

Vigilar y autogestionar: estrategias de control del trabajo en empresas recuperadas

Natalia Bauni¹

Resumen

El presente artículo se propone describir y analizar las estrategias de control del trabajo en empresas recuperadas en la Argentina mediante un abordaje cualitativo, a partir de entrevistas realizadas en veintidós empresas de todo el país. Las estrategias de control son analizadas en tres dimensiones: quién realiza las funciones de dirección, cómo se evalúa el trabajo y qué tipo de instrumentos se utilizan para establecer la disciplina. Se plantea una historización en la construcción de estrategias de control: al inicio relajamiento, luego, establecimiento de reglas para igualar condiciones de las y los trabajadores-asociados y un tercer momento, de actualización de reglamentos y de construcción de reglas disciplinarias. Se lograron identificar diversos tipos de control del trabajo que a través de instancias democráticas y colectivas permiten plantear alternativas al proceso de producción capitalista y desafían a esbozar nuevas modalidades de control del trabajo autogestionado.

Palabras clave: autogestión, empresas recuperadas, organización del trabajo, control

Control and self-management: work control strategies in recovered companies

Abstract

This article aims to describe and analyze work control strategies in recovered companies in Argentina, through a qualitative approach based on interviews in 22 companies throughout the country. Work control strategies are analyzed by three dimensions: who performs the management functions, how the work is evaluated and what type of instruments are used to establish the discipline. A historical approach is proposed in the construction of control strategies: at the beginning, relaxation, then, establishment of rules to match conditions of workers-associates and a third moment, of updating regulations and the construction of disciplinary rules. We identify various types of labor control

Fecha de recepción: 17/12/2019 – Fecha de aceptación: 13/02/2020

¹ Magíster en Ciencias Sociales del Trabajo. Docente investigadora - Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Sociales. OSERA. Buenos Aires, Argentina.
Email: nbauni@gmail.com

that, through democratic and collective instances, allow to propose alternatives to the capitalist production process and challenge to outline new modalities of self-managed labor control.

Keywords: self-management, recovered companies, work organization, control

...” A medida que el aparato de producción se va haciendo más importante y más complejo... las tareas de control se hacen más necesarias y más difíciles. Vigilar pasa a ser una función definida pero que debe formar parte integrante del proceso de producción, debe acompañarlo en toda su duración. Personal especializado, presente y distinto de los obreros se hace indispensable” (Foucault; 1975, 179).

Introducción

Las empresas recuperadas por sus trabajadores refieren a organizaciones productivas que se reconvierten en cooperativas de trabajo, fueron originadas en procesos de acción colectiva de los asalariados en defensa de su fuente laboral y en el año 2018, en la Argentina, ascendían a 384 (Facultad Abierta, 2018).

En las empresas capitalistas el tema del control en el proceso de trabajo constituye un aspecto fundamental para resolver los problemas de la eficiencia y el rendimiento de la fuerza de trabajo (Smith, 1995). En las empresas recuperadas por los trabajadores, los primeros estudios realizados planteaban cierta flexibilización en los procedimientos de control, por un lado, debido a la desaparición de las personificaciones relacionadas con esos procesos durante la recuperación y por otro, al no estar presente la figura del patrón y de gran parte de los mandos medios (supervisores, administrativos), se producían pequeñas conquistas sobre los espacios, tiempos y ritmos de trabajo que suponían nuevas modalidades de ejercicio del poder (Fajn; Rebón, 2005).

Es sabido ya que las cooperativas de trabajo constituyen una forma particular de organización en su doble carácter (Vuotto, 1994; Petriella, 2006) como empresas que deben cumplir con los parámetros de la actividad económica, administrando con eficiencia el conjunto de recursos que componen la organización, procurando obtener resultados económicos positivos, debiendo subsistir en un mercado competitivo y en tanto organizaciones que se estructuran en torno a la propiedad colectiva, la participación y el control democrático. Asimismo, son portadoras de un

conjunto de valores y principios que se traducen en sus prácticas cotidianas como la solidaridad, igualdad, equidad, integración con la comunidad, etc.

Desde la perspectiva de la sociología de las organizaciones resulta redundante, pero es clave partir de la idea de que las estrategias organizacionales de control no se imparten desde la neutralidad, las técnicas, instrumentos de evaluación y regulación generalmente refieren a intereses específicos (de clase, poder y dominación). La pregunta que subyace es: a qué responden las estrategias de control que se despliegan en las empresas recuperadas. En este sentido, este artículo se propone describir, sistematizar, analizar y periodizar las estrategias de control del trabajo que se despliegan en empresas recuperadas en la Argentina.

El abordaje metodológico se basa en una estrategia cualitativa a partir de la comparación de casos a nivel nacional. Se realizaron observaciones y entrevistas semi-estructuradas a informantes clave de veintidós empresas recuperadas, con cuatro años o más de antigüedad, de distintos puntos del país, abocadas tanto a la producción de bienes como de servicios (ver Tabla N° 1). Las y los entrevistados pertenecen a los Consejos de Administración de las empresas recuperadas². La estrategia del estudio es instrumental en la medida en que no se analiza cada empresa recuperada por su interés intrínseco, sino que sirve a un objetivo ulterior referente a la comprensión de un problema más amplio (Neiman y Quaranta, 2006).

El presente artículo es uno de los resultados de un proyecto de investigación sobre “Factores positivos en el sostenimiento y consolidación de empresas recuperadas”³. El mismo intenta dar cuenta de los factores que inciden positivamente en la reproducción ampliada en términos económicos y sociales de las empresas recuperadas por sus trabajadores en la Argentina reciente. A su vez, se enmarca en la elaboración de la tesis doctoral de la autora que se propone describir y sistematizar las innovaciones en la organización del trabajo en las empresas recuperadas. En este caso se analiza solo una de las dimensiones recabadas, el control del trabajo. Por otra parte, el carácter múltiple de la muestra permite abordar comparativamente las distintas experiencias en la dimensión, favoreciendo el avance en la generalización analítica (Archenti, 2007).

El artículo intenta responder los siguientes interrogantes: ¿cuáles son las estrategias de control del trabajo que se configuran en las empresas recuperadas? ¿qué particularidades presentan? ¿en qué medida emulan las técnicas de control de las empresas capitalistas? ¿quiénes son aquellos que

² En este sentido, al ser miembros de las capas dirigenciales de las cooperativas, el artículo no ahonda sobre las diferentes percepciones y posicionamientos que se producen en la jerarquía interna dentro de cada empresa recuperada.

³ Financiado por la Secretaría de Políticas Universitarias - Ministerio de Educación, en el marco del Programa de Cooperativismo y Economía Social en la Universidad.

personifican las funciones de control? ¿cómo se evalúa el trabajo? ¿existe supervisión? ¿se evalúa el rendimiento? ¿qué cuestiones se sancionan y cuáles se recompensan?

Se parte de la hipótesis de la existencia de una serie de innovaciones organizacionales en las estrategias de control del trabajo, fundamentalmente en aquellas empresas recuperadas ocupadas en zanjar las tensiones propias de las cooperativas de trabajo, entre el sostenimiento de la actividad económica compitiendo en un mercado capitalista y la consolidación de la participación y la democracia al interior de la organización.

Tabla N° 1: Totales y Porcentajes de la muestra y del universo de empresas recuperadas nacional

Empresas recuperadas		Totales muestra	Porcentaje muestra	Total Nacional	Porcentaje nacional
Sector de actividad	Industria	16	73	293	76
	Servicios	6	27	91	24
Región	AMBA	8	36,4	180	47
	Centro	5	22,7	129	34
	Cuyo	3	13,6	24	6
	Patagonia	5	22,7	23	6
	NOA	0	0,0	1	0,26
	NEA	1	4,5	27	7
	Total		22		384

Elaboración propia en base a la muestra de 22 empresas recuperadas e Informe Facultad Abierta, 2018

Las investigaciones que se realizaron sobre los temas de control en las empresas recuperadas arriban a conclusiones similares. Muestran cierta ambivalencia en cuanto a las modalidades de control, al mismo tiempo que la autogestión puede implicar formas innovadoras en la participación, la organización y gestión suelen apelar a la disciplina impuesta en la empresa anterior a través de dispositivos rígidos y autoritarios, incluso con mayor dureza (Hudson, 2016). Los autores sostienen que la aplicación de modalidades de control, propias de la empresa anterior para buscar

respuesta a las dificultades en la organización del trabajo, puede explicarse por el peso que tiene para estos trabajadores la experiencia pasada de disciplinamiento laboral que les brinda seguridad (Wyczykier, 2005, p. 28).

El esquema del artículo es el siguiente, en primer lugar, se comparan en clave de marco teórico las perspectivas de análisis del control del trabajo en la empresa capitalista y los diversos tipos de control que se configuraron a partir de los modelos productivos de gestión en la empresa capitalista. Los tipos de control refieren a las diferentes modalidades que asumieron las estrategias de control según los modelos productivos o escuelas organizacionales en la historia del capitalismo. En segundo lugar, se plantean los diversos tipos de control hallados en las empresas recuperadas analizadas. Luego, de acuerdo a la conceptualización realizada por Edwards (1979 y 1981) se caracterizan las personificaciones que llevan adelante los procesos de control, los dispositivos de control, las modalidades con que se evalúa el trabajo y la variedad de cuestiones que son sancionadas o premiadas en el proceso de control. Por último, se esboza una periodización sobre las estrategias de control en las empresas recuperadas.

El control del trabajo en la empresa capitalista

En la organización del trabajo capitalista, el control del trabajo constituye un aspecto central del proceso de trabajo en la medida en que para contar con la colaboración de los trabajadores resulta imprescindible la vigilancia en el trabajo.

Como señala Edwards (1979) en el mercado de trabajo el capitalista compra además de los insumos, la fuerza de trabajo cuya productividad se mide en cantidad de trabajo. Esa fuerza de trabajo puede mejorarse a través de la formación o al mejorar las habilidades, con el objetivo de que sea más productiva. El control en el proceso de trabajo resulta fundamental para acortar la distancia entre lo que el capitalista puede comprar en el mercado y lo que necesita para la producción. Esto provoca que los intereses de los trabajadores y de los empresarios colisionen y se produzcan conflictos en el proceso productivo.

“El control es problemático porque a diferencia de otras mercancías la fuerza de trabajo se rehúsa a ser tratada como una mercancía. Desde la perspectiva capitalista estos problemas se simplifican como problemas de la gestión y se analizan en términos de técnicas de administración y “liderazgo empresarial”. (Edwards, 1979, p. 346)

En la empresa capitalista las estrategias de control del trabajo se resuelven a través de diversas técnicas y modalidades de control del trabajo que se han ido complejizando y diversificando a lo largo de la historia.

Edwards (1979) señala que en el proceso de trabajo se cristaliza el conflicto de clases, y entonces el espacio de trabajo se transforma en un terreno disputado. La resistencia de los trabajadores a aumentar la producción se contrapone con la respuesta de los empresarios reorganizando en forma constante el proceso de trabajo. Los empresarios buscan aumentar sus beneficios y para eso se valen de estrategias novedosas que estructuran el control en el trabajo. “El trabajo se ha organizado, en definitiva, para limitar el conflicto. En este intento, a veces los empresarios han tenido éxito”. (p. 352)

Este autor provee una serie de conceptos que constituyen una base interesante y productiva para el análisis del control en las empresas recuperadas. Para Edwards, el sistema de control puede ser contemplado como un método en el que se coordinan tres elementos: 1) la dirección, mecanismo o método por medio del cual el empresario dirige las tareas laborales, detallando qué hay que hacer, en qué orden, con qué grado de precisión y en qué plazo de tiempo, 2) la evaluación o procedimiento por el cual el empresario supervisa y evalúa para corregir errores y otros fallos de producción, vigilar el rendimiento de cada trabajador e identificar los trabajadores o grupos de trabajadores que no llevan a cabo correctamente sus tareas y 3) la disciplina o los recursos que el empresario utiliza para disciplinar y recompensar a los trabajadores, para conseguir su cooperación y hacer cumplir sus instrucciones para la dirección del proceso productivo (Edwards, 1979, p. 353).

