



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



***Especialización en  
Economía Social y Desarrollo Local***

***Alumno:***

***Lic. Carlos Meilan***

***DNI: 22237311***

***“Autogestión y Calidad”***

<b><u>Índice:</u></b>	<b><u>Página</u></b>
<b>1-Introducción</b>	<b>3</b>
<b>2-Problema</b>	<b>5</b>
<b>3-Objetivos</b>	<b>5</b>
<b><u>Empresas recuperadas</u></b>	
<b>4-Breve reseña de las empresas recuperadas</b>	<b>6</b>
<b>5-El valor del Trabajo y una forma híbrida de gestión</b>	<b>7</b>
<b><u>Calidad</u></b>	
<b>6-¿Qué es la calidad?</b>	<b>8</b>
<b>7-Calidad y sistema de gestión Toyotista</b>	<b>9</b>
<b>8-Normas de Calidad</b>	<b>11</b>
<b>9-Las limitaciones del sistema toyotista</b>	<b>12</b>
<b>10-Muestras de agotamiento</b>	<b>14</b>
<b>11-Toyotismo en Argentina</b>	<b>15</b>
<b><u>El espacio organizacional</u></b>	
<b>12-La empresa como lugar de conflicto</b>	<b>16</b>
<b>13-Poder y Libertad</b>	<b>16</b>
<b><u>Conclusiones</u></b>	<b><u>18</u></b>
<b><u>Anexos</u></b>	<b><u>23</u></b>

## **Autogestión y Calidad**

### **1-Introducción**

Una característica interesante que poseen las empresas recuperadas radica en el hecho de que, en su mayoría, los integrantes del Consejo Directivo ocupan también los puestos administrativos. Es muy común observar, por ejemplo, que los tesoreros de las cooperativas invadan los puestos de “cajero”. Entendiendo por este, al que se encuentra en contacto con el dinero y otros activos líquidos como valores a depositar o bancos. Si bien el tesorero es el responsable de que coincida lo que figura en los registros con los fondos físicos, la operatoria diaria de estos movimientos no debe encontrarse obligatoriamente en sus manos.

La relación entre Consejeros y Administrativos genera que los representantes del Consejo pertenezcan a un grupo determinado de asociados. Son aquellos en los cuales el conjunto de los integrantes de la cooperativa los identifican como aptos para estos “administrar”. Esto se verifica aunque exista algún tipo de “filtraciones” de asociados que alcanzan estos lugares sin poseer los recursos para el manejo de algunas de las herramientas administrativas.

Por lo general, aquellos asociados que son legitimados como posibles administradores (y en consecuencia parte del Consejo), son aquellos que han liderado en forma exitosa la recuperación. En efecto, son los primeros que han ocupado los lugares de consejeros y de “administradores”. Luego, a este pequeño grupo se le fueron adosando aquellos que demostraban la habilidad de administrar, y en menor medida los que acreditaban honestidad. De todas formas, la característica que distingue a los Consejos es la poca rotación de sus miembros.

Esta particularidad fue conformando dos tipos de asociados sutilmente diferenciados.- Por un lado se encuentran los que adoptan esta postura de líderes, son los que ocupan el lugar de los consejeros; Y por el otro, aquellos que desarrollan una tarea que en principio pareciera más pasiva.

Esta división dentro de las recuperadas, de alguna manera reconvierte la relación obrero/patrón. Esta reconversión arrastra los viejos conflictos de la antigua relación, que toman aún más vigor en aquellas situaciones en donde se hace más evidente la diferenciación. En este trabajo se denominará al primer grupo, como el grupo de los “Dirigentes”, y al segundo, como las “Bases”. El primer grupo, los Dirigentes, está constituido por los consejeros, en primer lugar, pero también por aquellos que ya no lo son pero lo fueron en algún otro momento.

Esta estructura desarrollada en las recuperadas es vital para entender los problemas a los que se enfrentan cuando deciden implementar un sistema de calidad dentro de la organización. Instituir un sistema de estas características implica desarrollar una serie de registros y planillas para poder certificar que los procesos productivos se realicen siempre de una determinada manera<sup>i</sup>. Estos

registros y planillas son identificados por las bases como elementos de control del Consejo (y a veces no sólo de él, sino de todo el grupo de Dirigente sean o no parte del consejo). Esta identificación pone al descubierto la estructura Dirigentes-Bases, y de esta manera es como se despliega la resistencia hacia este tipo de proyectos.

A lo largo de este trabajo, se demostrará como esta división entre Dirigentes y Bases genera, en la mayoría de los trabajadores, una resistencia cuando se intenta instalar algún tipo de gestión de la calidad dentro de sus organizaciones.

En el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) se reciben pedidos de cooperativas de empresas recuperadas para realizar procesos de calidad dentro de su organización que casi nunca logran completarse. Por lo general, estos pedidos se originan desde la necesidad de las cooperativas de poseer el sistema para afrontar requerimientos de determinados clientes.

El Instituto posee un centro dedicado a la certificación, pero además, cuenta con un programa denominado “Asistencia a Cooperativas y Empresas Recuperadas”. Desde este programa es donde se trabaja con la problemática social de este tipo de empresas, y es allí donde se ha podido observar la complejidad que revisten estos procesos de calidad en las recuperadas.

Los profesionales y técnicos que asisten a las empresas recuperadas en el Instituto han advertido que un proceso exitoso no se lleva adelante solamente con el conocimiento de la técnica, sino que se requiere cierto grado de comprensión de la situación.

El intento fracasado de la Cooperativa de Trabajo Chamental Ltd en la implementación de un sistema de calidad para la confección de zapatos de seguridad (ropa de trabajo), el llevado a cabo por la Cooperativa de Trabajo El Sol Lda dedicada al rubro gráfico para eliminar las partidas con fallas, o el proceso malogrado de la Cooperativa de trabajo 2 de Diciembre Ltda. (ex Coventri), son algunos de los ejemplos que han puesto de manifiesto la problemática.

Con el fin de dar una respuesta a esta problemática, es que se desarrollará brevemente el concepto de empresas recuperadas y autogestión vinculado con la aparición de este tipo de estructura dividida entre Dirigentes y Bases. Por otro lado, se recorrerá sucintamente la historia del concepto de calidad dentro de las empresas, haciendo hincapié en el modelo Japonés. En este sentido se realizará una mirada crítica del mismo, que demostrará de qué manera la resistencia nace del mismo modelo Japonés o Toyotista, denominación que se utilizará casi indistintamente. Por último, se intentará ensayar alguna salida al dilema que se presente entre, la necesidad de implementar un sistema de calidad, y un modelo de implementación que alimenta la resistencia, por lo menos dentro de las empresas recuperadas.

## **2-Problema:**

A raíz de esta dificultad observada es que se plantea la *siguiente afirmación: El problema planteado en este trabajo es La existencia de una resistencia ejercida por un grupo importante de asociados de las empresas recuperadas al implementarse un sistema de calidad.*

Tal vez, esto no se trataría de un problema que merezca la atención. Se puede argumentar exponiendo que lo único que debe hacer la cooperativa es desistir en la implementación de un sistema con estas características. Pero la cuestión no es tan sencilla. La cooperativa son verdaderas unidades industriales que interactúan con un mercado en donde en su gran mayoría no está compuesto por cooperativas. Pero aunque de todas maneras estuviera compuesto por cooperativas, no descarta el hecho de que la implementación de un sistema de calidad representa, sin dudas, un argumento para la comercialización. Esto se agudiza cuando el rubro, o rama de la producción, exige que la cooperativa certifique (por un organismo avalado a tal efecto) la calidad, a través de la norma legal.

## **3-Objetivos**

### *Objetivo Principal:*

Establecer algunos lineamientos que permitan superar la resistencia ejercida por un grupo importante de asociados dentro de las empresas recuperadas al implementarse un sistema de calidad.

### *Objetivos secundarios:*

Investigar de qué manera la división entre Dirigentes y Bases establece un <sup>ii</sup>obstáculo para el logro de la certificación de calidad en empresas recuperadas.

Identificar algunas conductas que los trabajadores de las empresas recuperadas arrastran de la etapa en la que no estaban conformados como cooperativas.

