

La doble lógica en la gestión del trabajo asociado

ALTERNATIVAS DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO EN RECUPERADAS Y COOPERATIVAS DE TRABAJO

GABRIEL FAJN ¹

Resumen

Desde la crisis del año 2001 hasta el presente se conformaron cientos de cooperativas de trabajo en la Argentina. Al calor de las luchas y los movimientos sociales se constituyeron emprendimientos colectivos de carácter cooperativo. Un gran número emergieron impulsados desde el Estado, vinculados a diversos programas de políticas públicas; en otros casos surgieron a raíz del proceso de recuperación de empresas por parte de los trabajadores. Estos casos son en la actualidad alrededor de cuatrocientos establecimientos.

Las empresas recuperadas y las cooperativas de trabajo generalmente carecen de políticas que consideren las especificidades de la gestión del trabajo asociado. En los marcos de la teoría de administración económica y social y de las relaciones laborales vinculada al cooperativismo no se desarrolló un corpus teórico conceptual propio en torno a estas áreas temáticas.

En tal sentido, el presente trabajo tiene la finalidad de relevar las políticas de gestión del trabajo asociado y los dispositivos de control interno, en particular la implementación de sistemas de evaluación del desempeño y competencias en las empresas recuperadas y cooperativas de trabajo.

Palabras clave: cooperativas de trabajo, empresas recuperadas, gestión del trabajo, dispositivos de control, evaluación del desempeño.

Revista Idelcoop, N° 239,
La doble lógica en la
gestión del trabajo aso-
ciado. Alternativas de
evaluación del trabajo
en recuperadas y coope-
rativas de trabajo.

ISSN Electrónico
2451-5418
P. 63-87 / Sección:
Reflexiones y Debates

¹ Sociólogo, doctorando en Ciencias Sociales (UBA). Docente de grado y posgrado en UBA, UNSAM y otras instituciones de formación. Coordinador del Departamento de Estudios Sociológicos del Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini. Correo electrónico: juliofajn@gmail.com

Resumo

A dupla lógica na gestão do trabalho associado. Alternativas de avaliação do trabalho em empresas recuperadas e cooperativas de trabalho

Da crise de 2001 até o presente, centenas de cooperativas de trabalho foram gestadas na Argentina.

Na onda de lutas e movimentos sociais, foram estabelecidos empreendimentos coletivos de caráter cooperativo. Um grande número deles for gestado pelo impulso do Estado, vinculado aos vários programas de políticas públicas; em outros casos surgiram como resultado do processo de recuperação de empresas pelos próprios trabalhadores, todos eles atingem, nos dias de hoje, a quantidade, aproximada, de quatrocentos estabelecimentos.

As empresas recuperadas e as cooperativas de trabalho, geralmente, carecem de políticas que considerem as especificidades da gestão do trabalho associado. No quadro da teoria da gestão econômica e social e das relações de trabalho vinculadas ao cooperativismo não foi desenvolvido um corpus teórico conceitual próprio em torno dessas áreas temáticas.

Nesse sentido, a pesquisa tem como objetivo dar a conhecer as políticas de gestão do trabalho associado e dos regulamentos de controle interno, em particular a implementação de sistemas de avaliação de desempenho e competências nas empresas recuperadas e cooperativas de trabalho.

Palavras-chave: cooperativas de trabalho, empresas recuperadas, gestão do trabalho, dispositivos de controle, avaliação de desempenho.

Abstract

The double logic in the associated work management Alternatives for evaluating work in recovered enterprises and worker co-operatives

Hundreds of workers' cooperatives have been created in Argentina since the crisis of 2001. Collective enterprises of a co-operative nature were created in the heat of the struggles and social movements. A large number of them have been promoted by the State, linked to various public policy programs; in other cases, they have emerged as a result of the process of workers taking over companies. There are currently around four hundred such enterprises.

The recovered enterprises and workers' co-operatives generally lack policies that take into account the specificities of workers' management. Within the framework of economic and social management theory and the theory of labor relations in connection with co-operativism, no specific conceptual theoretical corpus has been developed around these topics.

