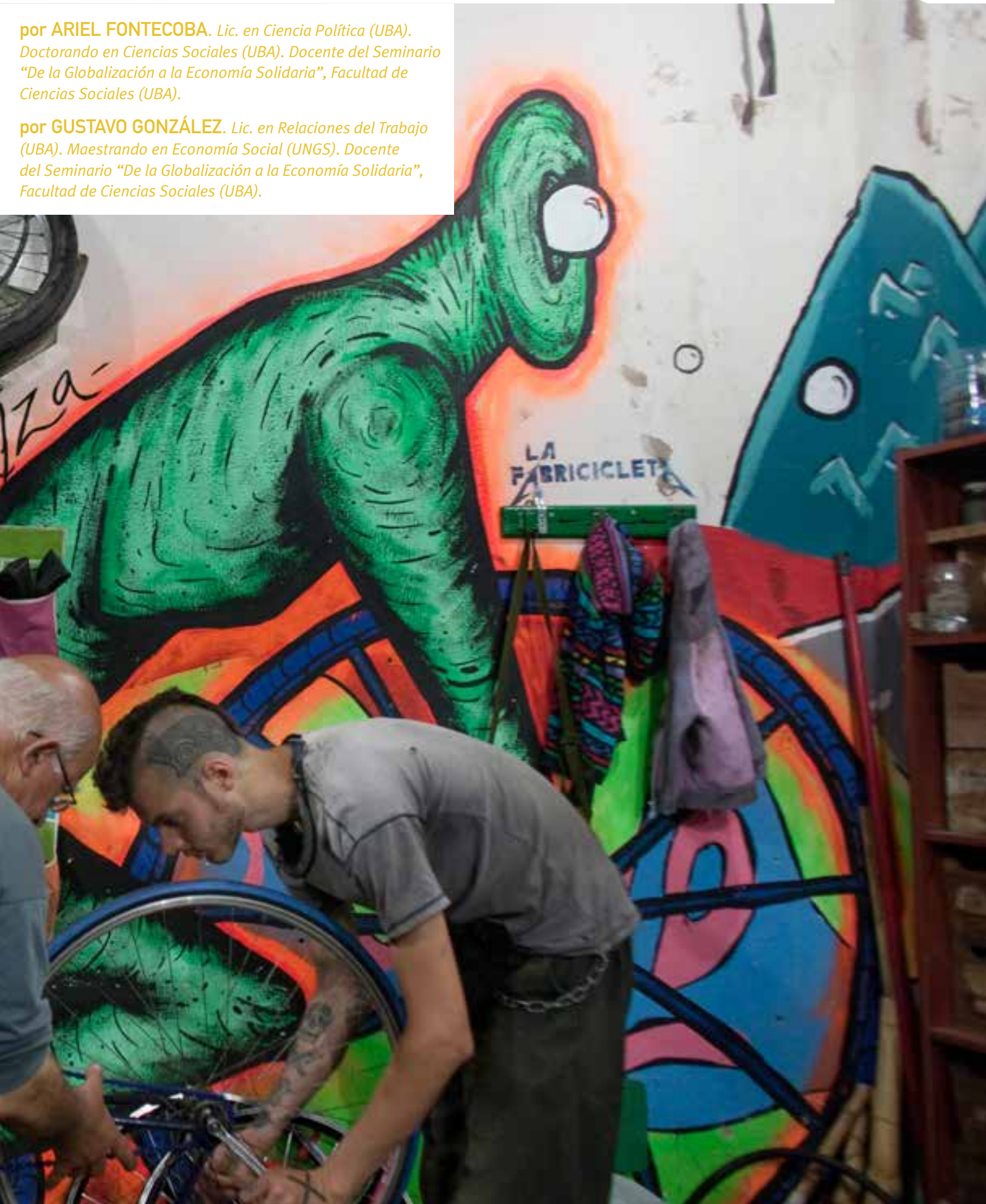


EN LA ÚLTIMA DÉCADA Y MEDIA, NUESTRO PAÍS VIVIÓ UN AUGE DE LAS EMPRESAS DE AUTOGESTIÓN Y COOPERATIVAS. SIN EMBARGO, NOCIONES COMO TRAYECTORIAS LABORALES, LIDERAZGO, PARTICIPACIÓN, HORIZONTALIDAD, JUVENTUD, CONTINÚAN EXPRESANDO LAS PRINCIPALES DIFICULTADES A SUPERAR PARA QUE ESTE SECTOR PUEDE DISPUTAR PODER SOCIAL E INSTITUCIONAL.