Las dimensiones dirección, evaluación y disciplina aparecen en las empresas recuperadas aunque matizadas al ser procesadas colectivamente.

Los diversos tipos de control en la empresa capitalista

Los sistemas de control se han ido transformando de acuerdo a diversas circunstancias históricas y a los conflictos a los que intentan dar respuesta. A cada modelo productivo o escuela de las organizaciones le corresponde una configuración diferente en cuanto a las estrategias de control desplegadas.

En la primera mitad del siglo XIX, el modelo taylorista se desarrolló al instaurar la función dirección en la figura de capataces y supervisores a través de una estructura de control simple, donde las sanciones e incentivos se imponían en forma idiosincrática y asistemática. Los jefes o directivos asignaban las tareas a los trabajadores, la evaluación también era realizada por los directivos y era constante. En lo referido a la disciplina, los trabajadores estaban sometidos a las reglas que los directivos aplicaban en términos personales (Edwards, 1981, p. 113).

A fines del siglo XIX comienzan a observarse tendencias a la concentración e integración empresarial. El control se volvió más formal y

estructurado. Al control técnico, además del diseño de las máquinas se sumó el control social de los trabajadores (Edwards, 1981, p. 114). Aparece la gran empresa fordista que aumentó la necesidad de coordinación, se incrementaron las funciones intermedias de dirección del trabajo y de este modo el conflicto (las huelgas). La respuesta fue la represión directa pero también la reorganización del proceso de trabajo (Edwards, 1979, p. 356).

El control burocrático se basó en el principio de integrar el control en las relaciones sociales del lugar de trabajo. La característica definitoria del control burocrático fue la institucionalización del control jerárquico (Edwards, 1981, p. 119). El imperio de la ley reemplaza el “imperio del mando del supervisor” en la dirección del proceso de trabajo, los procedimientos para valorar el rendimiento de los trabajadores y la aplicación de recompensas y sanciones de la empresa, tanto los supervisores como los trabajadores se ven sujetos a los dictados de la “política de la empresa”. La pirámide se estratifica, de acuerdo a la prescripción de las tareas; y todo se decide de acuerdo a normas impersonales. En la medida que los empleados son fieles a la empresa se les promete la posibilidad de ascenso. De esta forma comienzan a esbozarse las ideas de carrera y de mercados internos sistemáticos (Edwards, 1979, p. 357).

El modelo burocrático como forma de control ha sido criticado por sus disfunciones (Merton, 1993) o círculos viciosos (Crozier, 1969), sin embargo, es el modelo que comienza a plantear formas de involucramiento y adhesión al trabajo que son retomadas posteriormente por otras escuelas. Por ejemplo, los dispositivos del trabajo en equipo o el control de las emociones (Smith, 1995).

A partir de los años setenta el conflicto entre capital y trabajo se expande. Las resistencias de los y las trabajadores a la intensificación del trabajo se multiplican, y la productividad se ralentiza. La crisis convence a los empresarios de la necesidad de una revisión completa del compromiso. Comienza entonces la elaboración progresiva y empírica del modelo de la empresa neoliberal (Coutrot, 2001, p. 20) y un proceso de deslegitimación de la burocracia (Alonso y Fernández Rodríguez, 2016). A partir de ese momento proliferan diversas técnicas tendientes a desburocratizar las empresas, a través del aplanamiento de las jerarquías, disminuyendo la cantidad de normas y buscando formas de consenso al interior de los equipos de trabajo.

La economía posindustrial flexible ha dado origen a múltiples estrategias de control, más suavizadas e invisibles (Smith, 1995). Por ejemplo, el control del equipo o entre pares supone que si un trabajador va más lento, el resto de sus compañeros lo observará y le indicará que debe aumentar la intensidad del trabajo para no perjudicar al resto, ya que no solo los premios, sino los castigos pasarán a ser colectivos. La idea de trabajo en equipo retomada por Ohno fue propuesta por los teóricos de la escuela de

las Relaciones Humanas (Szlechter, 2018, p. 217). Por su parte, el autocontrol (Boltansky y Chapello, 2002) o el trabajo emocional⁴ o las técnicas de calidad total, mejora continua, evaluación de desempeño suponen el traslado del control al cuerpo de los trabajadores, antes impuesto desde el exterior. Utilizar a los clientes para controlar a los trabajadores de los servicios, o invitar a los trabajadores a que en las horas extras “propongan” mejoras en los procesos de trabajo, son estrategias descentralizadas y subjetivas que concuerdan con una estructura ocupacional caracterizada por los servicios, los procesos industriales flexibles y las condiciones de trabajo precarizadas (Smith, 1995). Esto explica la importancia concedida a nociones como la “implicación del personal” o a las “motivaciones intrínsecas”, ligadas a la voluntad de hacer el trabajo y al placer de hacerlo (Boltansky y Chapello, 2002). Estos métodos muestran cómo se ha desplazado el poder a los hombros de individuos que no pertenecen a la dirección de la empresa y cómo se ha convertido la evaluación y el control en algo difuso e indeterminado (Smith, 1995).

En este marco se plantea la existencia de un nuevo tipo de control (Barker, 1993), el control concertado. Es diferente al resto porque modifica su foco, son los propios trabajadores los que negocian y deciden cómo dar forma a su comportamiento de acuerdo con un conjunto de valores centrales definidos entre la organización y sus miembros. Este consenso negociado genera un discurso sobre cuáles son las cuestiones valoradas por los trabajadores y cuáles son las normas que consideran apropiadas. Las reglas en el control concertado no se instauran desde los supervisores hacia los trabajadores de base, sino que se establecen sobre la base de una serie de valores consensuados.

El autor analiza el concepto de control concertado en una organización que se sitúa dentro del ámbito capitalista, en ella los trabajadores, mediante el monitoreo horizontal toman a su cargo las funciones de control, convirtiéndose en un sistema de equipos autogestionados. El modelo forma parte de lo que denominamos nuevas modalidades de gestión posfordistas que incluyen el “justo a tiempo” y otros dispositivos más novedosos de control del trabajo. Sin embargo, el concepto resulta productivo para analizar el control en empresas recuperadas ya que en ellas también se consensuan las normas de trabajo y comportamiento en el colectivo de trabajadores.

Resulta interesante destacar que muchos de los conceptos que el neoliberalismo retoma en la empresa capitalista, como autogestión,

⁴ Los trabajadores debían realizar un trabajo emocional tanto para aquellos a los que servían como para sí mismos, manteniendo al mismo tiempo unos sentimientos y respuestas interpersonales acordes a los dictados de la dirección de las empresas. Hochschild (1983) en Smith, 1995.

democracia, horizontalidad, cogestión configuran formas de eufemización de los conflictos (Szlechter, 2018). Su objetivo es ocultar la naturaleza conflictiva de la relación salarial. En este sentido, muchos de los valores que recupera la autogestión se han apropiado por la predica neoliberal con el objetivo concreto de ocultar e invisibilizar el control del trabajo en la empresa capitalista.

Los tipos de control en las empresas recuperadas

Si a cada modelo productivo o escuela organizacional le corresponde una estrategia de control del trabajo, se plantea el interrogante sobre cómo se procesa el conflicto que produce el control en las empresas recuperadas, qué sucede con las estrategias de control del trabajo en las empresas recuperadas, si se producen otros conflictos que es necesario resolver, y en qué medida el modelo productivo heredado repercute en las estrategias de control que se establecen y sostienen en las empresas resultantes.

Las empresas recuperadas entrevistadas configuran una amalgama en la que los diversos tipos de control de la empresa capitalista aparecen de algún modo. Algunas replican estrategias de control simple y directo, heredadas de las empresas capitalistas anteriores como, por ejemplo: el control del horario de trabajo, marcar tarjeta, o el reloj biométrico, en la mayoría se realizan descuentos económicos en los retiros ante las reiteradas llegadas tarde o las inasistencias injustificadas, y también se sanciona a través de apercibimientos, suspensiones y expulsiones:

Hay un reloj biométrico en la entrada con un sistema que indica cuántas horas trabaja el trabajador y en función de eso se le paga. Las inasistencias tienen que estar justificadas (entrevista a miembro de empresa recuperada textil, Provincia de Buenos Aires, septiembre 2017)

Por su parte, en otras aparecen formas de control burocrático basado en un sistema de reglas estricto que se aplica de acuerdo a instancias establecidas. Esta forma de control es valorada en la medida que otorga cierta igualdad en el tratamiento colectivo:

somos muy estrictos con lo que es la burocracia, se respetan los pasos... A ver, querés hacer un planteamiento, con la gerencia, después con la mesa... no es cuestión de "lo hago y después te aviso" no, acá estamos... no paso por arriba de nadie (entrevista a miembro de empresa recuperada, gráfica, CABA, noviembre, 2018)

La cita refiere al modelo burocrático en tanto una jerarquía y una serie de normas autoimpuestas que se deben respetar. Sin embargo, este caso y

los ejemplos de control simple citados anteriormente, podrían incluso conceptualizarse como control concertado, ya que esas reglas han sido autoimpuestas por el colectivo de trabajadores asociados.

Se observa la creación de diversos dispositivos de control más novedosos, como por ejemplo: normas de convivencia, reuniones semanales, charlas informales, asambleas de participación obligatoria en la jornada de trabajo con descuentos por falta, creación de áreas de Atención al Asociado, o de Relaciones Laborales, definición de una serie de pasos previos a la expulsión de un asociado con amplias posibilidades de defensa del involucrado, diversas actividades para crear comunidad como partidos de fútbol, salidas comunes, asados, etc.

si vos tenés llegada tarde, no a la primera, creo que en la semana, si son tres llegadas tarde, el coordinador tiene derecho a hacerte una llamada de atención... Al tercer llamado de atención tiene derecho a hacerte una sanción, a la tercera sanción ya vas y lo planteas en una reunión de coordinadores, la reunión de coordinadores decide si es de gravedad para... presentarlo como una desvinculación o lo que fuese, se lo llama para que haga su descargo, que muchos compañeros con el descargo después han continuado y han mejorado, y si no viene, bueno ya se va directamente a jornada... (entrevista a miembro de empresa recuperada, cerámica, Neuquén I, noviembre, 2017)

Las normas de convivencia aparecen como espacios de debate y discusión sobre los límites y reglas que el colectivo está dispuesto a aceptar. A su vez, y como característica particular de la configuración democrática de las empresas recuperadas en tanto cooperativas, el hecho de que se establecen gradientes en escala de aquello que se condena, configura una modalidad sancionatoria que es, en sí misma, formativa. Las normas de convivencia tienen como objetivo construir comunidad, reglas y no tienen como principal objetivo condenar a los asociados. En este sentido, el concepto de control concertado también hace referencia a este conjunto de valores que el colectivo de trabajadores se autoimpone.