In this sense, the aim of this paper is to highlight the management policies of associated work and internal control mechanisms, in particular the implementation of performance and competence evaluation systems in recovered enterprises and worker co-operatives.

Keywords: *worker co-operatives, recovered enterprises, labor management, control mechanisms, performance evaluation.*

INTRODUCCIÓN

En los últimos veinte años en la Argentina se constituyeron cientos de cooperativas de trabajo. Este sector presenta una multiplicidad de orígenes en sus conformaciones. Un alto porcentaje de ellas, emergieron impulsadas desde el Estado vinculadas a diversos programas de políticas públicas; otro tipo lo constituyen aquellas que se conformaron autónomamente y no están vinculadas a ningún programa o proyecto estatal, y por otro lado, existen las que se conformaron a la luz de la recuperación de empresas por parte de los trabajadores y que representan alrededor de 400, con un peso simbólico importante.

Este crecimiento intenso en un breve período de tiempo se produjo de manera asistemática y con primacía respecto de la producción de bienes y servicios, sin mediar la formación y generación de capacidades organizacionales y técnicas para el desarrollo de la gestión económica e institucional de cada entidad cooperativa.

En este marco es factible afirmar que las cooperativas de trabajo y las empresas recuperadas carecen de políticas que consideren las especificidades de esta forma de gestión en lo referido a las políticas de recursos humanos y la gestión del trabajo asociado. Por un lado, por el vacío en estas áreas temáticas que hubo históricamente en las PyMES y de las cuáles muchas cooperativas de trabajo, que vienen de un proceso de recuperación por parte de los trabajadores son continuidad de esa unidad productiva o de servicio. Por otra parte, muchas de estas cooperativas se conformaron sobre urgencias y precariedades que no hicieron posible un proceso de reflexión, formación y aprendizaje sobre el tema. Y, tal vez lo más relevante, en los marcos de la teoría de administración económica y social y de las relaciones laborales vinculada al cooperativismo, no se

Las cooperativas de trabajo y las empresas recuperadas carecen de políticas que consideren las especificidades de esta forma de gestión en lo referido a las políticas de recursos humanos y la gestión del trabajo asociado.

desarrolló un corpus teórico conceptual propio en torno a estas áreas temáticas.

Nos encontramos con un campo de conocimiento insuficientemente abordado en lo que respecta al análisis de las relaciones sociales del trabajo entre los trabajadores autogestionados de las cooperativas. Al adentrarse en el mundo de las cooperativas se perciben problemas comunes en torno a la gestión del trabajo, tales como la toma de decisiones, la integración de trabajadores jóvenes, la reproducción de dispositivos disciplinarios, los procesos de socialización interna e ingresos de asociadas, los procesos de elaboración y acuerdo de reglamentos internos; la formación técnica e institucional de los miembros de las cooperativas, las regulaciones internas en el compromiso del trabajo, etc.

Las estrategias y modalidades organizacionales no tienen un carácter neutro, generalmente refieren a intereses específicos (de clase, poder y dominación), y en tal sentido no parece razonable copiar acríticamente las estrategias utilizadas por las grandes corporaciones en torno a sus políticas de recursos humanos, ni tampoco parece una buena práctica ignorar tales desarrollos y alternativas que se implementaron a lo largo del siglo XX y lo que va del XXI.

Las unidades productivas autogestionadas deben definir perspectivas, estrategias y desplegar un repertorio de herramientas y tecnologías organizacionales para la gestión del trabajo y para los trabajadores. Una tarea prioritaria es sistematizar la casuística y las experiencias acumuladas a lo largo de las últimas décadas en estas organizaciones que permitan ir definiendo criterios, reflexiones y estudios de mayor profundidad y prácticas sostenidas. La sistematización del instrumental de las tecnologías organizacionales permite romper el círculo vicioso del ensayo y el error, que supone que cada experiencia estuviera comenzando su recorrido como si no hubiera antecedentes, y una rica historia que la precedió. Esto evita claramente no repetir errores y aprender de casos anteriores con trayectorias similares.

Una política de gestión del trabajo en las empresas autogestionadas seguramente deberá profundizar en las lógicas de acción colectiva, en mejorar los dispositivos internos de funcionamiento y participación democrática, en consolidar mayores regulaciones de trabajo y en la ampliación permanente de derechos laborales.