Establecer de qué manera intervienen las estrategias desplegadas por los trabajadores para conseguir “grados de libertad” dentro de su trabajo, y que contribuyen a la resistencia mencionada. Esta idea ha sido muy desarrollada por la Sociología de las Organizaciones.

Indagar en las características que aparecen en la construcción de una organización democrática, como lo son las cooperativas, sobre todo en el entramado político que se establece y condiciona nuevas situaciones de conflicto.

Exponer como algunas de las características del sistema de calidad (como parte del sistema de gestión Toyotista) favorecen a la división entre Dirigentes y Bases dentro de la cooperativa.

Demostrar de qué manera un sistema de gestión basado en la participación, sin que esto sea desconocer el conflicto, favorece a establecer un sistema de comunicación diferente que posibilite borrar algunas fronteras entre los grupos ya mencionados.

## **Empresas Recuperadas**

### ***4-Breve reseña de las empresas recuperadas.***

La acción de tomarse empresas y luego hacerlas producir por parte de los mismos trabajadores, haciendo a un lado a los patrones, tiene precedentes notables en las ocupaciones de fábricas de la Italia de los años 1920, o en la tomas de fábricas a partir del mayo francés (Lofardo, 2003).

En Argentina el proceso de recuperación tiene su apogeo en la crisis del 2001. De todas formas, es un proceso que comenzó un tiempo antes, a través de un “goteo” de empresas que fueron recuperadas a medida que el cierre de las fábricas se iba sucediendo.

Estas organizaciones fueron adoptando el formato de cooperativas de trabajo. Si bien en un principio algunos trabajadores proponían la existencia de sociedades mixtas en donde pudieran ser estatales con control de los trabajadores, se optó por las cooperativas de trabajo debido a que tampoco existía, por aquel momento (2001), demasiada confianza en el estado. Es importante recordar los resultados de las políticas experimentadas en los noventa. En esta década la desocupación y la pobreza treparon a niveles insospechados. El porcentaje de personas dentro del mercado laboral sin empleo trepó al 22%, y el indicador de pobreza superó el 50%. Por otro lado, la existencia de un nuevo paradigma social, identificado o denominado como la “posmodernidad” (Casullo, 1999), que a nivel mundial trajo consigo el desapego a la construcción de un sujeto comunitario capaz de ser sujeto de la historia, provocó el descrédito en la política y en los políticos, entre otras cosas. Esto se advierte en la pérdida de las utopías y la distancia de los jóvenes en la construcción de “un mundo mejor”. Las instituciones clásicas de la Modernidad como la familia, la iglesia y los partidos políticos como portadores de la construcción de un sujeto colectivo entraron claramente en crisis.

En el libro de Rebon y Saavedra “Empresas Recuperadas” (Rebon y Saavedra 2006) se encuentran conceptos y datos que ayudan a entender los deseos de los trabajadores de las . Estos autores expresan que en un principio no hubo intenciones de apoderarse de las empresas, simplemente lo que se quería era resguardar el empleo. Luego de varios meses de ocupación para evitar que las empresas se remataran o vendieran, los trabajadores tomaron la decisión de producir para, por lo menos, llevarse algún sustento a sus hogares.

Existen varias voces encontradas en el siguiente punto. En la obra de Reobon y Saavedra se afirma que fue la acción de los grupos sociales como piqueteros u organizaciones sociales, que sumado a

la casi nula acción de los propietarios, la que ayudó a tomar la determinación de formar la cooperativa. Coexisten opiniones que relativizan esta importancia y colocan en el centro de la acción, la protección de las fuentes de trabajo como elemento movilizador en las tomas. Por otra parte, no se debe soslayarse el papel que han jugado los habitantes cercanos a las fábricas. Son numerosos los casos en que los trabajadores narran de qué manera los vecinos los han ayudado. Una de esas ayudas constituyó en la comida de todos los mediodías.

Los autores también agregan que si en ese momento de crisis los dueños de las empresas o cualquier otro tipo de accionistas hubieran arriesgado algún capital, los trabajadores con todo gusto hubieran aceptado volver a ser asalariados.

En la figura (1) (ver anexo) se describe el acercamiento que los trabajadores de las fábricas tomadas poseían (según el estudio de la obra analizada) acerca de determinados grupos sociales. Este estudio revela el sentimiento que estos trabajadores poseían sobre determinados grupos sociales. El acercamiento es considerado por los autores como la posibilidad de pertenecer a uno u otro grupo. Según el estudio, los trabajadores no poseían acercamiento con los empresarios pero si con los desocupados, es decir que no se sentían “dueños” de la fábrica. El acercamiento con el grupo de desocupado, tuvo que ver con el hecho de que los integrantes de estas empresas veían como muy probable que ellos también contribuyeran al enorme ejército de desempleados que había en aquel momento. Un dato interesante es, también, fue la distancia existente con los “piqueteros”. Según Rebon y Saavedra, se debe a que estos trabajadores consideraban como una actividad degradante el “piquete”. Si bien recibieron la ayuda de las agrupaciones sociales piqueteras, no veían con buenos ojos este accionar. La distancia con los partidos políticos y sindicatos, tiene más que ver con un clima de época que con una idea propia de las empresas recuperadas. Hay que recordar que la consigna de aquel entonces era “que se vayan todos”.

Una vez creada la cooperativa algunos de los trabajadores tomaron los roles de liderazgo, ocupando los lugares del Consejo Directivo. Estos trabajadores por lo general habían sido los que tomaron un rol activo también en la recuperación, interactuando con agrupaciones sociales, abogados o funcionarios públicos. Estos se fueron convirtiendo en los “Dirigentes” de las cooperativas y, en ocasiones, de los diferentes movimientos que se organizaron de empresas recuperadas. Esto siguió ocurriendo con las nuevas cooperativas que se conformaron en los años siguientes. Sin embargo, La mayoría de los asociados continuó identificándose como trabajadores.

En la actualidad la recuperación de empresas es un proceso que no ha perdido vigencia. De acuerdo con los estudios realizados por el grupo “Facultad Abierta” (Ruggeri, 2010), que investiga y recoge datos estadísticos de las empresas recuperadas, desde la crisis no ha cesado este proceso, aunque si ha disminuido en número desde entonces.

##### **5-El valor del Trabajo y una forma híbrida de gestión.**

Aquellos trabajadores que se fueron conformando como “Dirigentes”, fueron los que ocuparon los puestos administrativos. El desempeño en estos espacios no se dio a través de una diagramación de puestos o algún tipo de análisis que permitiera conocer las necesidades. Simplemente se cubrieron en forma espontánea, a medida que los requerimientos formales (presentación de balances, habilitaciones de galpones, etc.) se fueron presentando.

A medida que estos nuevos “Dirigentes” comenzaban a hacerle frente a estas demandas formales, comenzaron a introducirse en las cuestiones de gestión, como manejo de clientes, proveedores, compras, etc. Esto dio lugar a un aprendizaje y a un “saber hacer” que los constituyó como legítimos poseedores de esos puestos administrativos. Con el tiempo esa legitimidad fue construyendo la idea de que administrar la cooperativa y formar parte del Consejo eran lo mismo. Así fue como se conformó este grupo de “Dirigentes” que se convirtió en un grupo líder de estas organizaciones.

A estos trabajadores legitimados por el hecho de “saber” administrar, se les fueron adhiriendo trabajadores que ostentaban un gran caudal de aceptación basado en su honestidad. Generalmente comenzaron a ocupar lugares en el consejo como tesoreros, debido a que los asociados confiaban en ellos para manejar el efectivo. De todas formas, este último grupo comenzó a conformarse con un conjunto muy reducido de asociados.

Conforme se fue diseñando el grupo de “Dirigentes”, el resto de los asociados comenzaron a adoptar una actitud más pasiva. Este grupo, que se fue conformando con la mayoría de los trabajadores, es el denominado en este trabajo como las “Bases”.

Lo interesante de esta división entre “Dirigentes” y “Bases” es que de alguna manera reconvierte la relación obrero/patrón. De todas formas, esta reconversión es el producto del mestizaje de una cultura basada en la jerarquía y el verticalismo, y la adopción de nuevos valores de cooperación y democracia que proveía del nuevo sistema cooperativista.