Estas modalidades más innovadoras parecen basarse en la premisa de conformar una nueva cultura cooperativa, que en contraposición a la "cultura corporativa" de las empresas capitalistas (Szelchter, 2018)⁵ genere

⁵ Cultura corporativa: "a los dirigentes de la organización les interesa que se desarrolle un saber y un pensar coherentes con los fines de la organización. Se intenta comprometer a los individuos para que acepten el orden social vigente por medio de la persuasión, es decir, evitando la violencia. Sin embargo, la cultura tiene dosis de violencia simbólica" (Szelchter, 2018, p. 178). "La firma se ocupará de que su empleado se identifique con las razones de vivir que esta propone, con sus apelaciones al bien común, porque necesita empleados comprometidos con la empresa" (Szelchter, 2018, p. 202).

comunidad y adhesión al proyecto colectivo, sin buscar una fidelidad compulsiva. En la empresa capitalista los procesos de integración y socialización corporativa se sostienen sobre la base de una visión jerárquica, piramidal e impuesta desde arriba al colectivo laboral. Por el contrario, los ensayos para producir comunidad en las empresas recuperadas son discutidos en espacios colectivos, debatidos, y tienen como objetivo una resocialización en base a una serie de principios autogestivos.

fuiamos trabajando en esto, ... cada tanto nos juntamos a comer un asado todos juntos. Cada tanto, decimos “vamos a pescar” y vamos y somos 40 y pico, nos vamos a pescar todos juntos, hemos ido a ver un Boca River en Mendoza, un torneo de verano, cuando fuimos éramos 12 ahora son 45 los que van a ir a Mar del Plata, lo venimos organizando hace un año... o decir, si les gusta jugar al fútbol, hicimos una canchita y cada tanto... Se hizo una comisión por el tema este, por ejemplo, de los viajes, de proponer cosas, que sumen... que afiancen el grupo. Por ejemplo, hay 2 compañeros, una mujer y un hombre, que van viendo cosas con mujeres y con los hombres, o juntos, el tema de ir a pescar, que es más que nada ir a pasar un momento (entrevista a miembro de frigorífico recuperado, Río Negro, noviembre, 2017)

El control se reivindica como forma de sostener el proyecto colectivo. Lo común es la idea de que el establecimiento de una serie de reglas supone creación de comunidad, al mismo tiempo que posibilitan la sostenibilidad productiva. En la mayor parte de las empresas recuperadas entrevistadas, la idea que el reglamento o estatuto es fundamental aparece como una premisa básica, no sólo por el hecho que constituye el sostén de las obligaciones que se autoimponen los trabajadores asociados y porque sin ese establecimiento de normas colectivo, de reglas que configuran la base de justicia sobre la que se sostiene la empresa, es imposible ser eficiente. En la cita se observa la importancia de las reglas cada vez más estrictas para identificar a aquellos que se amoldan al modelo.

Y es medio difícil la pregunta, porque como nos regimos con las normas de convivencia, y hasta ahí nomás,... las hemos hecho más, estricto, es más estricto lo que ha pasado, por eso te digo... los compañeros que se ha desvinculado por falta de compromiso, más que nada,... se le dieron más de las oportunidades que decía ahí... por eso te digo, la compañera que era electricista... tres jornadas para decidir, es más, la tercera ya se planteó si no quería pasar a otro sector, y a eso se negó y está bien porque ella es electricista y quería, también, su capacitación acá, dentro de la fábrica como electricista,

hasta que bueno, aceptó, pero cuánto estuvo... dos meses más, en otros puestos que fue... las oportunidades que hay en la cooperativa son amplias, tenés que ser una excepción, digamos, como para tomar una medida realmente drástica que es la desvinculación, si hay esbozos o hay ganas de, por ejemplo, ese reloj que vimos con tarjetas de sacarlo, poner un reloj digital, que está comprado, lector de pulgar, digamos, que quede grabado en el reloj para mostrar la identidad... (entrevista a miembro de empresa recuperada cerámica en Provincia de Neuquén I, noviembre, 2017).

Las políticas de integración y socialización son novedosas al plantear modalidades para buscar la adhesión y el involucramiento de los trabajadores asociados al proyecto colectivo. En contraposición a las sanciones que propone el reglamento se plantea una serie de políticas de integración del colectivo laboral.

¿y si lo solucionamos por este lado?” por ejemplo, el tema de los viajes, armar el centro recreativo, jugar al fútbol, hacer esto... en un laburo normal no todos tienen... esas actividades, entonces para ver, para tener un sentido de pertenencia, digamos, si mañana me echan me echan por gil, yo falté, no porque alguien me tenía bronca, me pierdo de todo esto... me pierdo de todo eso que hay muchos que se enteran afuera y quieren ser parte de esto (entrevista a miembro de empresa recuperada frigorífica, Río Negro, noviembre, 2017)

Si bien se resalta la emulación de estrategias de control de las empresas capitalistas encontramos diferencias en su aplicación. Un tema a resaltar es el clima de mayor relajamiento, o confianza,

se empezó a generar como un clima más relajado, en donde no tenés al policia que te vigila. Sino que, bueno, ya la empresa es tuya y entonces, puede ser que haya irresponsabilidades o peleas entre asociados o entre... incluso asociados que tienen distinto rango, donde uno puede... el que está arriba puede sancionar al que está abajo, pero es otro el clima. Es un clima más de... más relajado, más de confianza, más de esta conciencia cooperativa que me parece que es positiva (entrevista a miembro de empresa recuperada escuela, CABA, diciembre 2017).

En síntesis, en las empresas recuperadas los tipos de control se reconfiguran en un híbrido de formas de control simple, control burocrático, con modalidades de control más novedosas, que se combinan conformando un tipo diferente de control del trabajo. A diferencia de una

empresa capitalista los controles se aplican en un clima donde el ritmo puede autorregularse (Calloway, 2016) aunque no relajarse del todo y la expulsión no es la primera opción ante una falta, hay estipulada una serie de pasos que resguardan al trabajador, hay escucha y contención. Se lleva adelante una serie de políticas con mayor o menor grado de sistematización cuyo objetivo es crear comunidad, una nueva cultura del trabajo, con diversos niveles de impacto en cada cooperativa. A su vez, como contrapeso del control disciplinario aparece el control democrático. La revocabilidad de los mandatos y la posibilidad de discutir y votar aquello que genera conflicto en el espacio de la asamblea configura una distinción no desdeñable, ya que en la empresa capitalista esta posibilidad no existe de ningún modo. En la tabla N°2 se puede observar un resumen de los tipos de control que se establecen en cada empresa recuperada analizada.

Tabla N°2. Resumen de los tipos de control según cada empresa recuperada analizada

Empresa y Región	Control simple	Burocrático	Modalidades Innovadoras
Alimenticia de CABA 1	Si		
Alimenticia de CABA 2		Si	Si
Alimenticia de Mendoza 1	Si		
Alimenticia de Mendoza 2	Si		
Alimenticia de Santa Fe 1		Si	
Alimenticia de Santa Fe 2	Si		
Alimenticia Láctea PBA	Si		
Aserradero Rio Negro	Si		
Cerámica de Neuquén 1	Si		Si
Cerámica de Neuquén 2	Si		
Escuela CABA		Si	
Frigorífico Rio Negro			Si
Gastronomía CABA	Si		

Grafica de CABA		Si	Si
Grafica de Mendoza	Si		
Hotel de CABA	Si		
Logística y mantenimiento PBA	Si		
Medio gráfico de Córdoba	Si		
Metalúrgica PBA		Si	Si
Metalúrgica Ushuaia	Si		
Textil de PBA	Si		Si
Transporte Entre Ríos	Si		

Las empresas recuperadas en las que se implementan formas novedosas de control, son empresas grandes o medianas donde se observa una preocupación de las capas dirigenciales por plantear formas novedosas de integración de los colectivos de trabajadores asociados. Cuanto mayor es la cantidad de trabajadores más importante resulta la instauración de dispositivos de control, pero no en todas las empresas grandes y medianas se produce este tipo de innovaciones, de esta manera podemos hipotetizar que las innovaciones se producen en aquellas empresas recuperadas que se encuentran en la búsqueda de dispositivos novedosos de gestión del trabajo.

Personificación: ¿quiénes controlan?

La función de dirección incluye la definición organizacional de quienes se encargan de dirigir el proceso productivo, los mecanismos o métodos que utilizan para hacerlo, las decisiones sobre lo que hay que hacer, el orden, la precisión, el cuidado y los plazos (Edwards; 1979, 354). En las empresas recuperadas en tanto cooperativas de trabajo la personificación de la dirección suma complejidad porque es electiva, esto permite que la autoridad tenga mayor legitimidad, pero sus incumbencias son más complejas ya que no solo se ocupa del destino económico de la cooperativa sino también de las cuestiones referidas a la democracia interna, la solidaridad, la participación y la relación con otros actores.

En la empresa capitalista la oficina de recursos humanos encarna la personificación del control por excelencia, pero también en muchas pymes

el dueño o los mandos medios son quienes se encargan de llevar adelante las funciones referidas al control del proceso de trabajo. En la empresa capitalista previa a la recuperación, los mandos medios se ocupaban de la supervisión del proceso de trabajo.

Rosanvallón en su clásico libro *La autogestión* plantea que con respecto al “problema de la autoridad del poder: la autogestión supone la posibilidad de ir superando progresivamente la sumisión a la autoridad” (1979, p. 12). Sin embargo, en las empresas recuperadas se observa que el tema de la autoridad continúa siendo un problema, tanto en el carril institucional (quienes son las autoridades de la cooperativa) como en el proceso de trabajo (quien se hace cargo del control del trabajo).

- Sí, faltante de dinero, algunas cosas que no estaban, medio grises ahí, entonces bueno, hubo toda una discusión y tuvimos que... resolver y organizarnos de vuelta y...a medida que van pasando esas cuestiones, bueno, hay que ir fomentando nuevos métodos, hay que ir cambiando digamos, las discusiones, los... las resoluciones, empezar a articular, armar las responsabilidades y, por ejemplo, se crearon nuevos puestos... eran puestos necesarios, que estuviera la parte de administración separada de la tesorería, la parte de ventas separada de administración, la parte de cobranzas separada de ventas, y así, entonces empezó todo un orden de control más estricto y el síndico...(entrevista a miembro de empresa recuperada cerámica, Provincia de Neuquén 2, noviembre, 2017)

A su vez, también como señala Rosanvallón (1979) emerge el problema de la dirección y los dirigentes ya que la función de dirección no puede concebirse de una manera abstracta, siempre está encarnada en estructuras y en individuos. En las empresas recuperadas estas cuestiones son repensadas: cuáles son los ámbitos donde se lleva adelante el control del trabajo y quienes se hacen cargo de llevarlo adelante, sin ocupar el rol de ser los nuevos representantes de la patronal.

P: ¿Hay un órgano de aplicación del reglamento? ¿O directamente el consejo directivo, o los responsables?

R: Hay un área, una función de relaciones laborales. Es una compañera que está al frente de esa área y ella resuelve esos conflictos. Los conflictos que no alcanza a resolver ella los pasa al consejo de administración. Es la función recursos humanos de la empresa de capital, con otros matices, obviamente.

(...) Que te escucho. En principio, en vez de 2 minutos se toma todo lo que necesite tomarse para escucharte. De ahí intenta sacarte una solución. No es que tiene el reglamento al lado de la mesa. (entrevista a

miembro de empresa recuperada textil Provincia de Buenos Aires, septiembre, 2017).

Son nuevos espacios organizacionales que cumplen funciones de control de las micropenalidades, pero también como dice la cita, tienen matices, la escucha, la empatía y el no tratar a los asociados como recursos humanos.

La coordinación, es diferente al control, ya que puede lograrse de acuerdo a la legitimidad de quien lo lleva adelante, la tradición, a través de formas establecidas tiempo atrás y la trasmisión de los secretos del oficio del maestro a los aprendices. O puede conseguirse directamente por los propios productores como ocurre cuando los miembros de una comuna o una cooperativa hablan de sus tareas en el proceso productivo para asegurarse de la armonización de los esfuerzos. A medida que aumenta la escala de la producción, los trabajadores pueden designar a un miembro (o incluso a alguien externo) para que actúe como coordinador de sus intereses a tiempo completo. Los lugares de trabajo capitalistas, sin embargo, se caracterizan por una clase diferente de coordinación... Toma la forma de una coordinación de arriba hacia abajo (Edwards, 1979, p. 353).