El presente trabajo tiene como objetivo relevar en las cooperativas de trabajo y empresas recuperadas las estrategias y dispositivos de control interno, en particular la implementación de formas de evaluación del trabajo y el desempeño.

La selección de los casos estudiados de las cooperativas de trabajo y empresas recuperadas fue realizada a partir de varios criterios: teniendo en cuenta empresas con una trayectoria de al menos ocho años, el tamaño medio (más de 30 empleadas), que representen diferentes actividades industriales y de servicios. Esto nos permitió encontrarnos con cooperativas con un volumen apreciable de procesos y experiencias en torno a la gestión del trabajo

asociado. Se realizaron entrevistas en catorce de estas cooperativas.¹

1. ESTRATEGIAS DE CONTROL

El ciclo del capitalismo de principios del siglo XX, hegemonizado por el taylorismo y el fordismo, concebía el control del proceso de trabajo como un eje central en su estrategia de expropiación del saber obrero y la configuración en las oficinas de métodos. La separación de las dimensiones de concepción y la ejecución estaban asociadas a la lógica de las estrategias de ahondar en la descalificación de los trabajadores para aumentar los niveles de control.

La crisis del fordismo y las diferentes estrategias de recomposición del capitalismo y de la organización del trabajo dieron cuenta de que en varios de los nuevos modelos podían convivir altos niveles de calificación con férreas formas de control del trabajo. La historia de las organizaciones de trabajo en el capitalismo está necesariamente asociada a renovadas estrategias de control y nuevos métodos que intentaban atenuar los conflictos entre los trabajadores y el capital.

1.1 EL CONTROL SIMPLE

El desarrollo del capitalismo en el siglo XIX se sustentó en pequeñas empresas, que disponían de escasos recursos, estructuras achataadas, sin jerarquías gerenciales complejas en sus direcciones, ni técnicas de administración de empresas sofisticadas. Por lo general los dueños de las empresas se encontraban al frente de su gestión, acompañados de algúne otre directive, jefe o capataz, lo que representaba una estructura jerárquica básica. El foco

⁵ Este artículo forma parte de un trabajo de investigación realizado conjuntamente en el Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini y el Observatorio -Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA).

El ejemplo de la línea de montaje es elocuente, se configura como un verdadero panóptico de la fábrica que regula la cadencia y velocidad de los movimientos del cuerpo de los trabajadores, aumentando o disminuyendo la intensidad y evitando cualquier distracción o tiempos muertos de trabajo.

generalmente era el proceso productivo y le propietarie concentraba una fuerte centralidad con un amplio margen de arbitrariedad en el proceso de toma de decisiones que adoptara en torno a la empresa y al trabajo. Esto en un marco de ausencia de regulaciones de derechos laborales. Las empresas se sostenían en estructuras y modelos de control directo y simple. Este sistema de control simple sobrevive aún en el sector de la pequeña empresa y también en cooperativas de trabajo (Bauni, 2021).

El taylorismo, configurando un imaginario científico y técnico superior, –“la organización científica del trabajo”–, promete eliminar la arbitrariedad en la gestión por parte de los patrones, y reemplazarla por una gestión científica y objetiva y una técnica que racionalizará el funcionamiento de las empresas y con ello los dispositivos más rigurosos de control del trabajo y los trabajadores.

1.2 EL CONTROL TÉCNICO Y BUROCRÁTICO

Las grandes empresas desarrollaron sistemas de organización formales más complejos que el control simple: formas estructurales de con-

trol. Controles formales integrados en la estructura del proceso laboral, en los cuales la propia maquinaria dirige el proceso laboral e impone el ritmo de control técnico.

El ejemplo de la línea de montaje es elocuente, se configura como un verdadero panóptico de la fábrica que regula la cadencia y velocidad de los movimientos del cuerpo de los trabajadores, aumentando o disminuyendo la intensidad y evitando cualquier distracción o tiempos muertos de trabajo.

