

Trabajo y autogestión en empresas recuperadas: aportes a partir del caso de Los Constituyentes*.

Cecilia Costa Álvarez (UNLP-OSERA) E-mail: costalva@yahoo.com.ar

* La cooperativa de trabajo metalúrgica "Los Constituyentes" es una empresa recuperada por sus trabajadores donde se fabrican caños de acero con costura, laminado y corte de chapas para los rubros de construcción, automotriz, agroindustria, electrodomésticos etc. En 2006 ocupaba más de 80 trabajadores.

Introducción

El presente trabajo retoma el análisis iniciado durante mi tesis de grado académico en el año 2006, en la metalúrgica recuperada Los Constituyentes de la localidad de San Martín. El objeto de retomar el caso se funda en la necesidad de avanzar en la investigación de los aspectos diferenciales que asume la gestión cooperativa de empresas recuperadas, centrando el análisis en la tensión entre los grados de autonomía ganados por los trabajadores en el proceso de autogestión, frente a las condiciones que se imponen al proceso productivo a través de la dinámica de la competencia en el mercado.

En la hipótesis que guió originalmente la investigación se planteaba que la dinámica capitalista predominante en el ciclo completo de circulación del capital: producción - circulación - consumo - reproducción debía repercutir sobre la autogestión del proceso productivo, condicionándolo. Esta hipótesis implica entender que no pueden separarse las relaciones establecidas en la esfera de la producción de aquellas que se establecen en la circulación y el intercambio, en la medida que las mismas conforman una totalidad orgánica (Ghigliani: 2007, Costa Álvarez: 2008).

A partir de ello se identificaron al interior de la empresa los ámbitos donde esta repercusión operaba, encontrando efectos sobre

el proceso productivo y su organización; y sobre los procesos y ámbitos de toma de decisiones. Las conclusiones obtenidas demostraron que la desaparición del control directo del capital sobre el trabajo implicaba el avance y democratización del control y gestión del proceso productivo por parte de los trabajadores, ampliando sus grados de autonomía. No obstante, el poder de mando del capital no desaparecía por completo del proceso productivo en la empresa: dado su predominio en las relaciones de intercambio en el mercado, reingresaba desde allí a la cooperativa, condicionando la producción (Costa Álvarez: 2008).

Sobre la base de estos resultados, el presente análisis se propone contribuir a la discusión de algunas tendencias que aparecen en la institucionalización de regulaciones colectivas al interior del proceso productivo, a la luz de las tensiones que encuentra la autogestión en el contexto de la economía de mercado.

Regulaciones y autogestión

Se apuntará a identificar las dimensiones del proceso de producción y gestión en la empresa donde se hagan visibles los mecanismos de regulación ensayados por el colectivo de trabajadores, con el propósito de identificar sus anclajes y efectos, en relación con el enfoque antes planteando.

La idea de regulación refiere aquí a los mecanismos prácticos y normativos, informales y formales, de diversos grados de institucionalización, establecidos por el colectivo de trabajadores en función de organizar la gestión y ejecución del proceso productivo. Así entendida, la regulación colectiva opera tanto en la organización directa del proceso de producción como en los procesos de toma de decisiones; consistiendo en un conjunto de estrategias que elaboran y reelaboran los trabajadores con el objetivo de sostener y viabilizar la producción autogestiva.

El análisis enfoca entonces los procesos de institucionalización al interior de la empresa que hacen a la gestión de la producción y a las instancias de toma de decisiones. En este proceso encontraremos que se institucionalizan normas, costumbres y roles que hacen a la dinámica de la división de tareas y funciones al interior del colectivo de trabajo. Dejando explícitamente de lado para el caso del presente análisis la idea de regulación como mediación del Estado en la relación capital – trabajo.