Este mestizaje generó una interesante forma de gestionar la cooperativa, ya que por momentos aparecen los valores provenientes de la jerarquía y otros del asociativismo, que se puede corroborar en las decisiones que se tomaron (y aún se toman). Cuando se trata de decisiones de tipo administrativas o de gestión, pero que de alguna manera no representan una amenaza para la continuidad de los puestos de trabajo, la decisión es tomada por el consejo casi sin consultar. En cambio, cuando la decisión requiere tomar un riesgo demasiado elevado, esto dispara un “sistema” de alerta entre las bases que, de alguna manera, deponen su actitud pasiva para colocar a la cooperativa en estado de asamblea permanente.

Un caso interesante que describe esta idea es el ocurrido en la cooperativa gráfica El Sol. Esta Cooperativa ha sido recuperada en 2002, al calor de la crisis y la toma de las fábricas. Para el año 2008 la economía de la organización se había estabilizado y los retiros de los asociados representaban una relativa holgura para sus trabajadores. Sin embargo, la máquina que imprimía (principal bien para la producción) comenzaba a quedar obsoleta. Además, poseía un nivel de productividad muy bajo en relación a empresas del mismo rubro que contaban con máquinas más modernas y con mayor tecnología. Este problema, muy habitual en las empresas recuperadas, generó que se llegase a una instancia decisoria en donde se debía optar por comprar una nueva máquina o mantener el nivel de productividad. Claro que la compra de este bien representaba un riesgo enorme para la organización, ya que debían hacerlo a través de algún tipo de crédito que implicaba pagar años de amortización de capital sumado a sus respectivos intereses. En las discusiones asamblearias era muy claro ver como aquellos asociados que ocupaban una posición

dentro del grupo denominado “Dirigentes”, optaban por comprar la máquina y asumir el riesgo. En cambio las “Bases” tomaban una actitud más conservadora. Esto se debe a que las “Bases”, de alguna manera, poseen un valor fundamental que es la preservación de la fuente de trabajo. Este valor tan alto los coloca muy lejos de optar por alternativas demasiado riesgosas.

## **Calidad**

### **6-¿Qué es la calidad?**

Si bien el concepto de calidad no posee una relación de identidad con la certificación de productos o procesos, cuando se suele acudir a esta idea por lo general se las asocia muy fuertemente. Lo que ocurre es que en la mayoría de las ocasiones las empresas acuden a trabajar con calidad para poder ser certificadas.

Como las recuperadas constituyen verdaderos establecimientos productivos, interactúan con proveedores y por sobre todo con clientes que exigen estándares de calidad. Esto genera que la implementación de un sistema con estas características sea de suma importancia, por lo menos si se quiere perdurar en el mercado. Esta necesidad se exagera cuando los productos o servicios que una organización presta están normados por alguna ley o decreto.

De todas formas, la gestión de la calidad provee de beneficios que van más allá de los argumentos de venta. Al ser un proceso estandarizado de producción, el trabajar con calidad garantiza que la producción de un bien, o la prestación de un servicio se lleven a cabo con un “libreto idéntico”, procurando que la producción se realice “siempre igual”.

Además, el concepto de calidad está asociado a la eficiencia en la producción. Esto significa, producir con el menor costo posible. En definitiva un sistema de calidad es aquel que garantiza una producción homogénea al menor costo.

Realizando un esquema básico de evolución del concepto de calidad, se podrá detallar el siguiente progreso:

La Gestión de la Calidad en la década del 50 impulsada por Deming en Japón comienzan a desarrollar las ideas de la gestión de la Calidad. Las mismas no son aceptadas en Estados Unidos que se apoya en la gestión de costos.

A comienzos de los 60 se centra la atención en los modelos de prevención de fallas, buscando evitar la detección tardía. En los 70 el aseguramiento de la calidad comienza a extenderse y aparecen en Japón los Círculos de la Calidad.

Las normas de la Calidad (ISO 9000) adquieren mayor atención en la década del 80. Con la mayor atención en estos sistemas de gestión, la calidad penetró otras áreas generales. Comienzan los conceptos del “Total Quality Managment”

En la década del 90 se impulsa el involucramiento de la dirección de las empresas (conducción) y la integración de la Gestión de Calidad a la Gestión general de conducción. Se logra el apoyo de muchas personas en las empresas.

### **7-Calidad y sistema de gestión Toyotista**

Frederick W. Taylor (1856-1915) Escribió el libro *Principles of Scientific Management* (Taylor, 1911) enfatizando el estudio científico de los métodos. Ante la aparición de las producciones masivas, buscó eliminar las causas de los despilfarros por inexperiencia del personal. Estudió los tiempos y los movimientos de cada operario favoreciendo una división intensiva y funcional del trabajo promoviendo los salarios acordes a la producción. Aparecieron los maestros de funciones y los controladores que verificaban la calidad. Todavía se pueden ver organizaciones que siguen estos principios. Aquí el concepto de calidad comienza a adquirir características científicas y técnicas, pero aún no se convierte en el concepto que hoy se conoce o desarrolla.

Walter Shewhart, físico, ingeniero y estadístico estadounidense, conocido como el padre del control estadístico de la calidad, escribió el libro *Economic Control of Quality Manufacturing Products* (Shewhart, 1931) en el que presenta los primeros métodos científicos, dando comienzo al uso de la estadística sobre todo en la temática de la calidad.

Uno de los discípulos más importantes de Shewhart fue el estadístico estadounidense William Edwards Deming. Este científico fue, tal vez, el que terminó de “tallar” el concepto de calidad con la connotación y el significado que hoy en día posee

Luego de la segunda guerra mundial Japón buscaba recomponer su decaído sistema industrial, y estaban interesados en las técnicas de control de calidad de Shewhart. Fue así como contrataron a Deming para que ofreciera algunos seminarios sobre el tema. El estadístico no sólo desarrolló esos seminarios, sino que además se instaló en Japón; y tiempo después el país oriental comenzó a otorgar el premio denominado hoy en día: "El Premio Deming". Este galardón es entregado para premiar a las empresas que cumplen con los estándares de calidad.

Esta interacción entre un país que necesitaba reconvertir su sistema industrial y un científico que requería un espacio para desarrollar sus teorías, convirtió al Japón como el poseedor de los modernos conceptos de Calidad, llamados en la actualidad Calidad Total (o en inglés, Total Quality).

El sistema de calidad diseñado en Japón por Deming se inscribe dentro del denominado sistema de gestión toyotista. Durante bastante tiempo se estuvo llamando a este modelo como de “Producción en escasez”. Esto refiere a un sistema que utiliza recursos escasos, producto de una guerra que lo había desbastado todo. En la actualidad esta denominación ha caído en desuso, tal vez porque el término “toyotismo” lo diferencia del sistema Fordista. Este último sistema es el que instaura la producción en serie. El toyotismo no descarta esta característica pero establece otras particularidades que lo hacen diferente.

El “Sistema de Producción Toyotista” se hizo conocido en la década de los 70 del siglo pasado debido a la crisis del Fordismo, pero fue establecido mucho antes por Taiichi Ohno precisamente en los talleres de Toyota, basado en los principios de Jidoka. Allí el sistema se convierte en un factor fundamental en la reducción de defectos en las plantas de Toyota. EL Jidoka establece la idea de autocontrol en la producción, este concepto es enriquecido por las ideas de Deming.

En la posguerra, Japón enfrenta un periodo de mucha tensión y demanda gremial. En algunos casos los trabajadores logran el control de las fábricas aumentando la conflictividad. La clase dirigente japonesa con la colaboración estado unidense desarrolla una política muy dura.

El quiebre de esta escenario ocurre con la llegada de la Guerra de Corea en donde Estados Unidos decide que Japón debe ser el “ejemplo” moderno y capitalista de la región. Las políticas duras con los sindicatos ceden dando lugar a la negociación. Además, Estados Unidos invierte en la industria siderúrgica Japonesa para producir el armamento necesario para la guerra. Esto provoca el dinamismo de la industria nipona y la apertura de un nuevo paradigma.