El dispositivo burocrático presenta una serie de pautas específicas y rigurosas que determinan otra estructura organizacional. La burocracia es un instrumento de racionalización central que extrema la especialización de las funciones administrativas conforme a regulaciones estrictamente “objetivas”, lo que supone la planificación metódica y la calculabilidad de los resultados. Esta forma de dominación enmarcada en el tipo weberiano de “dominación racional legal” se caracteriza porque las atribuciones de los funcionarios son fijadas en leyes, reglas o disposiciones administrativas que delimitan el marco de los comportamientos, estructuran un sistema de jerarquías y funciones integradas en un sistema de mando. En síntesis, institucionaliza un sistema de control jerárquico reforzando un sistema de compromiso y obediencia.

Lejos de la arbitrariedad del modelo de control simple, la burocracia presenta un marco de modernidad, racionalidad, impersonalidad y objetividad que oculta un modelo de tecnología de poder, tras una fachada de formulaciones organizativas neutrales.

El control burocrático se desarrolló en las grandes corporaciones, este sistema se basa en el principio de integrar el control en la estructura social o en las relaciones sociales del lugar de trabajo. La característica central del control

burocrático es la institucionalización del poder jerárquico.

El control técnico fue complementado por el control burocrático, instrumento menos visible, más individualizado y aparentemente impersonal para regular la actividad de los trabajadores.

En las diferentes etapas del control en la empresa, asociadas a los cambios en el proceso de trabajo, el pasaje fue del control simple al control técnico, burocrático y en el posfordismo se orientó a la manipulación de la personalidad de los trabajadores y empleadas, a captar sus emociones y los modos de percibir la realidad.

La burocracia es un instrumento de racionalización central que extrema la especialización de las funciones administrativas conforme a regulaciones estrictamente “objetivas”, lo que supone la planificación metódica y la calculabilidad de los resultados. Esta forma de dominación institucionaliza un sistema de control jerárquico reforzando un sistema de compromiso y obediencia.

2. LAS TECNOLOGÍAS DEL YO Y EL CUIDADO DE SÍ MISMO

Con los cambios en los modelos productivos, las alternativas posfordistas plantean nuevas estrategias de recalificación del trabajo y de los dispositivos de control. En estas modalidades productivas y de organización del proceso de

trabajo, se erige como telón de fondo el neoliberalismo que además de una propuesta económica, es un programa político, un proyecto cultural que intenta capturar el “alma” de las personas y configurar una nueva subjetividad.

Foucault (2008) define a la Tecnologías del yo como prácticas

...que permiten a los individuos efectuar, por cuenta propia o con ayuda de otros, cierto número de operaciones sobre su cuerpo y su alma, pensamientos, conductas o cualquier forma de ser, obteniendo así una transformación de sí mismos con el fin de alcanzar cierto estado de felicidad, pureza, sabiduría o inmortalidad (Foucault (2008: 48).

Múltiples técnicas se podrían clasificar entre las que están orientadas al “cuidado del sí” o “tecnologías del yo” como las terapias motivacionales, las prácticas de autoayuda, terapias conductuales y otras. Entre las que mayor desarrollo y arraigo tuvieron en los últimos 30 años en la cultura empresarial se destaca el *coaching* ontológico, como una técnica que busca resultados a mediano y largo plazo, desplegando una metodología, una teoría del sujeto y una práctica de transformación de uno mismo. (Rayez, F. y Favorito: 2012).

Asimismo, es factible visualizar al *coaching* en el marco de una empresa, como la tecnología utilizada para el ejercicio del poder productor de una subjetividad particular. Una forma del gobierno del alma que estructura una relación de dominación, construcción de obediencia y producción de verdad, operando en la transformación de sí, en los cuerpos, las almas, sus conductas y sus pensamientos.

El *coaching* tiene la intención de generar efectos permanentes y duraderos en la subjetividad, interviniendo en la racionalidad del actor, en su modo de observar, su capacidad de emi-

En las empresas recuperadas y cooperativas de trabajo relevadas encontramos gran cantidad de actividades realizadas con centros de formación y universidades que abordan las percepciones, sentimientos y configuran una subjetividad en consonancia con la perspectiva y valores de la economía social y solidaria. No hemos encontrado la implementación sistemática de estrategias de *coaching* u otros métodos más vinculados a las tecnologías del yo. Solamente en una cooperativa hicieron referencia a un sistema de *mentoring* que estaban llevando adelante.

tir juicios y su manera de administrar las emociones y los pensamientos.