En las empresas recuperadas entrevistadas varían los espacios desde los que se supervisa el trabajo. El equivalente a la oficina de Recursos Humanos de una empresa capitalista se replantea. Esos espacios pueden funcionar en secretarías, síndicos, el Consejo de Administración, Oficina de Organización del trabajo, el área de Relaciones Laborales. En comparación con las oficinas de Recursos Humanos de una empresa capitalista, tienen más flexibilidad, se toman tiempo para escuchar a los trabajadores y están en condiciones de derivar a los organismos internos o externos pertinentes.

Es muy difícil, nosotros tenemos una relación donde se te mezcla, todo lo que tenemos que hacer de lo laboral, lo sentimental, los parientes... es todo un quilombo y después, en realidad, los que salen más perjudicados son los más cercanos a la comisión administradora. (entrevista a miembro de empresa recuperada de logística y mantenimiento de Provincia de Buenos Aires, diciembre, 2017).

La tarea de supervisión del trabajo queda a cargo de las autoridades electivas de la cooperativa, que en algunos casos llevan adelante esa ocupación, y en otros la delegan a personas que asumen la función. De esta forma, la función de dirección se confunde, en muchos casos, con la figura del patrón y se generan conflictos en ese espacio. A su vez, en todas las empresas recuperadas el hecho de asumir roles de coordinación resulta complicado. Rosanvallon (1979) lo plantea de este modo: "Definir la

autogestión como una dirección colectiva, no es suprimir la función directiva, sino modificarla. Para evitar que la función de dirección no acabe por identificarse a sus representantes, se invoca generalmente el principio de rotación y el derecho de revocación” (p.12).

Los coordinadores los elegían los compañeros, ahora el coordinador... muchos sectores no tienen porque ya nadie quiere asumir responsabilidades, que es otro de los problemas, nadie se quiere comprometer a nada, está costando mucho asumir el compromiso y bueno, a veces termina siendo el que quiere ser el coordinador, porque muchos compañeros no se comprometen, pero bueno, en otras épocas si, se elegía el coordinador, lo elegían los compañeros, o sea que tenía el consenso de los compañeros y ese consenso también ayudaba que a la hora de hablarle a algún compañero... sea, tenga un peso más importante, en cambio un coordinador que se eligió solo, no sé, le va a decir a un compañero “che, tenés que venir más seguido a trabajar” algo, -“¿Y vos quién sos?” porque encima hay... un nivel un poco alto de agresiones, como que “a mí no me manda nadie” y no hay mucha consciencia (entrevista a miembro de empresa recuperada cerámica de la Provincia de Neuquén 2, noviembre, 2017).

Es evidente que el tema del involucramiento y la adhesión para asumir cargos de coordinación, no son resueltos sencillamente en las empresas recuperadas. En las empresas capitalistas la búsqueda de la implicación supone grandes gastos en consultoras a través de diversos dispositivos provenientes de técnicas del management y la cultura corporativa (Szechter, 2018). En las empresas recuperadas, donde se presume que la adhesión del proyecto colectivo sería más simple de suscitar ya que sus principios y valores no se sostienen en la explotación del trabajo, el tema suscita una serie de inconvenientes.

Yo estoy teniendo muchos problemas, personales, con la cuestión de... el que se termina yendo o expulsando de la cooperativa, el que termina siendo perjudicado soy yo, porque lo toman como que es una cuestión personal, y el que se va mal afuera nunca reconoce que es el que estuvo mal, sino que “... me echó”, eso, entonces yo ahora lo que quiero hacer es una comisión que evalúe los problemas de faltas, lo que sea, que lo evalúe y lo vamos a ir cambiando, 5, 6 personas un mes, 5, 6 personas el otro mes, ir cambiando y que ellos evalúen. No tomarla... a ver, mañana faltó hay que suspenderlo, porque eso hoy lo tengo que hacer yo... decir bueno, terminó el mes, miramos para atrás, faltó Juan, Pedro, Luis, bueno, que lo tome la comisión... Juan es la primera vez que falta, bueno, no lo suspendemos, Pedro todos los meses falta... (entrevista a

miembro de empresa recuperada frigorífica de Provincia de Rio Negro, noviembre, 2017).

Se propone resolver la cuestión de la identificación del presidente como nuevo patrón a través de órganos rotativos para evaluar las situaciones particulares y tomar decisiones sin perjudicar la autoridad y legitimidad. Los espacios de coordinación intermedios también configuran formas novedosas de resolución de los problemas de la autoridad. En el fragmento aparece el tema de género como variable para tener en cuenta a la hora de resolver cuestiones de disciplina.

Y cada línea tiene un coordinador de Sección, que es el compañero que más se destaca -no porque es distinto ni nada- sino porque es el más votado por todos sus compañeros de acuerdo con las condiciones de dirección en su línea. En toda esa representación vas a encontrar que gran parte de la Coordinación son mujeres y que tiene un significado eso, que tiene que ver con una cosa muy disciplinada en términos del trabajo, detallista, estructurada (entrevista a miembro de empresa recuperada metalúrgica, Provincia Tierra del Fuego, octubre, 2017)

Finalmente, el hecho de la votación y la rotación son valorados, así como la democracia en la elección de los responsables, o coordinadores, ya que suponen conseguir una nueva legitimidad en su autoridad y su función de control.

Creo que nunca ... los coordinadores, los nombres de los coordinadores se han repetido, pero se han repetido... si hay algo que resalto es la democracia que hay acá, porque... nosotros mismos elegimos a nuestros coordinadores una vez al año ... por ejemplo, coordinadores de redacción casi siempre han sido los mismos porque ninguno queremos coordinar el diario ...nosotros que tenemos los 2 coordinadores de redacción Porque muchas veces lo hemos discutido porque vos tenés un compañero que te dice "no, yo no voy a hacer esto" y vos te pones... por ahí, dentro de tanta horizontalidad también necesitas cierta verticalidad, si vos ves un coordinador como jefe es para que le obedezcas, por más que sea un socio, sea igual, ante la asamblea va a ser igual, pero vos lo elegiste a ese coordinador, hacele caso (entrevista a miembro de empresa recuperada medio gráfico de Córdoba, octubre de 2018)

Los relatos resaltan la dificultad de asumir compromisos en la jerarquía para cargos directivos. Aquellas recuperadas que reconfiguran las áreas de control y las separan del Consejo de Administración delegan el control en

un equipo que, de modo menos personalista y más reglamentariamente, asuma esa función.

Yo considero que “recursos humanos” ...es una mentira más grande que una casa. Porque sabemos que esos son los que le pasan la data al dueño para que después te eche, no le importa si... mi experiencia en la otra gráfica, uno faltó 120 días en el año, no te ponen el por qué, entonces lo ve el dueño “ah, no, no me sirve”, el chabón se fracturó... yo trabajaba en otra gráfica, y yo le decía “no, pero...” –“no, pero esto no me sirve a mí, no me da plata”, así, tal cual, entonces recursos humanos...

P: - Es la persona que mueve recursos

RI: - ...nosotros lo que pedimos es honestidad, necesitas algo vení a hablarlo, eso de... “me duele la panza, me pido médico”, -“no loco, vení”, “tengo que hacer un trámite...” “mi hija actúa en el colegio”, se habla con la gerencia “che, mira la hija actúa, no la puede ver en todo el año por el trabajo ¿se puede retirar?”, - “sí, que falte”, va descuento pero faltas (entrevista a miembro de empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018).

Tabla N° 3. Resumen de las personificaciones del control según cada empresa recuperada analizada

Empresa y región	Personificación del control
Alimenticia de CABA 1	Consejo de Administración
Alimenticia de CABA 2	Consejo de Administración Ampliado
Alimenticia de Mendoza 1	Consejo de Administración
Alimenticia de Mendoza 2	Consejo de Administración
Alimenticia de Santa Fe 1	Consejo de Administración
Alimenticia de Santa Fe 2	Comisión
Alimenticia Láctea PBA	Consejo de Administración
Aserradero Rio Negro	Consejo de Administración
Cerámica de Neuquén 1	Coordinadores -Síndico
Cerámica de Neuquén 2	Consejo de Administración

Escuela CABA	Director - Rector
Frigorífico Rio Negro	Presidente - Consejo de Administración
Gastronomía CABA	Consejo de Administración
Gráfica de CABA	Síndico - Consejo de Administración
Gráfica de Mendoza	Secretaría y Consejo de Administración
Hotel de CABA	Oficina del asociado
Logística y mantenimiento PBA	Consejo de Administración
Medio gráfico de Córdoba	Coordinadores
Metalúrgica PBA	Consejo de Administración
Metalúrgica Ushuaia	Coordinadores
Textil de PBA	Área de Relaciones Laborales
Transporte Entre Ríos	Consejo de Administración

En la Tabla N°3 se observa que en la mayor parte de las empresas recuperadas analizadas los Consejos de Administración asumen las tareas de control del trabajo y sólo en algunos casos se delega a otros espacios institucionales novedosos. Al igual que en el apartado anterior son las empresas recuperadas de mayor tamaño y más ocupadas en planificar formas novedosas de gestión y control del trabajo aquellas que reconfiguran en otros espacios organizacionales las funciones del control del trabajo.

Se evidencian dificultades en cumplir y asumir las funciones de dirección y de control. La separación de ambas funciones implica un avance para no visibilizar al Consejo de Administración como el nuevo patrón de la empresa recuperada. La crítica a la modalidad de recursos humanos, la separación de cargos de gestión e institucionales como forma de delegación y el trato diferenciado al asociado suponen una innovación, configuran una personificación diferencial a la habitual en la empresa capitalista. La elección democrática, la revocabilidad y la rotación de los cargos directivos son propuestas que están presentes en las empresas recuperadas analizadas.

La evaluación del trabajo en las empresas recuperadas: formas moderadas de evaluación de desempeño

Históricamente la denominada evaluación de desempeño, como práctica para determinar el nivel de desempeño de los empleados de una organización y gestionar, tanto la mejora como la definición de expectativas, ha devenido en uno de los más importantes procesos de gestión de las personas en el mundo del trabajo (Ojeda, 2017 p. 63).

En la empresa privada la evaluación es el procedimiento por medio del cual el empresario supervisa y evalúa para corregir errores y otros fallos de producción, vigilar el rendimiento de cada trabajador e identificar a los trabajadores o grupos de trabajadores que no llevan a cabo correctamente sus tareas (Edwards, 1979, p. 354).

En la década del 30, con el surgimiento de la mirada humanista de las organizaciones, se desarrollaron sofisticados mecanismos de evaluación de desempeño con el objetivo de medir el esfuerzo de cada individuo en función del valor de las recompensas ofrecidas. A su vez, los modelos posfordistas propusieron como novedad los círculos de calidad, la mejora continua, los sistemas de calidad total y la evaluación de competencias, que configuran elementos de evaluación más invisibilizados e individualizantes del control del trabajo.

La herramienta ha sufrido una serie de modificaciones, en parte por las críticas que ha recibido. Algunas de estas modificaciones son los esquemas en que el jefe evalúa a los colaboradores, otras son los esquemas en que todos evalúan a todos, llamados 180°, 360° o la inversión absoluta en un esquema en que los colaboradores evalúan a su jefe. Se fueron revisando también los conceptos que se consideran en un proceso de evaluación en un principio eran los objetivos, luego las competencias. Los contenidos que se evalúan, por ejemplo, si se evalúan competencias referidas al desarrollo de las personas o por el contrario objetivos relacionados los conflictos que se producen en el ámbito del trabajo (Ojeda, 2017).

¿Qué sucede en las empresas recuperadas con los temas de evaluación? En algunas de las empresas recuperadas entrevistadas se observan mecanismos de evaluación de desempeño (aunque sin ese rótulo) con diversas implicancias y matices.

La empresa textil de la Provincia de Buenos Aires, una empresa grande de más de 400 asociados, ha adoptado una serie de esquemas que combinan sistemas de control de calidad, control del trabajo y recompensas. En primer lugar, llevaron adelante un proceso de certificación de calidad, que, aunque no concluyó con la certificación significó lo que ellos consideran un cambio en la forma de evaluar y sistematizar el trabajo.