Las negociaciones con los sindicatos establecieron particularidades que permitieron el auge del sistema de gestión Toyotista que comenzó a derramarse por toda la industria. La principal característica de este sistema fue la implantación de un sindicalismo por empresa y no por rama. Esto permitió que el sindicato participara en las decisiones de gestión de la empresa. Esta característica fue llamada sistema de autogestión en donde los trabajadores poseían influencia en la toma de decisiones

Otra característica importante del sistema toyotista fue la implementación de círculos de calidad, en donde los trabajadores debían reunirse para idear formas de producir. Esto favoreció a la flexibilización del trabajo dentro de la fábrica. El sistema fordista establecía que un trabajador debía ocupar un puesto y una función. El toyotismo establece que el trabajador debe rotar de lugar para ocupar diferentes puestos y eliminar capacidad ociosa de mano de obra.

Por otro lado, el sistema Just in time viene a solucionar un problema “natural” de la características japonesas de producción. Se trata de la falta de espacio físico. Este sistema diagrama una serie de herramientas para que los inventarios permanezcan en un nivel mínimo. Esto generó que la entrega de las mercaderías realizada por los proveedores debía llevarse a cabo en forma extremadamente eficiente. Pero además, aumentó aún más la necesidad de utilizar el espacio del proveedor como parte del inventario propio. Así se fue diseñando un sistema de empresa madre o líder con filiales que actuaban como proveedoras. Las líderes fueron llamadas “ensambladoras”.

De esta manera, y a través de arreglos internos en la fábrica, como acomodos de tipo sistémicos o externos, el sistema toyotista fue ganando terreno en la producción Nipona. Los logros de este nuevo paradigma de producción pudieron observarse décadas más tarde con la penetración de los productos japoneses en Europa pero también en Estados Unidos. Según datos suministrados por la CEPAL, para 1963 la producción automotriz japonesa era del 0,6 % del total mundial. Para 1990 del 18,8% superando a Estados Unidos.

### **8-Normas de Calidad**

La normalización de la Calidad ha sido estudiada y analizada durante varias décadas. La preocupación fue garantizar que los productos o servicios que se brindaran contaran con algún sistema que garantizara la calidad.

En la década del 80 los ejecutivos de las grandes firmas se reunieron para establecer parámetros y estandarizaciones. Es así como nace la International Standard Organization conocida como la ISO. Esta organización es la encargada de redactar las normas que luego cada país o empresa establecerá como criterio. Desarrolla, en pocos años, un importante crecimiento. Para 1999 poseían adheridas acerca de un millón de empresas. Para 2012 sólo en la Argentina existían más de cuatro millones.

En Argentina el IRAM, que posee representación en ISO, es el encargado de redactar las normas de calidad. Por otro lado, existe en el país un organismo encargado de autorizar la acreditación de las normas para determinados organismos o empresas dedicadas a este fin. Esta institución es el Organismo Argentino de Acreditación (OAA).

EL IRAM, que adhiere a las normas ISO, establece qué normas deben regir, y el OAA determina quién debe otorgar el certificado de Calidad. De esta manera, el OAA confiere la acreditación a los organismos y empresas que lo soliciten (luego de cumplir con determinados requisitos), para que estos otorguen el certificado de calidad a las empresas u organizaciones en general..

Las normas ISO establecen determinados conceptos como la orientación al cliente, la idea de procesos y clientes internos. Pero lo que más importa, por lo menos para este estudio, se refiere al hecho de que implanta la necesidad de obtener una serie de registros y anotaciones que certifiquen que en cada proceso se ha actuado según el “libreto”.

Estas anotaciones las debe realizar el mismo trabajador en su lugar de trabajo. Esto va de la mano de la idea de autogestión que posee el sistema de producción Toyotista. En esta autogestión de la calidad, el trabajador debe ser el encargado de detectar el problema o falla antes de que esta se deslice por el canal de producción. Ahorrando así, los costos provenientes del trabajo a realizarse sobre una determinada pieza, ya que el producto terminado será defectuoso y no podrá comercializarse.

### ***9-Las limitaciones del sistema toyotista.***

Las bondades de este sistema han sido compiladas en una innumerable cantidad de manuales, y literatura en general, que luego fueron comercializadas en todo el mundo. No tardaron en aparecer especialistas que comenzaron a brindar conferencias y charlas transformándolas en su modo de vida.

De todas formas, el sistema comenzó a mostrar su lado más oscuro, y las críticas no tardaron en aparecer. Estas recayeron más en las complicaciones que comenzaban a aparecer en los trabajadores, que en el sistema de producción. Es decir, no versaron en las fallas en tanto modelo eficiente, sino que lo hicieron sobre las consecuencias de quienes debían sufrirlo.

Al comienzo de la década del sesenta las industrias existentes, como la automovilística y la siderurgia, conocieron una expansión rápida y fueron creando industrias nuevas como la petroquímica, la electrónica y otras.

Muto Ichiyo (Ichiyo, 1997) expone lo siguiente en la obra *“Japón ¿milagro o pesadilla?”*: “La acumulación masiva del capital durante este período –década del 60- se debió ampliamente a este desmoronamiento del poder obrero en el taller. A medida que la patronal lograba prevenir la resistencia obrera en la fábrica, se sentía más libre para aplicar las innovaciones tecnológicas, agrandar la estructura de producción y, por lo tanto, obtener una plusvalía suplementaria para su reinversión. Las innovaciones tecnológicas y la racionalización [flexibilización] del sistema de trabajo tendía, en cambio, a desintegrar más la solidaridad obrera.”

Según el autor, la amplia inversión en el sector automotriz y siderurgia, obligó a los sindicatos a elaborar una nueva estrategia. El aumento del empleo y de los salarios dio lugar a un sindicato más negociador (y en ocasiones conservador) que combativo.

Entre las estrategias empresariales, y para encontrar una alternativa a la presión del sector obrero, es que se diseñó (y luego se negoció con los sindicatos) una estrategia basada en la participación obrera dentro de la gestión empresarial. El autor mencionado comenta lo siguiente al respecto: “El ‘mundo de la empresa’ es una fórmula a la vez institucional e ideológica que sirvió para trasladar la competencia inter-empresa que siempre fue aguda, en competencia-rivalidad entre obreros. Se hizo de la gran empresa un mundo donde los obreros son forzados a compartir la suerte de la empresa. Una vez integrado a ese mundo de la empresa los obreros son compelidos a entrar en competencia-rivalidad de unos contra otros para realizar los objetivos establecidos por su ‘sociedad’”.

Otro elemento que erosionó la labor de los sindicatos fue el concepto de empleo de por vida atado al salario por antigüedad. Esta implementación tiene como efecto la división entre dos tipos de trabajadores en Japón, Por un lado los beneficiados por esta política, que el autor llama “aristócratas de la clase obrera”, y por el otro, aquellos excluidos de este sistema. Esto se basa en el hecho de que no todos los trabajadores pudieron acceder a estos privilegios.

Más tarde, el sistema de trabajo de por vida fue complementado, y hasta a veces sustituido, por el sistema de méritos. Esto fue promovido en la década del setenta donde se necesitaba una nueva racionalización en las fábricas tirando por la borda la promesa del trabajo de por vida.

Por otro lado, un complejo sistema salarial basado en las capacidades individuales, reforzó la competencia entre trabajadores. También los círculos de calidad han sido elementos de crítica. Estos círculos, lejos de convertirse en espacios de discusión en donde los trabajadores podían expresar sus inquietudes, fueron verdaderos lugares de presión y generadores de stress laboral.

En los círculos de calidad se les pedía a los trabajadores, en principio, que se reunieran en horarios no laborales. Es decir, le agregaban carga horaria al trabajo. Se les imponía un objetivo vinculado con la reducción de costos y la producción con calidad, y se los evaluaba a través de los resultados

del grupo. Nuevamente se estaba en presencia de una nueva técnica de competencia entre trabajadores.