El *coaching* rescata un elemento distintivo del ordoliberalismo alemán de mediados de siglo XX, que además de poner énfasis en la productividad y eficacia del sujeto-empresa, también pone el foco en su emocionalidad y sentimientos.

Este adquirió inicialmente un fuerte desarrollo en las grandes corporaciones, en los niveles de alta gerencia, y paulatinamente se fue extendiendo al mundo empresarial en general y a las más diversas actividades sociales.

Tal vez su eficacia radica en que la extensión del método no se restringa a unos pocos niveles

gerenciales, sino que la empresa esté impregnada por la lógica del *coacheo*, en la que cada gerente y jefatura media desempeña un rol de desarrolladore, formadore, comunicadore, y de acompañamiento a sus subordinados, lo que modifica sensiblemente el modelo de gestión jerárquica. Toda la organización está atravesada por esta dinámica de un "nuevo ser", configurando otra subjetividad e incorporando un nivel de capilaridad primordial en las interacciones cotidianas en los denominados equipos de trabajo y entre gerentes – jefes – subordinados.

Laval y Dardot (2013) ponen de relieve que el jefe cumple también el rol de guía y consejere y opera sobre el entrenamiento diario de las competencias:

El *coaching* (o *mentoring*) junto con el liderazgo son dispositivos utilizados por el modelo de gestión de competencias y se trata de la persona que siendo jefe también cumple el rol de guía y consejero, apunta al entrenamiento diario, al feedback brindado a los colaboradores, permitiendo el desarrollo de determinadas competencias de los empleados (Laval y Dardot. 2013: 338).

En las empresas recuperadas y cooperativas de trabajo relevadas encontramos gran cantidad de actividades realizadas con centros de formación y universidades que abordan las percepciones, sentimientos y configuran una subjetividad en consonancia con la perspectiva y valores de la economía social y solidaria. No hemos encontrado la implementación sistemática de estrategias de *coaching* u otros métodos más vinculados a las tecnologías del yo. Solamente en una cooperativa hicieron referencia a un sistema de *mentoring* que estaban llevando adelante.

Debido a su mayor informalidad, tamaño más reducido, menor complejidad en la organización de los procesos de trabajo y cultura

organizacional, es menos probable que se implementen estas tecnologías de gestión en las cooperativas de trabajo, aunque es factible que lo hagan en forma eventual, asistemática e irregular.

3. CAPITALISMO DE PLATAFORMAS Y RELACIONES LABORALES

Las plataformas digitales modifican los modelos de gestión de los recursos humanos a partir de las ventajas de información y de coordinación que ofrecen estas herramientas. Se flexibiliza el contrato de trabajo y se genera un nuevo modelo de gestión. Las funciones de organización y supervisión del trabajo se realizan a través de algoritmos que toman decisiones en base a la opinión de los usuarios-proveedores. La evaluación de desempeño es realizada directamente por los clientes de la plataforma que evalúan la calidad del trabajo. También tienen impacto en la búsqueda, selección de personal y capacitación (CIPPEC: 2021).

En el mundo globalizado crece el desempleo y aumenta la expansión del empleo de mala calidad (baja productividad, bajos salarios, pérdida de derechos laborales), y las medidas flexibilizadoras del mercado laboral desarticulan su estabilidad, se perforan los regímenes laborales nacionales y se expande un sistema global de flexibilización.

Los trabajadores ligados a las plataformas ya no son trabajadores en relación de dependencia formal, son trabajadores independientes que pierden los derechos laborales y previsionales conquistados históricamente, que sufren la flexibilización del contrato de trabajo.