Nosotros estuvimos en un proceso muy interesante del programa Autogestionados del Ministerio de Trabajo, que nos financiaron una formación para tratar de certificar un referencial que se llama referencial número 8 de IRAM, que desarrollaron para este programa. Es una norma ISO 9001, igual, pero orientada a Autogestionadas... Implementamos un sistema de gestión de calidad... Después no alcanzamos a certificar porque consideramos que en ese momento no era necesario, pero ya toda la estructura documental de la norma ya la habíamos implementado. Lo que nos dejó eso fue el cambio cultural, ... que se dio dentro de la cooperativa porque se empezaron a sistematizar trabajos que todo el mundo sabía que había que hacer, pero se hacían cuando teníamos ganas. Ahora, las reuniones de calidad se hacen una vez por semana, todas las semanas, todo el año. No importa quién falte, quien venga o quien no venga: se hace la reunión de calidad. Ya son cosas que se establecieron, se sistematizaron y además trajeron aparejados temas sistematizados. Después, cuestiones que todos sabíamos, pero no estaban formalizadas: que el cliente es fundamental, que la queja del cliente tiene que ser utilizado para hacer una autocrítica, no tiene que ser utilizado para ponerte a la defensiva. Cuando se implementó, que nos llevó dos años más o menos llegar a la etapa previa de la certificación, fue muy difícil porque el cambio cultural ese no estaba dado. Estábamos todos de acuerdo, pero si no había alguien auditándose, no lo hacían. Hoy ya está instalado eso. Hoy que haya una pieza por la fábrica, una pieza es un rollo de tela, que no esté identificado con un número, es un problema. sabemos que algo está mal. Hace unos años atrás, era parte del día a día. Eso nos permitió mejorar mucho. Y aprender a hacer autocrítica, no poniéndonos a la defensiva. Te chocabas con eso siempre. No solamente con el reclamo de un cliente sino con el reclamo de un responsable de un sector hacia un compañero que manejaba una máquina. Se tomaba como un ataque. Así que eso nos hizo cambiar muchísimo (entrevista a miembro de empresa recuperada textil, Provincia Buenos Aires, septiembre, 2017)

El control de calidad forma parte de las tareas en que se evalúa lo realizado por los trabajadores, aunque poniendo la mirada en los productos o procesos. Las escuelas de las organizaciones fueron modificando sus modalidades de control de calidad de los productos, los procesos y la producción. En el taylorismo/ fordismo la calidad era observada solo al finalizar el proceso productivo, cuestión que producía graves fallos en la calidad. Las escuelas posfordistas introdujeron procesos de control de calidad durante todo el proceso desde el inicio hasta el final del proceso, incorporando la mirada de los trabajadores en la propuesta de mejoras en la calidad como los círculos de calidad. En este sentido, el sistema de

control de calidad citado valora el orden, el seguimiento, la responsabilidad, la documentación y la orientación al cliente como modalidades para lograr eficiencia en la gestión económica.

Además, contaban, al momento de la entrevista, con un sistema de gestión de los retiros que se asemejaba en gran medida a una evaluación de desempeño, con matices, aplanando las diferencias en los retiros y valorando cuestiones como el esfuerzo que implica la tarea.

Ya se venía trabajando en eso, en 3 categorías, en 5, en 7, en 4... Y veíamos que había ciertas... Injusticias no es la palabra, pero desequilibrios. Entonces se desarrolló un sistema, lo saqué de un manual de ingeniería. Sí. Si no hay soluciones, hay que ir a buscar cosas prácticas y después... Es un sistema que ... creo que se implementó después de la crisis de los 30 en Estados Unidos, o después de la segunda guerra mundial, ... lo que busca es mediante una ecuación matemática darle un significado más objetivo al aporte que hace el trabajador hacia la cooperativa. Nunca puede ser perfecto porque hay un montón de subjetividades en ese aporte que es difícil mensurarlas (Empresa a miembro de recuperada textil, Provincia Buenos Aires, septiembre, 2017).

El instrumento incluía la antigüedad, la jerarquía en la estructura funcional, el nivel educativo alcanzado, la formación y la experiencia, el esfuerzo físico y mental que requiere la tarea. En síntesis, se establecían puntajes por estructura (nivel jerárquico y antigüedad), responsabilidad (incidencia económica sobre bienes, sobre terceros), competencias (educación, formación, experiencias) y esfuerzo (físico y mental) (Ruggeri, 2014, p.114).

El sistema era evaluado por el responsable del sector de cada asociado que realizaba una primera evaluación, luego el área de Relaciones Laborales que aportaba en lo referido al cumplimiento de las normas, y por último el Consejo de Administración.

Finalmente, en situaciones de crisis económica entre 2015 y 2019, esta modalidad de retiros de excedentes dejó de utilizarse y se llegó a un punto en que el sistema no tenía sentido. Decidieron volver a un sistema de categorías similar al del gremio con diferencias por calificaciones y premios por presentismo. Lo que resulta destacable es la búsqueda constante de sistemas de evaluación equitativos para el colectivo, computando una multiplicidad de temas y repensando las personificaciones de la evaluación.

En otra empresa recuperada la evaluación mide cuestiones similares:

la gerencia técnica tiene que evaluar todos los años a los compañeros para promoverlos a una categoría o no. eso por un lado, de la parte de administración, se encarga de eso el concejo, la mesa técnica en este

caso, pero sí, hay una evaluación Hay... es un cuestionario de 50, 60 preguntas, cada uno tiene un puntaje que se le va otorgando de acuerdo al equipo técnico y para promover a una categoría tiene que pasar determinado puntaje... Si logra 71 promueve, sino, obviamente que siempre los compañeros dan los argumentos de por qué sí, por qué no, qué le falta, cuáles son los errores y se contempla todo, no solamente lo específico de la tarea que realiza, sino la asistencia, el compromiso... R1:

- La voluntad, lo social... lo social suma muchos puntos, eso no significa que yo haga meta producción todo el día y no salude a nadie, me lleve mal con todo el mundo, nosotros también... lo que es el saludo, la educación, llegar a horario...

Lo que sí no puedes postularte como concejero ni sindico si tenés un cargo, si sos gerente, sos encargado de taller, no te puedes postular, tenés que renunciar y después postularte

Porque cuando vas a categorizar vos lo primero que ves son los partes diarios. Las faltas, las fichadas y las llegadas tardes, pero lo que más importa es lo que haces en producción. (entrevista a miembro de empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018)

Ojeda (2017) al analizar la evaluación en la empresa privada sostiene que la relación entre “desempeño y compensaciones” constituye un tema de discusión ideológica en la que subyacen diversos tópicos como el pago de incentivos, o por objetivos por desempeño. La evaluación en última instancia mide algo como “la adherencia a la propia explotación”. La crítica a la evaluación de desempeño como parte del sostén ideológico del capitalismo no tiene mayor sentido, su análisis supone situarse dentro de las estrategias de control capitalista.

Justamente en la empresa recuperada analizada se cuestiona es el sostén ideológico de la distribución de excedentes, la evaluación y las formas de recompensar la adhesión. Si bien se miden variables que constituyen modalidades de evaluación a través de criterios capitalistas como la calificación o lo antigüedad, se suman otras dimensiones como compromiso o tipo de esfuerzo que hace que las pirámides se aplanen. A su vez, esto es evaluado por organismos colegiados votados por los asociados, lo que cuestiona el principio jerárquico sobre el que se sostiene el capitalismo. En otra cooperativa comentan como formas novedosas de evaluación:

todos tienen su planilla de seguimiento... que antes no lo teníamos, estamos mayormente organizados y es algo que... a eso me refería con el orden, que es lo que te da también seguridad, este... nos hemos ordenado, entonces tenés planillas para todo, tenés una de protocolo, protocolo a otras empresas, protocolo de lavado del camión, quién lavó el camión, de qué manera lo hizo, el control... bueno, para todo tenés

un seguimiento, que antes no lo teníamos, no sabías a quién preguntar qué, encargado de qué, todos teníamos que saber por los dichos... entonces era como que todo era...y nosotros estábamos haciendo una cosa y no podíamos, bueno, ahora es como que hay un referente en cada sector, encargado en cada sector, las planillas tienen su lugar, cuando tenemos inspección nosotros estamos tranquilos porque absolutamente todos los documentos que nos piden, todos tenemos en regla, en todos los sentidos... es el respaldo que tenemos... (entrevista a miembro de empresa recuperada alimenticia, de la Provincia de Santa Fe 1, noviembre 2018).

Algunas empresas recuperadas entrevistadas, valoran positivamente los sistemas de control de calidad en la medida en que permite cierto ordenamiento de la producción. Esto sucede en aquellas de mayor tamaño que requieren de una organización estricta, aunque algunas empresas grandes comentan que tuvieron problemas en este sentido:

Se habían...desbandado mucho los hábitos de producción. Yo venía con los hábitos de producción de la fábrica, y se habían desbandado un poco, las máquinas tenían un rendimiento bastante bueno, con todos sus sensores y...controles automáticos funcionando, entonces eran máquinas que vos te parabas al lado y andaban solas, esto generó hábitos de mucha charla, más mate, más... una distensión en el trabajo, que no estaba mal si no se desbandaba. Yo creo que parte de lo que desestabilizó la producción, lo que estancó un poco la producción fue el desbande en la tarea productiva, no se dejaba de hacer calidad, no se dejaba de producir ni de cargar material en las máquinas, pero sí se ocupaba mucho tiempo en ocio, que pasaba a... comenzaba a mostrarse en el rendimiento económico. (entrevista a miembro de empresa recuperada cerámica de Neuquén 2, noviembre de 2017).

En solo cinco de las veintidós empresas entrevistadas (gráfica de CABA, textil de Provincia de Buenos Aires, metalúrgica de provincia de Buenos Aires, alimenticia de Santa Fe 1) se utiliza alguna forma redefinida de evaluación de desempeño. Se observa la antigüedad, el cumplimiento, la calificación; en algunas cooperativas, a su vez, se toman en cuenta la dedicación, la formación y el estudio, el compromiso interno, la participación externa y la militancia social. Estas modalidades estimulan y persiguen otros objetivos y valoran otras dimensiones distintas a las vigentes en las empresas capitalistas. A su vez, sus efectos en la distribución de retiros no permiten ensanchar las pirámides de distribución de excedente en la misma medida que lo hacen las empresas capitalistas.

El tamaño de las organizaciones aparece como una de las variables a analizar en lo referido a las modalidades de evaluación del trabajo en las empresas recuperadas. Si bien en las grandes empresas se valora la sistematización, el orden y la responsabilidad, existen empresas recuperadas grandes con tecnología de avanzada que asumen que el haber atravesado por momentos de relajamiento de los controles genera problemas simultáneos en lo económico. Por otra parte, algunas empresas recuperadas valoran el papel de las mujeres por su disciplina y su responsabilidad en los roles de supervisión. Por último, las modalidades de evaluación más novedosas se llevan adelante en aquellas empresas recuperadas interesadas en resolver las tensiones que se producen tanto en lo productivo como en los problemas relacionados con la democracia interna.

Disciplina y recompensas: “la cooperativa es nuestra y se hace lo que la mayoría decide”

En *Vigilar y castigar*, Foucault (1975) analiza la modernidad como sociedad disciplinaria en la que se constituyen dispositivos de poder que actúan en un doble sentido: acrecentar las fuerzas corporales para la producción económica y debilitarlas para la práctica política. Para este autor, las modalidades del ejercicio del poder disciplinario son tres. En primer lugar, la vigilancia jerárquica, un dispositivo que coacciona a través de la mirada; un aparato en que permiten ver y provoca efectos de poder y donde los medios de coerción hacen visibles aquellos sobre quienes se aplican. En segundo lugar, la sanción normalizadora; capacidad de aplicar penalidades sutiles si no se alcanza el nivel requerido o si hay ineptitud en el cumplimiento de la tarea. Y, por último, el examen, evaluación periódica que combina la vigilancia jerárquica y la sanción normalizadora mediante la cual se diferencia y se clasifica a los individuos, donde la superposición de las relaciones de poder y de saber adquieren toda su visibilidad.