A medida que la industria y el capitalismo japonés se hacían más fuertes, aparecía el concepto de ciudades empresas, debido al crecimiento de determinadas corporaciones dentro de una ciudad. Pero las ciudades-empresas no fueron la única forma de poder de los trusts. Todas las grandes empresas poseían una vasta red de firmas subsidiarias que elaboraban las partes del producto final o proveían los servicios de la empresa principal. Aunque las firmas subsidiarias mantenían una independencia formal, eran simplemente ramas de la firma gigante.

En esta estructura, la empresa “principal” de cada ciudad poseía varias proveedoras o subsidiarias. En las empresas principales, una buena parte de los trabajadores poseía determinados beneficios, pero en las subsidiarias no ocurría lo mismo. Esto generó que en este sistema de producción la gran mayoría de los trabajadores de la industria se encontraran sin cubrir algunas cuestiones básicas.

Un sofisticado sistema de logística y producción se constituyó en la base de las empresas principales que ensamblaban (de ahí el nombre también de ensambladoras) los componentes y productos elaborados por las subsidiarias. Esto eliminaba la obligación de que las empresas principales contraten a un número extenso de trabajadores. Las presiones ejercidas sobre los proveedores o subsidiarias obligaban a estas a realizar el ajuste, para poder hacer frente a la demanda de las principales, sobre sus trabajadores. Este sistema se ocultó detrás del concepto de “just in time”, que establecía inventarios mínimos para reducir costos. Esto recubría la presión ejercida sobre las empresas proveedoras desplazando el ajuste hacia los trabajadores de esas organizaciones.

#### **10-Muestras de agotamiento**

Tal vez la punta del iceberg que demuestra el agotamiento del sistema se encuentre en el denominado “Karosa” (過勞死 Karōshi). En Japón, han existido muchas personas que se han convertido en adictos al trabajo y muchos literalmente murieron en el trabajo por exceso de horas y nada de descanso, esto último se ha denominado “Karosa”.

El primer caso de muerte súbita por exceso de trabajo fue registrado oficialmente en 1969 un empleado de 29 años de edad, de una empresa periodística japonesa. En 2000, murió de Karosa el primer ministro japonés Keizo Obuchi, que llevaba casi dos años en el cargo y sólo había tomado tres días libres y no trabajaba menos de 12 horas al día.

Karosa es una palabra japonesa que significa "muerte por exceso de trabajo" y se usa para describir un fenómeno social en el ambiente laboral que existe desde hace varias décadas en Japón, que consiste en un aumento de la tasa de mortalidad por complicaciones debidas al exceso de horas de trabajo, sobre todo a derrames cerebrales y ataques cardíacos. El Ministerio de Sanidad de Japón reconoció este fenómeno en 1987.

Asimismo, en la década del 90 la industria japonesa tuvo que replantear gran parte del sistema debido a sus limitaciones. Los dirigentes sindicales han expresado la sensación de crisis. El secretario general de la Confederación de Sindicatos de Trabajadores del Automóvil (Jidosha Soren) dijo que la industria del automóvil está sufriendo dos pesadas cargas: obreros agotados y que realizan un trabajo excesivo; empresas poco rentables; competencia exterior. “Si esto no cambia la industria japonesa del automóvil podría colapsar”. Sus comentarios se basan en las conclusiones a las que ha llegado un grupo de trabajo de su confederación.

En este contexto los líderes de la patronal y de los sindicatos han coincidido en hablar de las grietas que han emergido en la economía japonesa al finalizar el efervescente período de los primeros años 90. Piden un cambio en la actual situación.

Las circunstancias objetivas de la crisis se reflejan en un conocido estudio realizado por el sindicato de Toyota. Sus resultados apuntan claramente a una caída reciente de la lealtad de los trabajadores hacia la empresa: sólo un 20% de los trabajadores jóvenes, entre los 20 y los 30 años, afirma querer seguir trabajando en la misma empresa hasta la jubilación. El otro 80% está a la espera de una buena oportunidad para irse y cambiar de trabajo.

Otro ejemplo significativo de las grietas que han aparecido en la sociedad corporativa, es la manera en que el corazón de esta sociedad está siendo drásticamente recortado. Las corporaciones se han visto ante la necesidad de depender de sectores inestables de la sociedad, incluyendo trabajadores a tiempo parciales y ocasionales. La proporción de trabajadores estables ha disminuido. En el mundo corporativo está penetrando un nuevo tipo de trabajador difícil de controlar.

### **11-*Toyotismo en Argentina***

Héctor Palomino, Licenciado en Sociología y profesor de la Carrera de Relaciones de Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, describe en su obra “Los efectos de la apertura comercial sobre las relaciones laborales en Argentina” (Palomino, 2003) los cambios acaecidos en la década del 90 en materia de relaciones laborales.

En esta obra explica cómo el nivel de desocupación fue creciendo, y el de los salarios fue disminuyendo. Además, se dio una interesante reformulación del papel de los sindicatos y de los convenios colectivos de trabajo. Los sindicatos tradicionales comenzaron a perder peso y afiliados. El proceso de privatizaciones dejó al descubierto cierta complicidad entre los representantes de los gremios y las empresas. Esto motivó el surgimiento de una nueva central de trabajadores llamada CTA. De todas formas, estas organizaciones pudieron penetrar entre los trabajadores del estado con un fuerte arraigo entre el sector docente. Las ramas tradicionales de la industria permanecieron en manos de los sindicatos tradicionales viendo mermada su plantilla de afiliados.

Palomino sigue detallando cómo en sólo cuatro años se redactaron un paquete de leyes y decretos tendientes a flexibilizar las condiciones de los trabajadores. En 1989 se modificó el status del empleado público que establecía la suspensión temporaria de la estabilidad laboral. Esto favorecía a sectores que promulgaban un achicamiento del estado.

En 1990 el Ministerio de Trabajo dictó un decreto afectando el derecho a huelga de empleados públicos. Esto estaba destinado a mermar los conflictos por la privatización de las empresas públicas. Para el mismo año el congreso dicta una ley que establece nuevas formas contractuales de trabajo, como los contratos de tiempo determinado y los plazos fijos. Estas nuevas formas contractuales buscaban liberar al empleador de las cargas indemnizatorias.

En 1993 el poder ejecutivo redacta un decreto tendiente a desregular la economía. En este paquete se establecía la posibilidad de que exista un sindicato por empresa. Todas estas medidas tendían a implantar la posibilidad de la radicación de diferentes empresas multinacionales merced al ajuste realizado sobre los trabajadores.

Estas medidas se profundizaron a través de leyes focalizadas en diferentes rubros y sectores. Tal vez la más contundente fue la ley de Flexibilización Laboral (acusada por coimas en el senado y derogada tiempo después) que establecía la posibilidad de que desaparecieran las obligaciones de indemnización en el caso de que las empresas sufrieran un revés en las condiciones económicas.

Otro factor que contribuyó a la precarización y flexibilización laboral fue la subcontratación. Esto se realizó a través de agencias de empleo que contrataban trabajadores en forma temporaria para que desempeñen su labor en otra empresa. Esta forma de tercerización, liberaba a las empresas de determinados beneficios a los trabajadores que les pertenecían por estar dentro de determinada rama laboral. Al ser subcontratados a través de contrato de tiempo determinado, pertenecían a la rama de la empresa subcontratista y no de la empresa en la que realmente prestaba su fuerza de trabajo.

Palomino explica de qué manera los modernos conceptos de Management también establecían la idea de autogestión en el trabajo. Al igual que en sistema de producción Toyotista, el trabajador debía hacerse cargo de su lugar de trabajo.

Todas estas medidas que bien explica el autor en su obra son el producto de la universalización del sistema de producción japonés. Luego de la crisis energética de la década del 70, el ahorro de costos fue el objetivo principal de todas las empresas. El éxito a nivel mundial en términos de ventas de los productos japoneses hizo que la industria a nivel mundial estableciera entre sus metas la adopción de estas herramientas.

A la hora de la apertura en nuestro país, las empresas multinacionales que se instalaron, llegaron con todo este repertorio de medidas. Si bien en Argentina a nivel académico e industrial todas estas técnicas ya eran conocidas, su instalación definitiva se realiza a fines del siglo XX.