La actualización del panoptismo se estructura con la gestión algorítmica que posibilita a estas plataformas el seguimiento permanente de los trabajadores con el objeto de un fuerte disciplinamiento. Así se impone una "vigilan-

cia total sobre los trabajadores a través de mensajes automáticos, asignación de tareas, determinación del tiempo de trabajo, control de ubicación, evaluación del desempeño" (Kohler, 2020: 25). Taylorismo, panoptismo y algoritmo se fusionan en las plataformas para un modelo normalizador y disciplinador del capitalismo actual.

Estos movimientos hacia una flexibilidad total para el capital alcanzan su apogeo en el desarrollo de los llamados 'contratos de hora cero' en los que los trabajadores no tienen garantizado ningún trabajo, pero deben estar disponibles 'de guardia' cuando el empleador les necesita (Kohler: 2020).

Durante décadas las organizaciones implementaron mecanismos de individualización de la evaluación, la evaluación del desempeño, que perseguía múltiples objetivos: mejorar la productividad, eficiencia, rentabilidad y configurar formas eficaces de disciplinamiento.

Los métodos de evaluación de desempeño generalmente estaban asociados a las características o a los comportamientos (competencias) o a los resultados del trabajo. Además, este

Los trabajadores ligados a las plataformas ya no son trabajadores en relación de dependencia formal, son trabajadores independientes que pierden los derechos laborales y previsionales conquistados históricamente, que sufren la flexibilización del contrato de trabajo.

proceso de evaluación suponía la movilización de actores internos (jefaturas, gerentes, evaluadores), entrevistas, programas de mejora y formación posterior, rotaciones, etc.

Las plataformas disuelven ese mundo de las evaluaciones internas, de las mediaciones, las interacciones, los intercambios y entrevistas, las perspectivas sobre características y desempeños, los planes de mejora, recalificación o formación. La evaluación de desempeño pasará directamente a ser una función de los clientes y usuarios de las plataformas, que evaluarán el resultado, la calidad del trabajo efectuado, lo que impactará en el futuro de sanción o desvinculación de los trabajadores, considerados sólo como proveedores de servicios.

4. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1 ¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES OBJETIVOS?

Los sistemas de evaluación de desempeño en las empresas tuvieron amplia divulgación después de la segunda guerra mundial y la "humanización" de la teoría de la administración y el propio surgimiento de la escuela de relaciones humanas, facilitaron el pasaje del foco puesto en las máquinas a la centralidad en las personas. Claro que estas fueron equiparadas a las máquinas, por lo que se buscaba aumentar y medir su potencialidad, eficiencia, productividad, necesidades de mantenimiento y funcionamiento estable (Chiavenato, 1993).

Según la consultora en recursos humanos Marta Alles, la evaluación del desempeño es un:

...instrumento para dirigir y supervisar personal y entre sus principales objetivos se encuentra el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de recursos humanos" (Alles, 2008: 27).

Las plataformas disuelven ese mundo de las evaluaciones internas, de las mediaciones, las interacciones, los intercambios y entrevistas, las perspectivas sobre características y desempeños, los planes de mejora, recalificación o formación. La evaluación de desempeño pasará directamente a ser una función de los clientes y usuarios de las plataformas, que evaluarán el resultado, la calidad del trabajo efectuado, lo que impactará en el futuro de sanción o desvinculación de los trabajadores, considerados sólo como proveedores de servicios.

Según esta autora, los métodos para evaluar el desempeño constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad, así como para facilitar el avance a las metas estratégicas. Los beneficios para la organización son fundamentales porque se posibilita: repasar el desempeño, identificar fortalezas y debilidades, recomendar un programa específico de mejora, aportar una base para las recomendaciones salariales, determinar promociones, tomar decisiones de retener o despedir, identificar necesidades de capacitación específica, planear carreras para el personal.

Como puede observarse es un instrumento clave para el gerenciamiento y la gestión organizacional que aporta información sustantiva e impacta en decisiones fundamentales, desde las mejoras salariales hasta las políticas de promociones, el desarrollo de carreras internas o las políticas de racionalización y despido.

4.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Los métodos de evaluación se clasifican en función de lo que miden:

1. Los que miden las características son los más usados. Evalúan por ejemplo: confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo.
2. Los que miden comportamientos (competencias): brindan información orientada a la acción y al desarrollo de las personas. Se miden durante todo un período.
3. Los que miden resultados. Aquí se focaliza en las contribuciones mensurables. Muy útiles para las mediciones de productividad.