Respecto a las características que asumen los procesos de regulación colectiva en la gestión de empresas recuperadas, resulta útil tener presente el análisis de Calloway (2010) quien desarrolla el concepto de *autorregulación* como el conjunto de prácticas colectivas que reemplazan a la disciplina fabril en una organización autogestiva, identificando a la asamblea como el dispositivo que permite la producción consensuada de las normas. De este proceso resultan nuevos actores con grados crecientes de autonomía: no obstante la autora señala que el proceso se encuentra tensionado por el riesgo de perder grados de autonomía en la medida que aparecen tendencias a la delegación de la toma de decisiones en los consejos de administración (Calloway: 2010). Por otra parte Salgado y Kasparian (2010), al preguntarse por los elementos a los que se encuentra asociado el carácter social de las empresas recuperadas, encuentran una tendencia a la gestión de cuadros –representados por los consejos de administración- que se explica por la necesidad del proceso productivo de institucionalizar mecanismos de dirección y gestión. De este modo existe una tensión entre los espacios de igualdad abiertos al interior de las empresas a partir de la recuperación, frente a la existencia de diferenciaciones jerárquicas al interior del colectivo, fundadas en esta tendencia (Salgado y Kasparian: 2010). A través de estos análisis se hace visible la tensión entre los procesos de igualdad desarrollados al interior de los

colectivos de trabajadores, frente a los constreñimientos que desde el mismo proceso productivo se imponen a su democratización.

En el caso de Los Constituyentes se identificarán las manifestaciones de esta tensión, analizando aquellos procesos que están efectivamente al alcance de los trabajadores: estrategias de organización, planificación, coordinación, control, gestión de la producción y toma de decisiones. Se distinguirán los aspectos específicamente organizacionales del proceso de producción: división del trabajo y economía del tiempo por un lado, diferenciando por otra parte la dinámica de toma de decisiones: espacios de construcción de consensos, representación y decisión. Se indagará la relación entre la institucionalización de regulaciones colectivas con las necesidades del proceso productivo de la cooperativa; teniendo en cuenta que al orientar su producción al intercambio en el mercado, se inscribe como un momento de un ciclo cuya dinámica predominante no dicta ni controla.

Resultados

A partir de la recuperación se reorganizaron las estructuras administrativas y de comercialización de la empresa, operándose una separación al interior del colectivo entre quienes permanecieron desempeñando funciones directas de producción y quienes asumieron nuevas funciones en las tareas administrativas y de gestión. Entre los sectores de producción y administración intermedia la oficina de producción, donde se establecen relaciones con clientes y proveedores, se reciben pedidos de producción y se planifica el abastecimiento de materias primas. Este sector resulta estratégico por su intermediación entre el proceso de producción y el mercado.

Durante el período observado la provisión de materia prima se encuentra regulada en condiciones monopólicas; la cooperativa trabaja un volumen de producción propia y vende trabajo a facón:

entre los clientes de façón aparece en primer lugar la antigua competencia de la empresa durante el período patronal, y también entre otros el antiguo dueño de la cooperativa. La antigüedad de la tecnología instalada es mayor al promedio para la rama, desventaja que es compensada por los trabajadores a través de la intensificación directa del trabajo. La división técnica del trabajo no ha sufrido modificaciones sustanciales porque existen condicionantes impuestos por las máquinas, que dictan funciones fijas a los operarios. De todos modos, los trabajadores han introducido algunos cambios en la organización del trabajo.

A partir de la recuperación de la empresa los trabajadores se han involucrado voluntariamente en la organización de la producción: a nivel de las máquinas se planifica el armado de la matricería buscando optimizar su utilización, regulando conscientemente los tiempos de producción. Por comparación, durante el período patronal no se buscaba evitar los tiempos muertos de armado y desarme. Por otra parte aparecen cambios entre los trabajadores en su disposición a compartir los saberes de oficio: mientras que antes se buscaba evitar su transmisión, ahora se acepta la formación de los compañeros dado que ésta ya no implica competencia sino colaboración. No obstante este cambio en las disposiciones subjetivas, no se promueve la rotación entre los puestos y funciones, y tampoco aparece la formación como programa de la empresa: aunque se reconoce el valor de aquéllos trabajadores que tienen condiciones de suplantar a otros en distintos puestos, la formación de los mismos es producto de actitudes individuales.

Se extiende la jornada laboral, al mismo tiempo que se relaja el ritmo de trabajo. Los tiempos de producción aparecen condicionados por la satisfacción de la demanda de los clientes, quienes en su mayoría entregan materia prima para el trabajo a façón, negociando los tiempos de entrega. Se ha detectado una forma de polivalencia

donde cada trabajador asume y realiza más funciones que antes: esto se explica por la reducción del número de trabajadores, sobre todo en los puestos de supervisión y control.