Oswaldo R Batistini en la “Revista Venezolana de Gerencia” explica de qué manera la empresa Toyota se instala en la ciudad de Campana para la producción de las camionetas Hilux. En este trabajo el autor describe todas las herramientas de gestión que los gerentes japoneses traen consigo, y que son idénticas a las aplicadas algunas décadas atrás en Japón.

## **El espacio organizacional**

### **12- La empresa como lugar de conflicto**

Las empresas recuperadas son hijas de estas relaciones laborales y de la penetración intempestiva de este tipo de técnicas. Los trabajadores las han sufrido en su salario, en sus horas laborales, en sus conflictos con los compañeros y hasta en su relación familiar.

Resulta curioso escuchar de qué manera “los Japoneses” han encontrado una salida luego de la guerra apelando al “acuerdo” entre trabajadores y patrones. Sería como la experiencia viva de la metáfora de los dos burritos que atados a sus cogotes intentan comer de dos fardos que se encuentran a una distancia mayor que la longitud de la cuerda. La metáfora dice que si ambos burritos intentan comer de los fardos diferentes seguramente se ahorcarán. Pero si se ponen de acuerdo pueden comer los dos, deben hacerlo de un mismo fardo a la vez.

Esta metáfora se encuentra muy lejos de la realidad. La Antropóloga Cynthia Rivero, profesora de la Carrera Relaciones de Trabajo en la Facultad de Ciencias Sociales UBA, comenta en una entrevista realizada para este trabajo que la relación obrero patrón es una relación conflictiva. Esto se debe al hecho de que sus intereses son contrapuestos. La obtención de los objetivos de los trabajadores va en detrimento de los objetivos de los dueños de la empresa.

### **13-Poder y Libertad**

En las empresas recuperadas este conflicto sigue vigente ya que, como se ha expresado, la reconversión de la estructura de obrero-patrón en Dirigentes-Bases, lo prolonga. La pregunta sería: ¿siendo que esta estructura es la que genera la resistencia, es posible construir un tipo de organización sin esta dualidad?

Esta pregunta no se contesta si no se analiza la naturaleza y las relaciones de poder dentro de las organizaciones. Desde el estudio de las Ciencias Políticas en particular, y de las Ciencias sociales en general, se han dado bastantes respuestas sobre este concepto. Pero sería interesante detenerse en dos análisis que echarán algo de luz a este interrogante, por lo menos a los fines de este trabajo.

Por un lado la teoría de Crozier en su obra “*El actor y el sistema*” (Crozier, 1981); y por el otro, las consideraciones de Watzlawich en su libro “*¿Qué es la realidad?*” (Watzlawich, 1979). El primer autor hace hincapié en las estrategias del individuo dentro del sistema (En este caso el sistema es la organización, y el sujeto el trabajador). Pero no cualquier tipo de estrategia, sino aquella que aumente los grados de libertad del sujeto dentro del sistema.

Watzlawich, demuestra de qué manera en ningún tipo de sistema existe la posibilidad de la ausencia de Poder. Estas dos teorías se complementan, ya que Croeizer entiende que en la búsqueda de libertad el sujeto de alguna manera defiende el espacio en donde se desarrolla su estrategia, en este caso la organización.

Crozier comienza diciendo que el poder es relacional, es decir, existe en la relación entre los sujetos y se trata de la influencia que uno tiene sobre otro para interferir en su acción. Esta relación genera estrategias de negociación ya que ningún individuo está exento de alguna capacidad de poder. Esto se da en el marco de un constante despliegue del sujeto por ampliar sus grados de libertad, y supone acumular poder de distintas formas y ejercerlo en las negociaciones. Pero esta “contienda” siempre se libra dentro del marco que el sistema permite, ya que la fuente de poder de los sujetos es el sistema.

Paul Watzlawich explica cómo la comunicación lleva consigo el concepto de confusión; es decir, todo lo contrario a comunicar. En ella describe de qué manera, tanto la ausencia de poder o su centralización extrema, encierran elementos de confusión. A continuación se transcribirán dos fragmentos de la obra:

Fragmento 1:

*“En los llamados blow-out centers se ha emprendido un ambicioso esfuerzo por crear un ambiente totalmente libre de coacción y de estructuras. Se trata de pequeñas unidades residenciales, en las que se ofrece a los perturbados psíquicos profundos la posibilidad de realizar la nocturna travesía de su psicosis en un ambiente en teoría totalmente permisivo, en compañía de una persona auxiliar idealista y autosatisfactorio. Estas residencias, se encontrarían, en teoría, muy cerca de las sociedades totalmente buenas y libres de opresión que se supone reinaba en la isla de Utopía. La verdad, es que en la práctica, los miembros de esta sociedad están sujetos a ciertas reglas, a veces incluso muy rígidas, como por ejemplo la prohibición de la violencia, de comportamientos sexuales no privados, el abuso de drogas y, naturalmente, de los intentos de suicidio. No habría nada que objetar a ello, si no fuera porque todo el conjunto se desarrolla sobre una ficticia ausencia de poder y coacción, a la que se concede primacía absoluta. Porque precisamente esta tesis de la ausencia absoluta de poder, que debe mantenerse bajo cualquier circunstancia, exige negar de la manera más absurda, casi esquizofrenia, ciertos aspectos de la realidad, de modo que la terapia puede llegar a convertirse en una patología de un modo muy particular”*

Fragmento 2:

*“Una situación de este tipo se produjo, por ejemplo, bajo Felipe II, señor de un imperio tan extenso que en sus dominios no se ponía el sol. Debido a los rudimentarios medios de comunicación de la época, los funcionarios de la Corona de las posiciones ultramarinas se veían enfrentados a un dilema al parecer insoluble: de una parte debían obedecer las órdenes de Madrid, pero de otra no podían, porque con mucha frecuencia esas órdenes se dictaban con escaso conocimiento de las circunstancias locales y, en todo caso, llegaban a los destinos con retraso de muchas semanas, y aún de meses, es decir cuando ya estaban desfasadas por el curso de los acontecimientos. Los funcionarios reales de América Central supieron hallar a ese dilema una solución, todavía hoy practicada que se expresa en la máxima paradójica: ‘Se obedece pero no se cumple’. Es de todo punto de vista que gracias a este recurso prosperaron las colonias en América, no por las instrucciones del poder central, sino pese a ellas.”*

Tanto Watzlawich como Crozier, cada uno con sus particularidades, analizan la tensión existente entre libertad y Poder. Esta tensión se verifica en las empresas recuperadas observándose en la resistencia ejercida por las bases. En efecto, el espacio de libertad de este grupo de trabajadores

se ve amenazado por la implementación del sistema de calidad, ya que es visto como un elemento de control. Es así que estos despliegan las estrategias que consideran adecuadas para hacer frente a esta amenaza.

Para solucionar esta resistencia, no se puede apelar a la construcción de una organización sin ningún tipo de poder ya que esto afecta a la comunicación generando confusión, tal como lo demuestra Watzlawich. En este dilema se encuentra inserto el desarrollo de un sistema de calidad en las empresas recuperadas.

Robins en su libro *“El comportamiento Organizacional”* (Robin, 2004) describe dos tipos de resistencia en las organizaciones. Por un lado las activas, que son aquellas que se manifiestan a través de diferentes reclamos. Pero también se encuentran las pasivas, que son las que no se ven a simple vista, pero que se presentan a través de la desmotivación y falta de compromiso. Lo que se puede observar en las recuperadas es este segundo tipo de resistencia. En el caso de la implementación de un sistema de calidad, las bases, en su gran mayoría no asisten a los cursos o charlas sobre el tema, no se comienza con el llenado de registros o simplemente se “boicotea” el proyecto a través de la inacción.

### **Conclusión**

Las empresas recuperadas sin dudas que se encuentran en un proceso de búsqueda. En este proceso se han topado con diferentes obstáculos pudiendo sobrellevarlos con relativo éxito en muchos de los casos. Luego de haber pasado más de una década en la que se han producido la mayoría de las recuperaciones, tal vez se encuentren con uno de los mayores desafíos: Se trata de convertirse en unidades productivas capaces de interactuar en un contexto muy hostil.