Generalmente se considera a la entrevista de retroalimentación o de devolución de la evaluación como el momento más importante del proceso. No sólo permite analizar la evaluación sino también encontrar un conjunto de posibles mejoras. Asimismo, haría más fluida la comunicación entre jefes y empleados brindando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión.

En un modelo de competencias, estas se fijan para la empresa en su conjunto y luego por área y familia de puestos. En función de esas competencias y del grado de necesidad fijado para cada puesto se evalúa a la persona involucrada.

4.3. LO QUE NO SE DICE DE LAS EVALUACIONES

Las diferentes modalidades de la evaluación del desempeño lo convierten en un dispositivo sumamente flexible, que genera múltiples efectos, y pone en tensión interna a las organizaciones.

Inicialmente puede suponerse que estos sistemas de evaluaciones tienen un carácter punitivo a partir del cual se corrigen o sancionan conductas, se generan rotaciones, cambios o

despidos. Aunque probablemente lo fundamental es que normaliza, homogeniza y regula comportamientos, adaptándolos a las expectativas y objetivos de la organización.

Esta metodología, en sus diferentes formatos alternativos, evalúa las conductas de los empleados con cierta regularidad (cada dos o tres años) y propone, en muchos casos, un camino de intersección para orientar la trayectoria profesional de los trabajadores con las carreras y espacios de desarrollo estructurados al interior de la empresa. De alguna manera, para aquellos que tienen abierto el camino de realizar una carrera, el instrumento sugiere qué comportamientos se deben mantener, cuáles mejorar y reforzar, qué saberes se deben adquirir, qué formación profesional se debe continuar para crecer en el futuro, etc.

De igual forma, quienes obtuvieron un resultado de su evaluación crítica o negativa saben que corren el riesgo de perder su trabajo, ser sujetos de rotaciones a otros puestos y funciones o pasar engrosar los listados de posibles racionalizaciones futuras.

La evaluación del desempeño es también un poderoso y eficaz dispositivo de socialización organizacional. Realiza un registro pormenorizado de la situación actual de cada miembro de la empresa, señala debilidades y fortalezas y configura los lineamientos que se deben dar de cara al futuro inmediato y de más largo alcance. La evaluación del desempeño es el momento del "examen" en la empresa, examen que se reiterará regularmente.

El poder disciplinario es un poder que tiene como función principal la de enderezar conductas. En lugar de plegar uniformemente y en masa todo lo que le está sometido, separa, analiza, diferencia, lleva sus procedimientos de descomposición hasta las singularidades necesarias y suficientes. El éxito del poder

disciplinario se debe sin duda al uso de instrumentos simples: la inspección jerárquica, la sanción normalizadora y su combinación en un procedimiento que le es específico: el examen (Foucault, 1975: 157).

La metodología de evaluación del desempeño explícita que su finalidad es la mejora del rendimiento y la productividad de los miembros de la empresa y es un instrumento clave en la construcción de sentido, para aspirar a la inducción de comportamientos normalizados y colocar en sintonía las conductas individuales en consonancia con las expectativas organizacionales. El instrumento, normaliza, modeliza y construye subjetividades.

Por otra parte, una característica no menor, es que los resultados de la evaluación del desempeño tienen consecuencias directas en la remuneración del trabajo, impactando en todos los miembros de la organización. El salario ya no depende solo de negociaciones colectivas o de lo que se asignaba a determinado puesto de trabajo según sus características. Con la evaluación, un porcentaje de esa remuneración estará determinada por el resultado de la propia evaluación. En tal sentido, la entrevista de evaluación, la asignación del puntaje que se fije a cada ítem/competencia, se convertirá en un campo de negociación individual, en donde el trabajador no sólo discutirá sobre su desempeño, sino que estará negociando parte de su salario.

Asistimos a la multiplicación y superposición de los mecanismos de control, los nuevos dispositivos se ponen en práctica sin reemplazar a los que estaban vigentes, es decir a las evaluaciones de desempeño se suman los controles "suaves" como el trabajo en equipo que refuerza horizontalmente el control, o las tecnologías del yo adecuadas a las empresas (*coaching, mentoring, PNL* y otras). Se produce un solapamiento y combinación de instrumentos que se refuerzan mutuamente.