¿Cómo se reconstruye la disciplina en las empresas recuperadas? ¿Cómo se vigila? ¿Qué cuestiones se sancionan? ¿Cómo se llevan adelante los exámenes?

Dentro de las estrategias de control, la disciplina incluye los recursos que el empresario utiliza para someter y recompensar a los trabajadores, para conseguir su cooperación y hacer cumplir sus instrucciones para la dirección del proceso productivo (Edwards, 1979, p. 353). En este sentido, en las empresas recuperadas analizadas, nos interrogamos sobre qué cuestiones se sancionan y cuales se incentivan y qué asuntos son valorados o no con respecto a la actitud de los trabajadores asociados. En última instancia aquí se plantea la pregunta de cómo se construye la cooperación en las empresas recuperadas.

En las empresas recuperadas entrevistadas, el reglamento aparece como mecanismo disciplinario no buscado, es una consecuencia no deseada de la búsqueda de la eficiencia.

También aprendimos o entendimos que cuando un compañero te dice “yo no necesito que me paguen un premio por presentismo porque yo soy...”. “Sí, está bien. Pero después llegás tarde maestro”. Del dicho al hecho... Entonces, lamentablemente tuvimos que tener un reglamento. Lamentablemente hay normas. Pero entre lo deseable, lo ideal y lo posible... (entrevista a miembro de empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017).

Los reglamentos incluyen formas de control directo como el control de horario de trabajo: marcar tarjeta o digitales de huellas, la duración de la jornada trabajo, el ausentismo o las inasistencias, las vacaciones, las licencias con y sin goce de retiro, las instancias previas a la expulsión de un asociado. Foucault (1975) las denomina *micropenalidades* del tiempo (retrasos, ausencias, interrupciones), de la actividad (falla, de atención de descuido), de la manera de ser (descortesía, desobediencia).

En general las sanciones son punitivas en lo económico: descuentos, suspensiones, expulsiones. Los temas que generan conflicto son llegadas tarde, inasistencias, falta de compromiso y poco involucramiento. Mientras que las cuestiones que suscitan expulsiones son las faltas reiteradas, los robos y la violencia física o verbal.

De este modo, el reglamento es disciplinador, y al brindar las coordenadas de lo que suscita una expulsión, configura un *resguardo de la organización* ante aquel que no se amolda al modelo de gestión. Genera cierta igualdad de condiciones, como base de una idea de justicia en el colectivo. El despliegue de dispositivos y estrategias de control, en general, se pone en práctica sólo como consecuencia del accionar de una minoría de los asociados, pero esos pocos generan mucha conflictividad y sensación de injusticia en la medida en que no se aplican sanciones.

Tenemos normas de convivencia que las hemos votado, no sé, cincuenta veces y cada vez que uno las pone en práctica... “bueno, a vos te corresponden dos días de sanción porque es lo que nos dicen las normas de convivencia” y viene otro y dice “no, no, hay que darle una oportunidad, porque...” entonces, bueno, te tiran para atrás algo que votaste, trabajamos con norma de convivencias, con algo, y cada vez que las aplicamos... se genera todo un revuelo, un enojo de... una discusión, que a veces lleva horas encima, podemos estar todo el día discutiendo por una persona que nada, que le tocaban quince días de sanción, y le tocaban, y bueno, y hay gente que se enoja porque dice “no, eso ya está

agotado, que le den los quince días y listo”, y otras “no, porque tiene derecho, tiene derecho a hacer su descargo” y bueno, esas cosas nos tienen bastante cansados porque cuesta mucho tomar las decisiones, porque también el hecho de que si bien las escribimos, todo, a la hora de ponerlas en práctica no las podemos poner en práctica (entrevista a miembro de empresa recuperada cerámica de Neuquén I, noviembre de 2017).

La cita muestra la dificultad para establecer reglas y hacerlas cumplir, y la sensación de que ese relajamiento en el cumplimiento de las normas daña la organización, mientras que en otras empresas recuperadas se reconfiguran los límites de lo que ese colectivo está dispuesto o no a aceptar.

entonces hoy tenemos las herramientas para decir “no viene a laborar, a ver el reglamento interno, se suspende... se le llama la atención, se le expulsa” y cuando se le expulsa a alguien, no lo expulso yo, el presidente, el tesorero, el secretario ni nada... se expulsa por la mayoría, se vota en la asamblea, entonces no hay derecho, o sea, mañana vos hacés un juicio por un reclamo, de lo que sea... están de testigos y tomaron la decisión tus compañeros, es más... prácticamente se lo echa teniendo un 90 y pico de los compañeros que dicen... si no se le da otra oportunidad, hay compañeros que le hemos dado... faltas, han tenido problemas, miles... y capaz lo hemos tenido por un año, que vos decís “esta persona en otro lado ya lo hubiesen echado” y se le da la oportunidad, se le habla, se le aconseja, y al final terminan los propios compañeros diciendo “bueno, hasta acá, se terminó” (entrevista a miembro de empresa recuperada frigorífico de Río Negro, noviembre de 2017).

Las estrategias de control de la disciplina finalmente tienen impacto en la gestión. Si en principio la palabra disciplina era una mala palabra, ahora está directamente asociada al orden necesario para la eficiencia.

P: Es algo complejo siempre el tema de la disciplina y el involucramiento activo de los trabajadores, ¿fue un problema en algún momento? ¿no lo es? ¿lo han ido resolviendo?

R: Sí, se ha ido resolviendo. De hecho, hay un reglamento, unas normas de convivencia. Pero sí, porque en ese momento no era el único conflicto que había. Había conflictos de todo tipo: falta de acceso al mercado, al conocimiento... Pero sí, fue uno de los factores en los que se trabajó muchísimo. La disciplina suena mal. Pero sin disciplina no hay orden, sin orden no hay gestión (entrevista a miembro de empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017)

Se valora la necesidad de producir cierto nivel de autorregulación (Calloway, 2016) en el sentido de que los trabajadores asociados midan su rendimiento, regulen su ritmo, su dedicación e involucramiento.

Y cuesta a veces informar a todos. Te cuesta porque algunos están abocados a un tipo de tareas, otros a otra. Los descansos de 15 minutos, trabajamos seis horas. Después cada compañero regula su producción en su sector; si tiene más tiempo se toma un café, si tiene un intervalo se toma un mate (entrevista a miembro de empresa recuperada aserradero de Río Negro, noviembre de 2017).

Se intenta en general que la sanción y la expulsión sean realmente la última opción, es decir, ser planteadas como medidas extremas.

Mirá, para que te sancionen te tienen que haber hablado un millón y medio de veces. Te juro que hablas, hablas, hablas.... ¿El consejo habla? R.: Si, en realidad hay un reclamo de algo o vemos algo, siempre te enteras de cosas que pasan...entonces vamos “¿Qué pasó con esto, con esto” y bueno “acá somos todos iguales, esas cosas no las tener que hacer” Pero para que te digan...qué sé yo...no venían a trabajar una semana, a la otra lo mismo, a la otra lo mismo, lo mismo, lo mismo y vos le hablaste durante cuatro semanas, a la quinta ... Entonces, si no trabajas, no te van a pagar porque si vos no venís, alguien lo hace por vos, lo está haciendo un compañero tuyo” ... “Tenemos muchas libertades nosotros por ser una empresa recuperada, tratamos siempre de que... (en la empresa privada) laburábamos 12 o 14 horas, vivíamos adentro. Teníamos las ojotas, la bata y el shampoo, todo...de pasar a vivir así a decir “ahora es nuestro” estar 14 horas... (entrevista a miembro de empresa recuperada de logística y mantenimiento de residuos de Provincia de Buenos Aires, diciembre de 2017).

Estas modalidades de control se valoran como formas de eficiencia. Sin control no existe la posibilidad de plantearse un proyecto que sea sustentable.

No nos parece que sean herramientas de explotación: son herramientas que nos sirven para hacer factible o hacer sustentable nuestro proyecto. (entrevista a empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017).

Otro tema que se destaca es relativo a las constantes modificaciones en los reglamentos y estatutos. La autogestión es una práctica en permanente

construcción, los elementos que se regulan generan nuevas zonas de incertidumbre (Crozier, 1990) sobre las que se hace necesario regular nuevamente. Es evidente que el control se focaliza en el espacio organizacional donde se producen los conflictos. Los reglamentos permiten observar esos intersticios, esos lugares que requieren ser regulados donde se producen conflictos que son vividos como injusticias al no ser regulados: los horarios, las licencias, la limpieza del lugar de trabajo, así como los premios e incentivos.

Y si bien partimos de una base, nosotros ya en este momento estamos pensando en la tercera renovación, porque a medida que pasa el tiempo, a medida que nosotros vamos evolucionando, vamos creciendo, es un poco prueba y error, entonces vemos qué es lo que está bien y qué está mal, y se va modificando, pero es fundamental para estar organizados y poder mantener una línea, si se quiere, de disciplina, de conducta, más que nada para... porque, al comienzo, seguramente ya se lo habrán mencionado a ustedes, que al desconocer el mecanismo, teníamos un concepto equivocado de “la cooperativa es mía y yo hago lo que quiero” y el concepto es totalmente lo contrario, la cooperativa es nuestra y se hace lo que la mayoría decide, y bueno, eso ayuda también un poco a que uno vaya entendiendo. (entrevista a miembro de empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018)

Algunas de las empresas recuperadas entrevistadas no cuentan con reglamentos. Esto se debe a su corto tiempo de vida, o a que por su pequeño tamaño aún no ha sido necesario elaborarlo.

yo me terminé dando cuenta de que quizás era ir demasiado rápido, porque, al pensar un reglamento interno, te adelantás a cosas que ni siquiera son un problema hoy. Entonces lo que terminó pasando fue que cuando surgió un problema, como por ejemplo una licencia, una licencia por embarazo, etc., se fueron considerando esos problemas y tomando decisiones que se fueron incorporando como resoluciones a nuestro estatuto. Y así de a poco se va armando un reglamento interno. En algún momento supongo que podremos escribir un reglamento interno más completo. Por ahora está... digamos formándose, en proceso de formación (entrevista a miembro de empresa recuperada escuela de CABA, diciembre de 2017).

En otros casos la actividad se regula por estatutos que resultan suficientes, y en otras se prefiere evitar el conflicto que supone debatir un reglamento.

No, todavía no. Por ahí no hace falta hacer un reglamento interno. Porque genera conflicto. Es mejor hacer reuniones como hacemos nosotros. Todos los sábados. Hay un estatuto interno que bueno... tratamos de estar siempre adentro del estatuto, pero bueno...hay algunas cosas que no están en el estatuto que las charlamos R4.: - ¿Cómo las podemos solucionar? Porque armamos un reglamento interno, la mayoría va a estar de acuerdo pero después...vos firmaste..."no, yo no estoy de acuerdo" ..." pero vos firmaste" "pero no estaba de acuerdo" cuando le toca la sanción a uno. Ese genera un roce y un conflicto más grave. Nosotros lo que no queremos hacer es por ahora un estatuto interno. Un reglamento interno. Por el motivo ese. Primero van a estar todos de acuerdo. Después cuando le toca a uno va haber problemas. Entonces es mejor, los sábados, parar, "che... hiciste esto, esto y esto" o mejorá o fijate lo que vas a hacer. (entrevista a miembro de empresa recuperada aserradero de Río Negro, noviembre de 2017).