Los cargos de gerencia y las funciones de control han sido eliminados. En la observación y las entrevistas, el control del proceso pareciera estar internalizado en los trabajadores. A ello refieren constantemente los entrevistados al plantear que la mayor diferencia que sienten respecto al período patronal es “una mayor responsabilidad” sobre el trabajo, al mismo tiempo que se sienten “más libres” y distendidos. Las funciones de supervisión se han fusionado con las de planificación de la producción, compartiendo éstas al mismo tiempo parte de las funciones gerenciales de trato con clientes y proveedores, en la oficina de producción.

Al indagar las disposiciones subjetivas de los trabajadores para asumir nuevas tareas, la distribución de funciones entre dirección y producción aparece fundamentada en sus discursos alrededor de la idea de que existen diferentes capacidades personales, en base a las que se distribuyen las funciones: sobre esas características personales de los líderes fundamentan la decisión de delegar las funciones de dirección en los miembros del Consejo. Esta delegación se realiza a través de la votación en la asamblea del conjunto de los trabajadores. Los encargados de producción y los miembros del Consejo de Administración han sido elegidos a través de este mecanismo.

La idea de que la frecuencia de las asambleas conspira contra el proceso productivo aparece repetidamente a lo largo de todas las entrevistas, y el hecho de priorizar los tiempos de producción dificulta la realización de asambleas masivas y regulares.

Respecto al problema de la disciplina, la desaparición de la figura del encargado como encarnación del control directo y personal del

capital sobre el trabajo no implica la desaparición de toda regulación: en este campo se modifican algunos mecanismos de control, fundados ahora en consensos que apuntan a la persuasión y el diálogo antes que a la coerción, junto al restablecimiento consensuado del estatuto disciplinario. Estos resultados concuerdan con el análisis de Calloway (2010).

Las formas de vinculación de los trabajadores a la empresa también han mutado. La gran mayoría son socios de la cooperativa, dado que ésta se ha conformado a partir del proceso de recuperación. No obstante existen trabajadores que se han incorporado posteriormente a la cooperativa, bajo la figura de aspirantes a socios. Éstos aun no forman parte de la cooperativa y a diferencia de los socios que retiran una parte igualitaria de las ganancias, perciben un ingreso fijo, menor al retiro de los socios. Una vez incorporados no revistarían la misma figura de socios fundadores, sino que su participación en las ganancias se establecería a partir de la fecha de incorporación. Bajo esta figura se encuentran antiguos trabajadores de la empresa que fueron despedidos por la antigua patronal. Esta modalidad en relación a la participación en la propiedad se basa en las normativas que regulan la actividad cooperativa.

Discusión

Respecto a los procesos de toma de decisiones, los resultados muestran que en el terreno de la dirección aparece un incipiente proceso de burocratización que se acopla con una tendencia a concentrar la toma de decisiones en el Consejo de Administración, integrado por operarios. Éstos, si bien realizan tareas directamente productivas, no lo hacen con regularidad; lo que implica una tendencia a la separación de las funciones de dirección y ejecución de las tareas, que se refuerza por la necesidad de tomar decisiones con la rapidez suficiente para ajustarse a los tiempos que dicta la

demanda del mercado.

En este sentido aparece una tendencia a la institucionalización de los mecanismos de representación y delegación por encima de los mecanismos de decisión colectiva, hecho que también señalan Salgado y Kasparian (2010). Esto repercute en la formación de cuadros, en tanto la distribución de funciones directivas tiende a rotar entre los mismos cuadros dirigentes, y no aparece al interior del colectivo una política de rotación de funciones dirigenciales que haga a la formación de nuevos cuadros; antes bien, esta parece asentarse en características personales.

No obstante, la asunción de funciones de dirección guarda alguna relación con los puestos que ocupan los trabajadores en el proceso productivo: se encuentran entre los miembros del Consejo varios encargados de máquinas y miembros de la oficina de producción. Este hecho permite hipotetizar la existencia de alguna relación entre los saberes adquiridos por las funciones organizacionales dictadas por el puesto de trabajo en el proceso productivo y la disposición para asumir funciones de dirección. Los resultados del desarrollo de esta hipótesis podrían aportar elementos para diseñar políticas de formación de cuadros desde el seno del proceso productivo, si es cierto el supuesto de que los saberes que se concentran en las funciones de planificación de la producción facilitan el entrenamiento y desarrollo de capacidades de gestión para el conjunto del proceso productivo.