LOS DESAFÍOS DE LA PRODUCCIÓN AUTOGESTIVA EN LA ARGENTINA

por **ARIEL FONTECOBA**. Lic. en Ciencia Política (UBA).
Doctorando en Ciencias Sociales (UBA). Docente del Seminario
“De la Globalización a la Economía Solidaria”, Facultad de
Ciencias Sociales (UBA).

por **GUSTAVO GONZÁLEZ**. Lic. en Relaciones del Trabajo
(UBA). Maestrando en Economía Social (UNGS). Docente
del Seminario “De la Globalización a la Economía Solidaria”,
Facultad de Ciencias Sociales (UBA).



E

l presente artículo toma como referencia a las experiencias recientes de empresas ocupadas y puestas a producir por sus trabajadores y a los emprendimientos productivos de pequeña escala de los sectores populares. El enfoque considera principalmente variables endógenas a los procesos de autogestión productiva, sin por ello menospreciar la incidencia de otros elementos condicionantes del éxito de estas experiencias.

En este sentido, uno de los principales desafíos para los procesos de autogestión es la transición desde el imaginario hegemónico del modelo asalariado clásico hacia un modelo cooperativo y solidario. Para aquellos trabajadores formados en relaciones de

dependencia laboral, la asunción de nuevas responsabilidades y el desarrollo de vínculos personales y colectivos basados en la autonomía decisoria constituyen un punto de inflexión en las trayectorias individuales y organizativas.

En términos técnicos y operativos, el proceso de trabajo en las empresas recuperadas no ha sufrido grandes cambios. Sin embargo, el desarrollo de dispositivos de autocontrol del trabajo implica cambios a nivel micro físico, que entrañan costumbres, hábitos y posturas aprendidas durante años. En algunos casos, la respuesta de los trabajadores ha sido reimplantar formas jerárquicas de disciplina interna, instalando figuras encargadas de sancionar y decidir sobre situaciones conflictivas. En otros

Para muchos trabajadores acostumbrados a trabajar en relación de dependencia, el hecho de participar, debatir y reflexionar sobre sus condiciones laborales supone un esfuerzo y una carga adicionales. Lograr su compromiso no sólo depende de un cambio cultural, sino también de la efectividad percibida entre la participación, la calidad de las decisiones y los logros materiales de la empresa.

procesos, en cambio, los trabajadores han ensayado dispositivos donde la responsabilidad por el trabajo se asume colectivamente, con mecanismos de delegación basados en la confianza y sujetos a la revisión horizontal de las competencias asignadas. Diferente es el caso de los pequeños emprendimientos productivos de los sectores populares, donde es común que las trayectorias laborales de sus miembros estén marcadas por la precariedad o inclusive por la falta de toda experiencia de trabajo previa. En estas situaciones, la formación de una ética de trabajo es parte de los factores que condicionan la constitución y reproducción de las iniciativas económicas. Estos escenarios son tanto una amenaza que incide sobre las posibilidades de sobrevivencia de las iniciativas como una oportunidad para crear nuevos vínculos laborales.

En general, el tipo de liderazgo que desarrollan los colectivos de trabajo suelen ser variables importantes como agentes promotores del cambio. Los referentes que basan su autoridad en el ejemplo y asumen una actitud y práctica propositiva tienen mayores posibilidades de lograr el compromiso del conjunto de los trabajadores en un proceso de cambio. Cuando el liderazgo entabla un vínculo dialógico y constructivo y se legitima por acciones ejemplares que abren nuevas ventanas de posibilidad para el colectivo de trabajo, la transición desde una cultura organizativa piramidal y jerárquica hacia formas cooperativas y solidarias tiene mayores chances de plasmarse.

