poder suplir la demanda. Se hace al final de la jornada de 12 horas, en general los viernes porque es día de cobro y más gente puede ir, pero así como hay problemas de no involucramiento en el trabajo, hay problemas de participación en la asamblea, a la que asiste sólo poco más de la mitad de los trabajadores. La gente no se queda a la asamblea después del turno, o incluso si es su turno a veces prefiere ir a su puesto de trabajo. De este modo, la asamblea pierde su carácter de órgano de toma de decisiones colectivas sobre la marcha de la empresa y la organización del trabajo cotidiano. En esta fábrica también hay quejas respecto a la implementación de las decisiones tomadas por la asamblea.

Además, en esta fábrica hay poca disposición a tomar posiciones de liderazgo y poco involucramiento en el conocimiento del proceso de la fábrica en general. Tampoco ha habido muchos cambios en el liderazgo en esta fábrica. Estos son síntomas de una posible oligarquización. Sin embargo esto no ha sido el caso porque si bien la asamblea pierde su rol de lugar donde se toman decisiones colectivas, sigue funcionando como órgano de control sobre la dirección. En varios casos, en su mayoría relacionados con sanciones a los trabajadores o con la distribución del excedente anual, la asamblea ha revertido las decisiones del consejo administrativo de la cooperativa. Será muy importante ver si hay recambios en la comisión directiva en el futuro.

En la fábrica de insumos de repostería y heladería, las asambleas se realizan cada semana, en horario laboral. En épocas de demanda pico, las asambleas se llevan a cabo cada dos semanas. Es interesante que cuatro años después de la recuperación sigan diciendo en las entrevistas que lo deciden todo por asamblea. Al principio, contaban, se reunían para decidir

todas las ventas y compras, lo que resultaba bastante pesado. Luego aprendieron a delegar la marcha diaria de la fábrica, pero discuten los lineamientos generales y los problemas que surgen. En conversación con los miembros surge que están bastante enterados del andar de la fábrica. Los recuentos de la asamblea hacen referencia a discusiones duras y a veces a que no alcanza el tiempo para discutir los temas, pero no se plantea la asistencia, la discusión, o la implementación como problemas. Además, en esta fábrica, ha habido rotación en el consejo directivo de la cooperativa. Un proceso que se ha dado en forma democrática como resultado de que hay varios trabajadores que aspiran a estas posiciones (salvo la de tesorero).

De las observaciones en las dos fábricas hay tres elementos que surgen como importantes en el análisis del funcionamiento de la asamblea. El primero es el tiempo. El momento en que se lleva a cabo la asamblea, que hace a su efectividad y a que la gente quiera participar. Un segundo elemento es el manejo de la discusión y las emociones. La gente no está acostumbrada a este mecanismo de toma de decisiones. A algunos les resulta más fácil que a otros participar y esto puede llevar a la cristalización de peleas personales que trascienden sus orígenes. Finalmente, hay problemas de implementación. Sin mecanismos de control de implementación de las decisiones, la voluntad de participar decrece. Del breve recuento anterior surge que la asamblea funciona mejor en la fábrica de insumos de heladería que en la de papel. Tanto desde el punto de vista de la frecuencia, como de los horarios, como de la participación.

Reflexiones finales

Es evidente que, dentro grandes limitaciones en las fábricas recuperadas se dan transformaciones que permiten un mayor control sobre el proceso de producción por los trabajadores, creando posibilidades para la reunificación de concepción y ejecución en el trabajo diario y para la

participación en la toma de decisiones. Estos procesos tienen sus límites dados por las presiones de competir en el mercado, la dotación tecnológica, y la socialización en el trabajo en organizaciones jerárquicas. Estas limitantes son particularmente evidentes en el caso de la fábrica de papel, pero aun ahí los trabajadores tienen oportunidades para participar en la organización diaria del proceso de trabajo. Pero el mercado y la tecnología no lo son todo. La política a nivel de empresa importa. En la fábrica de insumos de repostería la coincidencia de tecnología más avanzada, menor presión de demanda, y una decisión política de democratizar la vida interna ha llevado a tener mayores posibilidades para que los trabajadores reorganicen el proceso de producción. Uno podría fácilmente imaginarse a esta fábrica delegando las decisiones en el consejo de la cooperativa. En este sentido el énfasis del MNFRT en decisiones por asamblea y en la equidad en los ingresos tiene gran importancia.

Las fábricas recuperadas no son utopías ni paraísos participativos. Son lugares donde el trabajo es muchas veces rutinario y donde la socialización de años en organizaciones verticales burocráticas afecta las formas de toma de decisión participativa. Sin embargo, los trabajadores han creado una forma organizativa nueva, democrática y participativa de organizar el trabajo. Si esta experiencia va a continuar y profundizarse solo el tiempo lo dirá, pero nadie le podrá quitar a los trabajadores de estas fábricas el merito de lo conseguido.