Continuando el desarrollo de este problema, es factible encontrar alguna articulación entre el entrenamiento subjetivo con que la organización del proceso de trabajo formatea a los trabajadores, con las tendencias que aparecen institucionalizadas en relación a la delegación de la toma de decisiones, y el hecho de que recaigan las funciones de dirección en un subconjunto más o menos estable de

trabajadores. Al mismo tiempo, esto último puede explicar los anclajes de la creencia en las características personales como fundamento de las decisiones colectivas de selección de cuadros: estas características personales guardarían alguna relación con el entrenamiento adquirido en el proceso de producción.

Respecto a la dinámica asamblearia, si bien la asamblea tiene potestad para tomar decisiones y los trabajadores sostienen la legitimidad de este mecanismo, en la práctica los tiempos que demanda la asamblea dificultan la continuidad del proceso productivo, de manera que ésta tiende a conformarse en un ámbito informativo de las resoluciones que asume el Consejo de Administración. Podría inferirse que según sea el carácter que asuma la asamblea - discusión y resolución horizontal y efectiva de los temas en cuestión, o más bien informativa de las decisiones del Consejo - será distinta la naturaleza de los consensos que emerjan de ella; y la reproducción de estos procesos en uno u otro sentido tendría efectos en las características que asuma la institucionalización de la organización colectiva. El hecho de que el desarrollo de formas democráticas de gestión choque con los tiempos que el mercado imprime a la producción, demuestra que la participación en la toma de decisiones no depende exclusivamente de características subjetivas diferenciales, sino que aparece regulada por la dinámica del ciclo completo del capital. Del mismo modo, son los tiempos que impone el mercado los que implican la necesidad de la concentración de las decisiones en la figura del encargado y del Consejo de Administración.

Este problema guarda relación con la organización del tiempo de trabajo, donde la presión de la demanda opera directamente sobre los ritmos de producción. De este modo se hace visible la relación que existe entre la división del trabajo al interior del proceso productivo y las determinaciones que provienen de la demanda del

mercado. Los ritmos y tiempos de producción dependen fundamentalmente de las demandas de los clientes.

Esta presión sobre los tiempos que imprime el mercado se relaciona con la necesidad de especialización de las funciones y roles. Esto dificulta la rotación en las tareas, reforzando la separación entre concepción y ejecución de las mismas al interior del colectivo de trabajadores. Por otra parte, de la unificación de funciones que antes se realizaban de manera separada, resulta un tipo especial de trabajador polivalente cuya conformación aparece fuertemente asociada a la dinámica de producción que la demanda del mercado imprime a la cooperativa. Este hecho aparece claramente en la figura del encargado de producción, quien coordina tareas de gerencia y planificación. Este proceso tiende a reforzar la fijación de funciones específicas en diferentes trabajadores.

Asociado al problema de los ritmos de trabajo, el relativo retraso tecnológico de la cooperativa es compensado por el colectivo a través del incremento del trabajo absoluto, en función de ajustarse a los niveles de la competencia. De esta manera, la composición del valor de los productos de la cooperativa contiene una cuota mayor de capital variable con relación al capital fijo. Este hecho refleja un fuerte condicionamiento del mercado sobre la producción cooperativa. Al mismo tiempo este hecho puede relacionarse con la persistencia de problemas disciplinares, que se expresan en la permanencia de actitudes individuales de resistencia al trabajo o a los consensos colectivos. Si bien estas conductas pueden guardar relación con elementos culturales y subjetivos, también se relacionan con las condiciones que imprime la dinámica capitalista sobre el proceso de producción, dado que los ritmos de trabajo que encuentran resistencia están condicionados por las presiones que provienen desde el mercado. La necesidad de restablecer el estatuto disciplinario en función de regular las faltas y el respeto de los

tiempos de trabajo aparece así asociado a determinaciones que escapan al control del colectivo. Sería necesario indagar la relación entre estas determinaciones y la persistencia de pautas de conducta que a primera vista aparecen como disposiciones subjetivas individuales.