Sin duda que incorporar las prácticas que conduzcan a producir con calidad colaborará con este objetivo. Sin embargo, ¿Es posible alcanzar esta meta de calidad?, y siendo así, ¿Qué tipo de procesos se deberían “disparar” para que las cooperativas adquieran estas prácticas?

Como ya se ha expresado la estructura que adquieren las recuperadas divididas en “Dirigentes” y “Bases” no sólo no contribuye, sino que colabora a que las bases se resistan. Por otra parte, las teorías de Crozier sobre las estrategias de los sujetos en el sistema, demuestra cómo estos intentan aumentar sus espacios de libertad. En este sentido, los registros y anotaciones se revelan como elementos que quitan espacios de libertad. Por último, intentar construir un tipo de organización en el cual no existan espacios de poder, conlleva a la confusión según demuestra Watzlawich.

En este dilema se encuentran las recuperadas. Por un lado, asisten a la presión del mercado que los obliga a implementar un sistema de calidad: y por el otro, deben construir un rumbo de gestión democrático y participativo con trabajadores que identifican al sistema de calidad como parte del control.

A todas luces la salida de este dilema recae principalmente sobre el grupo de las “Dirigentes”, ya que son los que llevan adelante estas iniciativas. La solución a este problema tal vez provenga de la acertada implementación de herramientas creadas o incorporadas por este grupo. Esto sin dejar de lado la responsabilidad que posee el estado en este tema, sumado al de los teóricos y colaboradores (entendiendo estos como aquellos grupos que se han conformado para analizar e

interactuar con este tipo de organizaciones. Por lo general integrados por profesionales o estudiantes universitarios), que sin duda deben ahondar en esta complejidad para entenderla y elaborar salidas prácticas.

La pregunta aquí sería: ¿De qué manera los “dirigentes” pueden alcanzar este objetivo? En la punta del iceberg reluce la resistencia ejercida por las bases, su desgano y su desinterés por incorporar estas prácticas. Pero en el fondo del bloque de hielo se advierte un profundo problema de percepción distorsionada que las bases hacen sobre el sistema de calidad. “Percepción” ya que este grupo le otorga una connotación ligada más a la dinámica de empresa de capital, que a la nueva organización cooperativa.

Este tipo de problemas se solucionan en el orden simbólico de la organización. Etkin entiende que en el orden simbólico es donde se desarrolla la cultura y la identidad. Dentro de las cooperativas se despliegan determinadas prácticas culturales que atentan contra la instalación de un sistema de calidad, estas son las que en cierta medida establecen la resistencia señalada. Tardar demasiado tiempo para encender la máquina por la mañana, tomarse más de la hora pautada como descanso, para el almuerzo o ir demasiadas veces a preparar infusiones o al baño, constituyen una cultura particular que determina una identidad dentro de las recuperadas.

Trabajar en el orden de lo simbólico dentro de estas organizaciones puede ser una tarea desgastante. Sin embargo es un desafío que los “Dirigentes” deben afrontar ya que allí se desarrolla la trama del problema.

Tal vez haya que recurrir a un concepto desarrollado por Morgan denominado “Imaginización” (Morgan, 1996). Se trata de generar nuevas imágenes para el futuro de la organización. Establecer nuevos símbolos que otorguen nuevas significaciones y connotaciones a los conceptos. En esto se debe trabajar sobre el concepto de calidad, otorgarle un nuevo significado, es decir, que las bases identifiquen una nueva significación.

Se deben desarrollar nuevas herramientas comunicacionales que colaboren con estas imágenes. Cada dirigente debe establecer las suyas para cada cooperativa. Sin embargo, pueden instaurarse determinadas características de tipo “universales”.

En primer lugar, los “Dirigentes” deben establecer características de gestión democrática en todos los órdenes de la organización. Lejos de parecer una obviedad, es una realidad que no siempre estos grupos comprenden el alcance que posee el concepto “democracia” dentro de la cooperativa.

Lejos de ofrecer una crítica a este grupo especial de trabajadores, lo que se intenta ofrecer es una pauta. Tanto las “Bases” como los “Dirigentes” se encuentran en un proceso de aprendizaje en este tipo de gestión asociativista. Por ejemplo, y como ya se ha indicado, los “Dirigentes” se ocupan de los trabajos administrativos. Pocos son los que identifican que el hecho de confeccionar un avance de los resultados de la gestión para otorgárselos a todos los asociados genera un diálogo interesante dentro de la cooperativa que favorece al sistema democrático, ya que se socializa la información.

Claro que muchas cooperativas desconocen muchas de las herramientas de gestión tradicionales (confección de Balances, Flujo de Fondos, etc.). Pero tal vez, el problema radica en que tampoco le otorgan demasiada trascendencia al hecho de conocerlas.

Pero quizás la cuestión crucial dentro de este tipo de estrategias en el orden simbólico se encuentre en el hecho de no adoptar el sistema de calidad tal cual lo hicieron en Japón. En primer lugar, porque esto ha generado consecuencias bastante nefastas en el mismo país asiático. Pero también, porque debe ser adaptado a las características culturales propias de cada organización. Esto siempre dentro de lo que el sistema de certificación lo permita. Pero por ejemplo, desarrollar círculos de calidad fuera del horario de trabajo no es una recomendación que ninguna norma posea.

Por otra parte, cuando se habla de sistema Toyotista y conocimiento compartido, se está hablando de la apropiación de los saberes de los trabajadores por parte de los empresarios. En efecto, lo que los manuales nombran como conocimiento compartido o sistema circular información, no es más que la forma en que los empresarios se apropian del saber de los trabajadores. Pero lo que es una ilusión en las empresas de capital, es una realidad en las cooperativas. Estas son verdaderas organizaciones colectivas, y socializar el saber se puede convertir en un sistema en donde realmente se pueda democratizar el conocimiento.

Elaborar herramientas en el orden simbólico no significa edificar un discurso hegemónico ya que este puede generar motivaciones para la aparición de un discurso “contrahegemónico”, acentuando la resistencia. Construir un discurso Hegemónico sería como actuar dentro de las metáforas que muy bien describe Etkin en su obra la “Gestión de organizaciones complejas”. Allí el autor expone que las organizaciones despliegan una máscara en el lenguaje que les permite actuar “como si”. En el caso de las recuperadas sería actuar “como si” fueran democráticas y participativas.

En el caso de la instalación de un sistema de calidad, se debe dejar en claro entre los trabajadores que se trata de cumplir con los requisitos que la norma obligatoria. Asimismo, los resultados de este proceso bien pueden ser utilizados como retroalimentación del sistema, pero en ningún caso como elemento de castigo a quienes no han cumplido con las metas. Esta idea es vital para que las bases no lo repudien.

Como puede verse, esto conlleva mucha responsabilidad para los “Dirigente”. De todas formas, las “Bases” no deben desentenderse de este problema, ya que una actitud demasiado pasiva puede malograr mucho de los objetivos. Pero la posibilidad de generar conciencia en ellos recae indudablemente en el otro grupo de trabajadores analizado. Estos, tal vez, tengan la oportunidad de confeccionar un modelo de gestión con cierto grado de originalidad.