Buena parte de los conflictos que afectan a muchas experiencias de autogestión recientes dan cuenta de diferentes brechas generacionales entre sus protagonistas. Como se esbozó en el punto anterior, una de ellas se sustenta en la ausencia de experiencia laboral de los jóvenes. Cuando estos se incorporan a una empresa recuperada o a un pequeño emprendimiento autogestionado, deben no sólo asumir una identidad colectiva en formación sino también enfrentar el desafío de socializarse por primera vez en un ambiente laboral con condiciones diferentes al modelo asalariado. Es habitual que esta socialización no sea fácil y en más de una oportunidad los confronta con los trabajadores adultos.

En parte estos conflictos se desarrollan por la dificultad de inculcar una ética de trabajo alternativa logrando el compromiso de los jóvenes con el colectivo. Para muchos jóvenes el ámbito de traba-

jo no es un espacio con el cual logren identificarse y es visto como una fuente de ingresos más entre otras. No es extraño entonces que la alta rotación sea una circunstancia difícil de evitar. Una estrategia que han desarrollado muchas iniciativas autogestivas es el recurso a familiares y amigos como medio de incorporación de nuevos asociados al colectivo de trabajo. El lazo afectivo y/o filiatorio funciona en estos casos como medio de transmisión de una identidad colectiva y como forma de asegurar un compromiso duradero, dado que el joven que se incorpora conoce de primera mano la historia y los esfuerzos que han hecho sus compañeros de trabajo. Aun así, las divisiones entre “nuevos” e “históricos” son muy comunes en las empresas recuperadas.

En este sentido, los conflictos suscitados abren un interrogante en torno a las posibilidades de reproducción intergeneracional de estas experiencias más allá de los límites actuales. A medida que aumentan las escalas productivas y los colectivos de trabajo crecen, el reto de expandirse cuantitativamente conservando y profundizando los caracteres distintivos de las producciones autogestivas se mantiene como una tarea pendiente.

No menos significativo es el desafío de la creación de reglas de gobierno internas. Este desafío se vincula con la construcción de una cultura cooperativa y solidaria, pero se focaliza en la cuestión del proceso de toma de decisiones. En tal sentido, existen diferencias significativas entre los colectivos pequeños que mantienen vínculos cara a cara con las iniciativas de mayor tamaño y escala. Para estas últimas, algunos de sus dilemas pasan por lograr nuevos dispositivos de toma de decisiones que logren la adhesión y participación mayoritaria, discriminando entre las decisiones de gestión y las decisiones de inversión, al tiempo que se profundiza la democracia interna y se mejoran los procesos de trabajo.

Si bien la asamblea es un mecanismo ampliamente difundido, sus variantes y alcances en cada experiencia son muy diferentes. Para muchos trabajadores acostumbrados a trabajar en relación de dependencia, el hecho de participar, debatir y reflexionar sobre sus condiciones laborales supone un esfuerzo y una carga adicionales. Lograr su compromiso no sólo depende de un cambio cultural, sino también de la efectividad percibida entre la participación, la calidad de las decisiones y los logros materiales

de la empresa. Si bien la una no es consecuencia ni resultado directo de la otra, democracia y eficiencia-eficacia son vistas en más de una oportunidad como hechos contrapuestos, y es entonces cuando aparece la tentación –que se traduce muchas veces en hechos– de imponer dispositivos jerárquicos.

Los colectivos que establecen reglas claras para la toma de decisiones, diferenciando entre las decisiones de corto plazo vinculadas a cuestiones operativas y las decisiones de largo plazo relacionadas con problemas estratégicos de la empresa, son aquellos que logran bajar los costos de la participación, evitando el desgaste de la participación permanente y de la unanimidad como principio de consenso. Cuando esto sucede, la confianza interna se acrecienta, la delegación aparece como una opción viable y segura de resolver las obligaciones del día a día, y la participación mayoritaria se reserva para solucionar los problemas más importantes y que afectan al conjunto de los trabajadores. La identificación de los objetivos que las distinguen como empresas sociales y solidarias es quizás el elemento central en todo proceso de gestión sostenible desarrollada o a desarrollarse en el tipo de experiencias hasta aquí presentadas. Lograr un proceso de gestión que preserve esos objetivos es el desafío más importante al que están afrontando hoy las experiencias autogestivas en desarrollo, especialmente las empresas y fábricas recuperadas.