Se resalta la falta de "cultura del trabajo" y la falta de disciplina, se destaca la necesidad de generar reglas para vivir en comunidad. El hecho de la igualdad o "ser dueños" genera muchas sensaciones de injusticia. En este sentido, las relaciones laborales siempre suponen una tensión. El concepto de consentimiento de Burawoy (1989) de dialéctica entre resistir y colaborar puede ayudar a dilucidar este tipo de conflictos en donde el entramado complejo de la cooperativa redobla los conflictos relacionados con la jerarquía, las decisiones y el control. La aceptación de una serie de reglas comunes supone un consentimiento. El reglamento configura un equilibrio de relación de fuerzas que todos aceptan.

Si nosotros no recuperamos de nuevo la cultura del trabajo y la disciplina del trabajo, es imposible llevar adelante esto. No podemos pasar de no tener reloj, a poner uno con una tarjeta que no le dábamos bolilla porque todos nos conocíamos, sabíamos que todos veníamos a poner uno con la huella digital para que el otro no le fiche la tarjeta y para no tomar al compañero que ficha si vino o no vino, como un vigilante. A medida que va creciendo tenés que...bueno, por estas circunstancias porque hay muchos que ni siquiera vieron laburar al padre. Volver a esa cultura, volver a disciplinarnos (entrevista a miembro de empresa recuperada de logística y mantenimiento de residuos de Provincia de Buenos Aires, diciembre de 2017).

Los reglamentos y estatutos constituyen los espacios organizacionales donde se explicitan las cuestiones que generan conflictos al interior de las recuperadas y visibilizan los intersticios de la conflictividad, es por ello que se modifican constantemente, se discute sobre la necesidad de

implementarlos en aquellas donde no existen, en ponerlos en práctica en aquellas donde no se aplican. Como sostiene Dejours (2015) “es fundamental la existencia de las reglas para armonizar las dificultades que supone la ejecución del trabajo. Un colectivo que no logra producir reglas, no es un colectivo, es un grupo” (p. 22). Igualmente se resaltan las diferencias con las empresas privadas, los controles son más relajados.

Porque no es que nosotros nos pusimos con el látigo, no. Al contrario, dentro de lo normal, no es que estamos como en una privada que te mete las 8 horas a full que no puedes ir al baño. Acá tenés la libertad, tenés todo. Pero si no tenés una producción mínima. Porque sabemos entre todos que esto lo puedes lograr. A los únicos que les cuesta en el taller es a los jóvenes que entraron y no tuvieron otro trabajo previo. El que viene de una SA es un lujo, te vas a tomar un té. Las simples cosas, yo cuando entré a laburar, uno se fue a hacer un té y después se fue hacer otro a las dos horas. Lo miraba como diciendo, “che a este lo van a cagar a pedos. No puede ser”. No, dos té. Allá tenías que tomarte un té en el baño o a escondidas (entrevista a miembro de empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018).

Se repite la idea que por ser muchos es necesario poner orden, reglamentar y que es necesario hacer cumplir las instrucciones y conseguir la cooperación. En las empresas capitalistas la cooperación de los individuos resulta ser efectiva y eficaz. Se sostiene sobre la ilusión de la "empresa comunitaria", sin embargo la amenaza al desempleo es más efectiva en nuestros días. Incluso la prensa de los managers se interroga sobre el ascenso de la "brutalidad cotidiana" y de la "violencia del trabajo" bajo la "presión de las exigencias de rentabilidad" (Coutrot, 2001).

tiene que ver con todo el funcionamiento diario, el complemento de los horarios, respetar los horarios de descanso, qué hacer ante... si uno tiene que faltar cómo manejarse porque está enfermo, a quién tiene que llamar, cómo solicitar, cuándo vuelve, hacemos el mecanismo, supongo que todo Nosotros tenemos médico laboral. Cuando falta alguien le mandamos el médico a su casa. Siempre, hubieron procesos. A veces hasta tonterías, si vos acá puedes venir y charlarlo con quien sea. Si no querés ir al Consejo, habla con el asociado que tengas más feeling que él lo transmite. Y no, querés hacer pioladas de chicos a lo mejor y terminan mal. Porque vos tenés que estar pensando en los 50 que somos, 52. Acá tuvimos el caso de compañeros que en la primera que hubo un correctivo cambiaron 100%. (entrevista a miembro de empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018)

En esta cita se valora el premio como un estímulo y la igualdad ante los premios y las sanciones como uno de los mecanismos más justos y legítimos que imparte la cooperativa. La cooperación en las empresas recuperadas se funda mucho más en la “empresa comunitaria” que en el miedo al despido, la competencia o la violencia.

pero siempre tiene que ser democráticamente porque para eso nosotros inventamos el premio, que para mí es lo mejor que tiene la cooperativa, el premio del presentismo y la puntualidad. Vos tenés la tolerancia de 21 minutos, y pasan los 21 minutos, perdes el 33%, a los 36 minutos perdés el 66%, más de los 46 minutos perdes el 100% del presentismo. es un premio que se da, y el de presentismo es que, si faltas más de 4 veces perdes el 100%, siempre justificado, faltas una vez sin justificativo y ausente sin aviso, eso va a descuento del premio más un día. Pero eso lo respetamos, somos muy estrictos, porque nosotros vemos, como te digo, siempre se ve, se analiza según la persona, el compañero, no por discriminar al otro, pero si ves que una persona no faltó en todo el año, no te llegó nunca tarde, es injusto que si te pide un día faltar porque tiene un problema... se habla, no el que falta todos los días. Entonces, si vos no le descontas a todos por igual, después te dicen “che, loco ¿cómo a mí me descontas...?” (entrevista a miembro de empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018).

Esta última cita resume la hipótesis que se planteaba al inicio, hay algunas empresas recuperadas que con el correr del tiempo fueron siendo cada vez más conscientes de la necesidad de establecer mecanismos de control a través de dispositivos democráticos instituidos por el colectivo.

Es necesario también en estas organizaciones hablar de eficiencia, hablar de organización, hablar de estructuras. Si no, no es sustentable. La verdad es esa. Pero está bueno que todas esas normas, si se quiere, o reglas que establezcamos sean discutidas y compartidas (entrevista a miembro de empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017).

Si bien Barker (1993) concluye que el control concertado lleva a una obediencia voluntaria que finaliza convirtiéndose en un control más eficaz que el control burocrático tradicional, ya que las reglas son más poderosas y racionalizadas al ser sostenidas por el grupo, para el autor lo que se transforma es la autoridad, que ya no reposa en el supervisor, sino en el grupo.

En las empresas recuperadas el control se construye sobre la base de una serie de premios y castigos que se sustentan en valores que son claramente

opuestos a los del modelo neoliberal imperante, donde el otro es el enemigo. Las empresas recuperadas, valoran el compromiso, retribuyen a aquel que se amolda a las reglas, pero no a costa de su sometimiento o adhesión desbocada, como plantea Barker para el control concertado, sino a cambio de construir las normas en conjunto, pero al mismo tiempo someterse a ellas. La autoridad es menos cuestionada en las empresas recuperadas, pero al ser electiva y revocable responde a una configuración diferente a la de una empresa capitalista con equipos autogestionados como la del control concertado.

Periodización de las formas de control en las empresas recuperadas “Sin disciplina no hay orden, sin orden no hay gestión”

En este apartado consideramos la existencia de una configuración histórica en el planteamiento de estrategias de control que se van sofisticando históricamente a lo largo del ciclo de vida organizacional (Martínez Nogueira, 1992) en el caso de las empresas recuperadas.

Así como las estrategias de control en las empresas capitalistas responden a diversas problemáticas históricas referidas al aumento de la eficiencia y la extracción del plusvalor, en las recuperadas puede bosquejarse otra historicidad.

La forma en que se mixtura lo teórico y lo político establece diferentes configuraciones en las estrategias de control. Ciertas empresas recuperadas aplican estrategias de control simple, o burocrático, otras las modalidades más novedosas y en algunas se observa una amalgama. A su vez, el tamaño, las problemáticas a las que se enfrentan y la actividad de las empresas requieren de diversas estrategias, ya que también son diferentes las complejidades de los procesos productivos.

Barker (1993) analiza el caso de una empresa manufacturera y plantea la existencia de tres fases que van desde un cambio gerencial jerárquico y burocrático al control concertado en forma de equipos autogestionados. Según el autor, en la primera fase se consolida el control concertado y se consensuan los valores comunes entre los trabajadores, en una segunda fase en que las reglas van tomando un carácter más racionalizado al integrar nuevos trabajadores, la autoridad de los supervisores se traslada a la presión del grupo y en la tercera fase las reglas se vuelven más rígidas y específicas, se fortalece la autoridad de los grupos y se establece un sistema de regulación laboral y autocontrol que genera altos niveles de stress entre los trabajadores. El autor concluye que el control concertado, mediante el monitoreo horizontal donde los trabajadores toman a su cargo las funciones de control, se transforma finalmente en una jaula de hierro más asfixiante que la burocracia weberiana.

Como destacamos, los primeros estudios sobre empresas recuperadas relevaban cierto relajamiento en el control del trabajo (Fajn y Rebón, 2005). La toma de la empresa y la mayor igualdad entre los trabajadores asociados, permitía hacer más livianos los controles del trabajo y disminuir los ritmos. Cuestiones básicas como escuchar música o poder tomar mate en el tiempo de trabajo suponían ganar márgenes de libertad para los trabajadores asociados y un grado de mayor autonomía en la definición de los tiempos de trabajo.

Reconstruyendo la historia de las estrategias de control en las recuperadas, en el primer momento se produjo cierto relajamiento en la disciplina, fundamentalmente en lo referido al ritmo de trabajo y las sanciones.

Entonces venía una idea adentro... igual venía como un aire generado del 2001 al 2005, 2006, un aire así muy solidario, muy solidario, “aguantemos al que se droga, aguantemos al que roba, aguantemos al que amenazó con un cuchillo al compañero, salgamos afuera a ayudar, salgamos afuera acá... donemos esto, aquello, robó, se equivocó, perdonémoslo, no lo íbamos a sancionar pero bueno, lamentablemente está sancionado” nos lamentábamos por haberlo sancionado, nos disculpamos de sancionar, 2008, 2009, cuando ya se afianzó la cooperativa, es como que eso empezó a apretar un poco más, y algunos compañeros ... otros compañeros que estaban en otros lados de la producción, comenzaron a notar o a ver cálculos que... de cosas que estaban pasando y nadie las destrababa, entonces van a la sindicatura los compañeros y se comienza a hacer un seguimiento más profundo, porque los síndicos que había antes,..., hacían controles exhaustivos de facturita por facturita. Pero si llegamos hoy al cuestionamiento, no controlas nada, puedo robar la casa y vas a estar controlando que la llave abre la cerradura, porque te la dejan arriba de la mesa (entrevista a miembro de empresa recuperada cerámica de Neuquén 2, noviembre de 2017).

Más adelante distintos estudios observaron la aparición de diversos problemas, por ejemplo algunos intergeneracionales (Hudson; 2016). Los socios fundadores de las cooperativas replicaron los métodos disciplinarios en los que fueron socializados, propios de los esquemas tayloristas -fordistas; sin embargo, no lograron modificar los comportamientos de los jóvenes ingresantes, socializados en contextos de precariedad. Por su parte Deux Marzi (2014) sostiene que la experiencia de trabajo “sin patrón” posibilitó la “des-naturalización” de la disciplina patronal y la construcción de nuevos dispositivos organizativos, aunque, la propiedad de los medios de producción no es suficiente para garantizar libertad y autonomía en la construcción y consolidación de “regímenes de trabajo autogestivos”. Los

procesos de recuperación de empresas continúan sujetos a la disciplina del mercado que restringe los grados de libertad y autonomía para la recreación de los dispositivos organizativos.