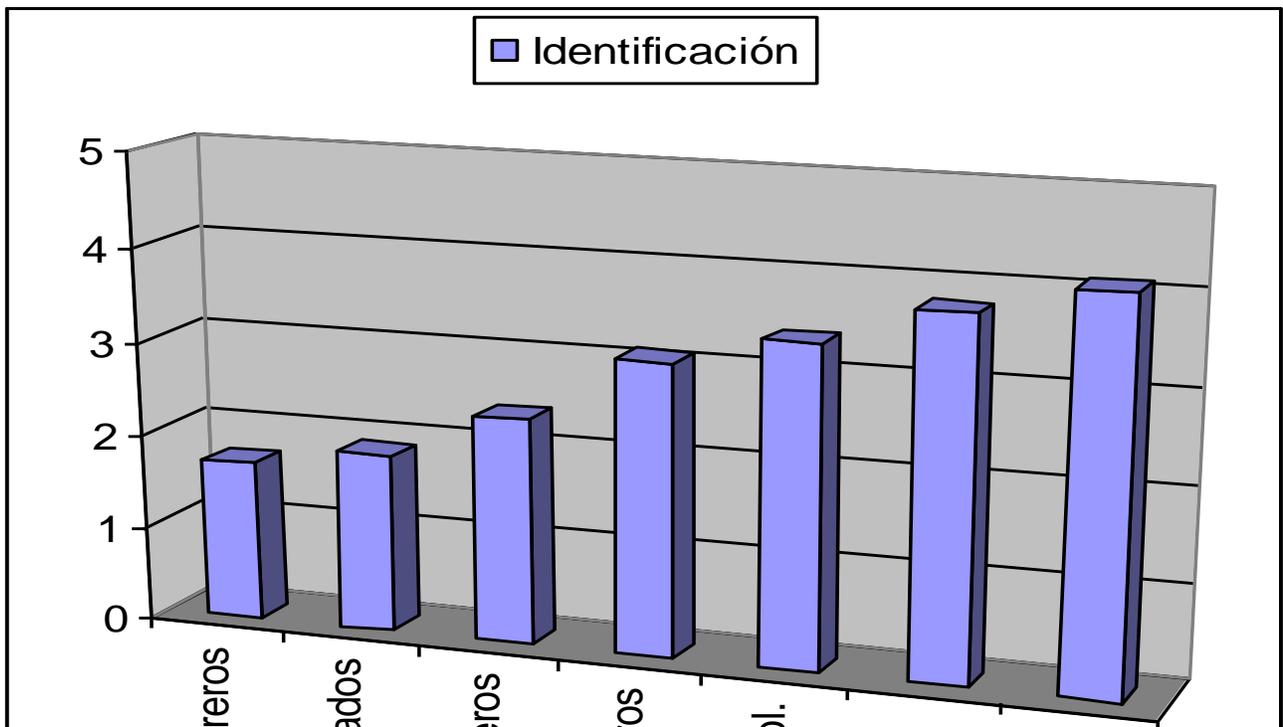
En la medida que las recuperadas logren superar estos y otros obstáculos relacionados con la gestión, lograrán en el futuro, “exportar” en manuales, y con una denominación que haga referencia al fenómeno de las recuperadas, nuevos conceptos que apunten a la construcción de organizaciones más democráticas.

Bibliografía

- Casullo, N. (1999). *Itinerarios de la modernidad*. Buenos Aires: Editorial Eudeba.
- Crozier, M. F. (1981). *El Actor y el Sistema*. México D.F.: Alianza Editorial Mexicana.
- Etkin. (1997). *Politica, Gerencia y Gobierno*. Buenos aires: Eudeba.
- Lofardo, A. (2003). *Autogestión obrera en el siglo XXI*. Buenos Aires: Ediciones del instituto movilizador de fondos cooperativos.
- Morgan, G. (1996). *Imaginización*. Barcelona: Editorial Granica.
- Palomino, H. (2003). *Los efectos de la apertura comercial sobre las relaciones laborales en Argentina*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Rebon, J., & Saavedra, I. (2006). *Empresas Recuperadas*. Buenos Aires.: Editorial Capital Intelectual.
- Robin, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Nueva York: Pearson Educacion.
- Ruggeri, A. (2010). *Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas*. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras,  
[http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/informe\\_Tercer\\_Relevamiento\\_2010.pdf](http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/informe_Tercer_Relevamiento_2010.pdf).
- Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. New York: D. Van Nostrand Company, Inc.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Watzlawich, P. (1979). *¿Es real la realidad? Confusión, desinformación, comunicación*. Barcelona: Ediciones Hender.

Anexo 1

Grado de acercamiento (identificación) de los trabajadores de empresas recuperadas con distintos grupos sociales



Obreros, mayor identificación. Empresarios, con menor nivel de identificación.

## Anexo 2

El caso de La Cooperativa de Trabajo Chemical Ltda.

El ejemplo de lo ocurrido en esta cooperativa es bastante elocuente para describir lo comentado en este trabajo. Esta cooperativa proviene de la ex Gatic, empresa dedicada al calzado deportivo, licenciataria de los productos Adidas en el país.

Esta fábrica se encuentra en La Rioja, más precisamente en la ciudad de Chemical. Fue sólo una de las fábricas de Gatic, ya que esta empresa poseía galpones en todo el territorio.

Conformada la cooperativa después de la quiebra, los trabajadores comenzaron a trabajar a façon. Empezaron el comienzo de la producción con calzado deportivo, pero también incursionaron en otros rubros como el calzado de damas. Siempre con la misma modalidad, trabajando a façon.

Los trabajadores que constituían el grupo de los “Dirigentes” decidieron realizar un buen viraje de tipo estratégico. Debido a que los retiros eran magros merced a que la marca principal del calzado se quedaba con la mejor parte de la comercialización, se vieron obligados a desarrollar una marca propia. Sin duda que para alcanzarlo necesitaba la ayuda del Estado, ya que un emprendimiento de este estilo significaría un gran desembolso de dinero. Pero además, se encontraban con el problema de diseñar e instalar un nuevo producto en el mercado.

Para solucionar el problema que representaba la comercialización debían confeccionar un producto que de alguna manera le garantizara la venta en el mercado sin tener que realizar estrategias de mercadotecnia. La salida estuvo por el lado de la elaboración de zapatos de seguridad. La idea era venderle estos zapatos a los cooperativista del programa denominado “Argentina Trabaja”. De alguna forma, a este mercado podían llegar a tenerlo cautivo, ya que el que compraba el uniforme para los trabajadores de las cooperativas de La Argentina Trabaja era el Estado nacional a través del Ministerio de Desarrollo.

Consiguieron que su plan sea aceptado por el Ministerio, que a su vez le extendió un subsidio y un adelanto en efectivo por los futuros zapatos. Pero se encontraron con el gran problema, necesitaban instalar un sistema de calidad ya que existía una norma legal que exigía que los zapatos de seguridad debieran ser elaborados bajo normas ISO.

En este punto fue donde el plan fracasó. Los dirigentes que habían diagramado un plan excelente que les permitía salir de la dependencia del façon, no advirtieron que la resistencia de los trabajadores (“Bases”) sería fatal para el proyecto.

Los manuales y procesos de calidad fueron diagramados junto a ingenieros y especialistas en calidad, pero no se constituyó una interacción con las bases. De todas formas, esta falta de diálogo entre trabajadores era algo que la cooperativa ya había adoptado como forma de gestión. Esto se debía a la poca habilidad de los “Dirigentes”, pero también a características particulares de la Cooperativa y el mercado laboral de Chamental.

Chamental es una ciudad con muy baja desocupación. De todas formas existe un grupo reducido de trabajadores no registrados que realizan trabajos denominados changas. La cooperativa posee un núcleo duro de asociados que provienen de la recuperación. Pero a la vez, un número importante de trabajadores que pertenecían a la empresa cuando era privada, emigraron a una empresa que producía calzado deportivo de otra marca y que se encuentra en la misma ciudad. Cuando la cooperativa comenzó a producir, cubrieron este faltante con los trabajadores antes mencionados, los que se encontraban dentro de la informalidad.

La cooperativa nunca pudo garantizar un nivel de retiro diario que superar el jornal adquirido por estos trabajadores que hacían “changas”. Entonces, estos trabajadores preferían faltar a la cooperativa cuando les aparecía una “changa”, ya que lo que le descontaban en la cooperativa era menor.

Por otro lado, nunca se trabajó sobre la concientización o socialización de estos trabajadores. Es por eso que estos no se consideraban asociados, simplemente trabajaban como si fuesen empleados.

Sobre la base de un gran número de trabajadores que poseían estas características es que se edificó la estrategia de la elaboración de calzado de seguridad. Si bien el plan estaba bien diseñado, los “Dirigentes” no advirtieron que debía considerar este inconveniente antes de lanzarse con el proyecto.

Indagando en cada proyecto de empresas recuperadas sobre calidad que no funcionó, seguramente se encontrará algún elemento que se encuentre en el orden simbólico. En este caso, la falta de un plan de desarrollo y concientización de sus trabajadores fue el desencadenante.

---