Por último, la diferenciación entre socios y aspirantes a socios en la cooperativa podría reforzarse en función de la composición de los costos de producción: en la medida que la competencia presione sobre la composición del precio, la cooperativa puede encontrar dificultades para ampliar la participación a nuevos socios. Este hecho encarna el riesgo de que se desarrollen actitudes corporativas entre los asociados, reforzando las diferencias al interior del colectivo de trabajadores. La institucionalización de mecanismos diferenciados entre socios y aspirantes respecto a las remuneraciones y la participación diferenciada en las ganancias de la cooperativa muestra una tendencia en este sentido.

Conclusiones

Los trabajadores se encuentran ajustados a un ritmo de producción impuesto por factores sobre los que no tienen control: la demanda de los clientes, las presiones de los proveedores y la competencia de otros productores. Así, la organización y la dirección de la producción se encuentran condicionadas por la dinámica y los ritmos que les imprime la esfera de la circulación.

De esta manera, las condiciones de producción impuestas por la dinámica del capital y operadas a través de las relaciones de intercambio, imponen a la cooperativa la necesidad de crear funciones burocráticas específicas: administrativas, comerciales y organizativas, que dificultan la ampliación de los procesos de democratización de la autogestión. Este hecho genera al interior del colectivo de trabajadores una diferenciación en términos de poder y

dirección: estas funciones aparecen a la vista de los trabajadores como potestades específicas del rol y refuerzan la diferenciación y jerarquización de las funciones de producción y dirección. Así, la tendencia a la separación y fijación de las funciones de dirección y administración encuentra anclajes objetivos en la estructura del circuito completo del capital.

Si bien la institucionalización de regulaciones asume características diferenciadas, en tanto impliquen la organización directa de la producción o los mecanismos de toma de decisiones; todas sus manifestaciones se relacionan con las necesidades que brotan del proceso productivo. Consiguientemente, dado que el proceso productivo se encuentra condicionado por las determinaciones que le imprime el conjunto del circuito de circulación en que se inserta a través del intercambio en el mercado; las tendencias que se institucionalicen al interior de la cooperativa guardarán relación con esta determinación, que escapa a la dinámica interna de la producción de la empresa.

La apertura de procesos democráticos a partir de la recuperación de la empresa encuentra un límite en la institucionalización de regulaciones que tienden a la reproducción de diferencias jerárquicas y a la fijación de roles que refuerzan la separación entre los ámbitos y actores en los que recaen las funciones de concepción y ejecución de la producción.

Para finalizar, es posible que a través del desarrollo de la hipótesis planteada acerca de la relación entre los saberes organizacionales dictados por el proceso productivo y la disposición de los trabajadores para asumir funciones de dirección, pueda encontrarse una tendencia que refuerce las regulaciones democráticas del proceso, haciendo aportes para la formación de cuadros.

Bibliografía

- Calloway, Cecilia. (2010) *Desafíos en los procedimientos de autorregulación en las fábricas y empresas recuperadas*. En II Jornadas Internacionales de Problemas Latinoamericanos. "Movimientos Sociales, Procesos Políticos y Conflicto Social: Escenarios de disputa". Universidad Nacional de Córdoba, 19 y 20 de noviembre de 2010. Disponible on -line <<http://www.fisyp.org.ar/WEBFISYP/AUTOGESTION.pdf>>
- Costa Álvarez, Cecilia. (2008) *Empresas recuperadas: ¿democratización vs. mercado? Análisis de las tensiones entre autonomía y capital en el caso de la Cooperativa de trabajo metalúrgica "Los Constituyentes"*. (UNLP) Ponencia.
- Ghigliani, Pablo (2007) 'Autogestión y circulación mercantil' (CISH - UNLP) Ponencia.
- Salgado, Rodrigo y Kasparian, Denise. (2010) *Empresas recuperadas y autogestión*. En II Jornadas Internacionales de Problemas Latinoamericanos. "Movimientos Sociales, Procesos Políticos y Conflicto Social: Escenarios de disputa". Universidad Nacional de Córdoba, 19 y 20 de noviembre de 2010. Disponible on -line <<http://www.fisyp.org.ar/WEBFISYP/AUTOGESTION.pdf>>
- Luxemburgo, Rosa (1900) *Reforma o revolución* <<http://www.marxists.org/archive/luxemburg/1900/reform-revolution/ch07.htm>>