La autogestión se constituye a través de la imbricación de cuatro tipos de decisiones independientes pero complementarias y fundamentales a tomar en la empresa: 1) la autodeterminación del objeto socioeconómico de la unidad productiva; 2) la predisposición de cómo utilizar y combinar los recursos económicos disponibles; 3) la forma concreta en que se aplica el sello particular con el que todas las tareas operativas se llevan a cabo al interior de la empresa, es decir, la autoridad o gerencia, y 4) el autocontrol.

El carácter complementario de estas cuatro decisiones convierte a la autogestión en una sola función, por la que se les pide a estas unidades productivas actuar como un solo sujeto social, cuyo tipo ideal está plagado de representaciones sociales incompletas, al que no se le admiten contradicciones. Aquello que son y desean seguir siendo lo logran a través del establecimiento de tendencias que se ajustan a su particular forma de ser.

El desafío concreto de estas unidades productivas diferenciadas es entonces lograr nuevos mecanismos, lenguajes y conceptos también diferenciados, que colaboren en convertir el segui-



Alcanzar acuerdos duraderos entre un amplio espectro de actores, que permitan pensar en la constitución de un sujeto colectivo capaz de expresarse con una voz propia, disputando poder social e institucional, es un desafío ineludible, que seguramente servirá para potenciar y apuntalar a las ricas experiencias de autogestión de la historia argentina reciente.



miento de esas cuatro decisiones en clave de identificación de tendencias a la preservación de esa particular forma de ser. Desafío vital para aquellos que por sus características (capacidad productiva, por ejemplo) requieren de cada vez mayores y más complejas inserciones en los mercados determinados.

En lo legal, las empresas sociales y solidarias en la Argentina son reguladas por la ley 20.337, vigente desde el año 1973. Esta norma, muy rica desde el punto de vista jurídico, regula los distintos aspectos, momentos y especificidades de las cooperativas en general. Allí se realiza una definición de lo que es una cooperativa, se detalla lo que son los actos cooperativos (los que gozan de una naturaleza particular diferente a la del derecho comercial) y se regula toda la vida de estas organizaciones, pero sin especificar las cuestiones particulares de cada tipo de cooperativas. Esto generó, en el caso de las cooperativas de trabajo, que la autoridad de aplicación, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), dicte resoluciones que complementan la Ley de Cooperativas, delimitando y aclarando así su accionar. Sin embargo, esta situación no ha generado solidez en varias definiciones centrales para el buen funcionamiento de este tipo particular de cooperativas. Destacamos aquí dos cuestiones: 1) el vacío legal y la posibilidad de múltiples interpretaciones en lo que respecta a la definición de lo que se configura como excedente, en especial en lo que respecta a fondos de capitalización colectiva; y b) la seguridad social y el rol que se le asigna a la persona jurídica cooperativa, especialmente en aquellas cuestiones en las que se la asimila a una empresa tradicional de capital, por ejemplo al obligarla a actuar como garante de pago de compromisos de sus asociados.

Esto genera un nuevo desafío, el de pensar un andamiaje legal específico para la regulación de este tipo particular de empresas sociales y solidarias. Pero el desafío en este punto no sólo se circunscribe a la redacción de nuevos artículos que llenen vacíos o modifiquen aspectos perjudiciales que aparecen en la normativa vigente, sino que se amplía a la necesidad de lograr nuevos consensos en un movimiento o conjunto de unidades productivas cuya principal característica está dada por su heterogeneidad. En este sentido, alcanzar acuerdos duraderos entre un amplio espectro de actores, que permitan pensar en la constitución de un sujeto colectivo capaz de expresarse con una voz propia, disputando poder social e institucional, es un desafío ineludible, que seguramente servirá para potenciar y apuntalar a las ricas experiencias de autogestión de la historia argentina reciente.