Es decir, ese relajamiento de la primera fase, se tornó problemático en un segundo momento, y como resultado se establecieron mecanismos más institucionalizados de sanciones y premios de las conductas de los trabajadores y las trabajadoras. Si bien resulta difícil sancionar y no es la primera opción aparece la idea de que simbólicamente, configura un alivio para ese colectivo.

¿Tuvieron alguna vez que sancionar a alguien? R.: - Si, nos cuesta mucho, yo soy muy partidaria de hablar y hablar con los compañeros... nos cuesta mucho porque es un compañero, pero sí, este año sancionamos un compañero con...31 sanciones te vas de la cooperativa,... no nos quedó otra, pero bueno, después de eso se reintegró y es otro... P.: - Ah es por un periodo R.: - Si, fue 31 días fuera de la cooperativa, no cobró un peso, 30 días... P.: - ¿Antes de eso no había pasado? ¿Cómo manejan los grados...? R.: - Tenés llamados de atención... y después viene la sanción P.: - ¿Y tenía muchos llamados de atención? R.: - Y... tenía, lo que había pasado era para escucharlo... y preferimos que no... (entrevista a miembro de empresa recuperada alimenticia de Rosario, Santa Fe 1, octubre de 2018).

Como señalamos, la etapa actual aparece como un tercer momento de consolidación de las empresas recuperadas. Se observa que se cristaliza la necesidad de renovación sistemática del reglamento en forma permanente, los espacios no regulados requieren de nuevos articulados en los estatutos o los reglamentos que especifiquen las cuestiones que generan vacíos.

el reglamento interno es, digamos, el corazón interno de la cooperativa, donde... es de estricto cumplimiento para todos los asociados ... Pero si, si Se fueron modificando cuestiones también a lo mejor de horarios, de descanso, el tema de reglamentar lo que es el torso y la higiene, que al principio no lo teníamos, el uso de las medidas de seguridad, los premios que tenemos y los incentivos que tenemos por puntualidad y presentismo, cómo... sobre todo para los asociados más nuevos, cómo tienen que... si bien al comienzo es obligatorio que hagan el curso de cooperativa, también el reglamento tiene, un poco, especificado cómo actuar ante cualquier consulta o duda que quieran hacer, cómo son los mecanismos para llegar, para que haya todo un orden, independientemente de que, bueno, somos todos asociados y la pregunta, más allá de estar escrito en un papelito, tampoco se trata de ser sumamente burocrático pero sí que haya un orden, una línea

(entrevista a miembro de empresa recuperada gráfica, CABA, noviembre de 2018).

La necesidad de institucionalizar procesos es otra de las características de esta tercera etapa, que lejos de significar esbozos de burocratización configuran avances en la consolidación de proyectos que sean solidarios y eficientes.

P: ¿En el reglamento cambiaron algo últimamente?

R: Sí. A veces parece que no son cosas tan importantes, pero son porque hacen al buen clima de trabajo después, ¿no? Horario, tolerancia en las dormidas o en los horarios de ingreso, cosas que...

P: Todas que tienen que ver con el control

R: Tendríamos que estar discutiendo otras cosas a veces, eso sentimos, pero bueno, es necesario siempre. Es un poco lo que también decía Marcos en el documental: es necesario también en estas organizaciones hablar de eficiencia, hablar de organización, hablar de estructuras. Si no, no es sustentable. La verdad es esa. Pero está bueno que todas esas normas, si se quiere, o reglas que establezcamos sean discutidas y compartidas. Una vez que están aceptadas, aprobadas, votadas, cumplirlas. (entrevista a miembro de empresa recuperada textil de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2017).

La renovación del reglamento implica igualdad de condiciones, supone la auto imposición de una noción de justicia en la aplicación de las normas y que esas normas sean aplicadas para todas y todos las y los trabajadores asociada/os.

En síntesis, el ciclo de vida de las empresas recuperadas no configura un avance evolutivo, pero sí se plantea como un proceso de aprendizaje creciente, sostenido en una serie de valores que se van consolidando. Relajamiento del control, reforzamiento en la etapa de consolidación y una etapa actual de comprensión de la necesidad de constante renovación y actualización de los reglamentos, así como la afirmación de la necesidad imperiosa para el colectivo del establecimiento de reglas disciplinarias.

Consideraciones finales: vigilar y autogestionar

Al describir las estrategias de control del trabajo existentes en las empresas recuperadas analizadas se pueden observar algunas regularidades. En primer lugar, no se encuentra una lógica de “degradación democrática” (Rosanvallón, 1979). El autor plantea el riesgo de la degradación democrática en los casos en que el grado de participación en las asambleas generales va descendiendo con el tiempo; la relación entre

representantes y representados tiende a transformarse en una relación entre dirigentes y dirigidos; la autonomización del delegado se instituye en poder separado y poco controlable. En algunas de las empresas recuperadas entrevistadas se observan avances significativos fundamentalmente, en aquellas preocupadas por resolver las dos lógicas contradictorias de origen; la búsqueda de eficiencia y la participación. Lejos de anular el conflicto son las que para zanjarlas abordan las tensiones a través de estrategias políticas.

En segundo término, la búsqueda de control constituye un camino clave para la búsqueda de la eficiencia (Smith, 1995). Los trabajadores de las empresas recuperadas analizadas despliegan diversas estrategias en pos de diseñar mecanismos de control del trabajo autogestionado.

Así como las estrategias de control en las empresas capitalistas responden a diversas problemáticas históricas referidas a las modalidades para ampliar sus cuotas de mercado, en las empresas recuperadas puede plantearse otra historicidad. Relajamiento del control en el inicio, reforzamiento en la etapa de consolidación y una etapa actual de comprensión de afirmación de la importancia de autoimponerse reglas disciplinarias.

En tercer lugar, es interesante notar que muchos de los conceptos que proponen los sistemas posfordistas de organización del trabajo en lo referido a estrategias de control, ya no estimulan una “disciplina rígida y la obediencia ciega” (Neffa, 2003) sino que promueven la participación, el trabajo en equipo, valoran la autonomía, la igualdad, la autogestión y/o la cooperación. El control concertado (Barker, 1993) forma parte de estas modalidades. Resulta clave comprender que el objetivo de estas técnicas es aumentar la productividad de empresas capitalistas a través de la adhesión y el involucramiento de los trabajadores, eufemizando los conflictos propios de la relación salarial.

En las empresas recuperadas que retoman técnicas de evaluación del desempeño, esta tensión se intenta salvar a través de dos andariveles. Por un lado, incluyendo dimensiones como la participación, el compromiso, el involucramiento con el proyecto colectivo y, por otro, haciendo lo posible por evitar la individualización de las relaciones laborales, en la medida que, por ejemplo, u son evaluados por diferentes áreas los Consejos de Administración o equipos de trabajo específicos de producción.

Si como dice Foucault (1975) las disciplinas son técnicas que fabrican individuos útiles, en las empresas recuperadas tienen el desafío de generar una alternativa, un tipo de control novedoso, una modalidad de ejercerlo distintiva. Una forma novedosa de vigilar y autogestionar.

Bibliografía

Alonso L E. y Fernández Rodríguez C.J. (2016). La burocracia neoliberal y las nuevas funciones de las normas, *Encrucijadas, Revista critica de Ciencias Sociales*, Vol. 12, 2016, a 1201.

Archenti, N. (2007). Estudio de caso/s. En Marradi, A.; Archenti, N. Y Piovani, J. I. *Metodología de las Ciencias Sociales* (pp. 237-246). Buenos Aires: Emecé editores.

Barker, J. (1993). Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), pp. 408-437.

Boltanski L. y Chiapello E. (2002). “La evolución de la problemática de la gestión empresarial entre las décadas de 1960 y 1990” (pp. 106-137) en *El nuevo espíritu del capitalismo*, Ediciones Akal, Madrid.

Burawoy M. (1989). *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España.

Calloway, C. (2016). Autorregulación de los colectivos autogestivos de trabajadores/as. *Revista Idelcoop*, N° 218, 11-30.

Coutrot T. (2001). *Crítica de la Organización del Trabajo*. Direction de l'animation de la recherche, (DARES), Paris.

Crozier M. y Friedberg E. (1990). *El actor y el sistema*, Alianza Editorial, México.

Crozier, M. (1969). *El fenómeno burocrático*, Amorrortu, México.

Dejours C. (2015). *El sufrimiento en el trabajo*. Topia, Ciudad de Buenos Aires.

Deux Marzi, M.V. (2014). *De la recuperación a la consolidación. Análisis y perspectiva del trabajo y sus formas de organización en procesos de recuperación de empresas. Argentina, 2000-2010*. (Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales no publicada). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Edwards R. (1979). De terrenos disputados, capítulo 21 en *La naturaleza económica de la empresa*, de Puterman editorial Alianza.

Edwards R. (1981). *The Social Relations of Production At the Point of Production*, First Published October 1, In Mary Zey-Ferrell and Michael Aiken (eds.), *Complex Organizations: Critical Perspectives*. 156182. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Facultad Abierta (2018). IV INFORME: Las empresas recuperadas por los trabajadores en el gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a octubre de 2018, Programa Facultad Abierta (2018) /Centro de Documentación de Empresas Recuperadas Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil Facultad de Filosofía y letras Universidad de Buenos Aires. Disponible online: <http://www.recuperadasdoc.com.ar/VI-Informe-Situacion-ERT-2018.pdf>. Consultado el 17 de enero de 2018.

Fajn G. y Rebón J. (2005). El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas, *Revista Herramienta* N° 28, marzo de 2005.

Foucault M. (1975). *Vigilar y castigar*, Editorial Siglo XXI, México.

Hudson, J. P. (2016). Conflictos intergeneracionales en las empresas recuperadas por obreros. La inclusión de jóvenes trabajadores. *Argumentos: revista de crítica social*, 18, 74-96.

Martínez Nogueira R. (1992). *Las Organizaciones no Gubernamentales y su Problemática Gerencial*. Programa de Fortalecimiento Institucional y Capacitación de Organizaciones no Gubernamentales. Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo para América Latina. http://www.gestionsocial.org/archivos/00000150/Las_ONGS_y_su_problema_gerencial.pdf

Merton R. (1993). *Estructura burocrática y personalidad* (Cap. 5) (pp. 179-191). En X. Ballart (comps.) *Lecturas de Teoría de la Organización*, Vol. I, Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid.

Neffa J. (2003). *El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece*, Bs.As. Lumen.

Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis de Gialdino (coord.). *Estrategias de investigación cualitativa* (pp.213-237). Barcelona: Editorial Gedisa.

Ojeda H. (2017). Evaluación de desempeño: hacia una crítica de la crítica, *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* Número 9/ 2017, p. 61-81 ISSN 1852-4648.

Petriella Á. (2006). *Contravientos*. Ediciones del Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini, Buenos Aires.

Rosanvallon P. (1979). *La autogestión*, Capítulo 3: La autogestión y la entropía democrática España, Ed. Fundamentos.

Ruggeri A. Bourlot L., Marino F. y Peláez P. (2014). *Cooperativa Textiles Pigüe. Historia de la recuperación de la fábrica de Gatic*, Continente, Bs. As.

Smith V. (1995). El legado de Braverman. La tradición del proceso de trabajo veinte años más tarde. En *Sociología del trabajo: Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad* N° 26, 1995

Szlechter D. (2018). *Teorías de las organizaciones. Un enfoque crítico, histórico y situado*, Los Polvorines, UNGS.

Vuotto, M. (1994). Paradojas de la organización cooperativa, en Giarraca N. (Compiladora), *Acciones colectivas y organización cooperativa. Reflexiones y estudios de caso*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

Wyczykier, G. (2005). *De la dependencia a la autogestión laboral en la Argentina: un estudio sobre experiencias de cooperativización en el mundo del trabajo en los años 90 y los albores del nuevo siglo*. Tesis de Doctorado. FLACSO. Sede Académica Argentina, Buenos Aires.