4.4. LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO. EVALUACIONES Y DOBLE LÓGICA

Dado el carácter controversial y la desconfianza que generan los métodos de evaluación sería de suponer que las cooperativas chicas o medianas no son espacios organizacionales apropiados para su implementación. Sin embargo, encontramos que en varias de estas se aplica alguna forma de evaluación del trabajo entre los asociados. Entre las que realizan este tipo de evaluaciones se destacan algunas cooperativas por la originalidad en la adecuación y cambios que implementaron sobre estos instrumentos. En tal sentido

Los resultados de la evaluación del desempeño tienen consecuencias directas en la remuneración del trabajo, impactando en todos los miembros de la organización. El salario ya no depende solo de negociaciones colectivas o de lo que se asignaba a determinado puesto de trabajo según sus características. Con la evaluación, un porcentaje de esa remuneración estará determinada por el resultado de la propia evaluación.

La entrevista de evaluación, la asignación del puntaje que se fije a cada ítem/competencia, se convertirá en un campo de negociación individual, en donde el trabajador no sólo discutirá sobre su desempeño, sino que estará negociando parte de su salario.

encontramos recuperadas / cooperativas de trabajo textiles, alimenticias, gráficas y otras que desarrollaron modelos de evaluación internos en sus organizaciones.

Las cooperativas de trabajo no cuentan generalmente con profesionales y empleadas con conocimientos y experiencia en temáticas relacionadas con políticas y metodologías de gestión del trabajo como los planes de desarrollo, las políticas de formación interna, la planificación y los sistemas de evaluación del desempeño. Aunque varias fueron desarrollando capacidades internas a partir de la experiencia y el ejercicio de conformar sistemas evaluatorios.

Las cooperativas de trabajo son un espacio que tiene contradicciones internas debido a que constituyen una forma particular de organización en su doble carácter: en tanto 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 sumamente adverso; y, asimismo, como organizaciones que se estructuran en torno a la propiedad colectiva y la participación y control democrático. A la vez, estas organizaciones son portadoras de un conjunto de valores y principios que intentan traducir en sus prácticas cotidianas como la solidaridad, la igualdad, la equidad, la integración con la comunidad, etc.

En tal sentido, algunas perspectivas resultan críticas con relación a la supervivencia de las cooperativas de trabajo en un sistema capitalista. No habría un margen posible para su desarrollo, como lo planteaba Rosa Luxemburgo:

Las cooperativas, especialmente las cooperativas de producción, constituyen un híbrido en el seno de la economía capitalista, son pequeñas unidades de producción socializada

Las cooperativas de trabajo son un espacio que tiene contradicciones internas debido a que constituyen una forma particular de organización en su doble carácter: en tanto 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 sumamente adverso; y, asimismo, como organizaciones que se estructuran en torno a la propiedad colectiva y la participación y control democrático.

dentro de la distribución capitalista. Pero en la economía capitalista la distribución domina la producción y, debido a la competencia, la completa dominación del proceso de producción por los intereses del capital –es decir, la explotación más despiadada– se convierte en una condición imprescindible para la supervivencia de una empresa.

Esto se manifiesta en la necesidad de, en razón de las exigencias del mercado, intensificar todo lo posible los ritmos de trabajo, alargar o acortar la jornada laboral, necesitar más mano de obra o ponerla en la calle..., en una palabra, practicar todos los métodos ya conocidos que hacen competitiva a una empresa capitalista. Y al desempeñar el papel de empresario, los trabajadores de la cooperativa se ven en la contradicción de tener que registrarse con toda la severidad propia de una

empresa incluso contra sí mismos, contradicción que acaba hundiendo la cooperativa de producción, que o bien se convierte en una empresa capitalista normal o bien, si los intereses de los obreros predominan, se disuelve (Luxemburgo, 2015: 72).

Más allá de la imposibilidad de supervivencia que le augura Rosa de Luxemburgo a las cooperativas, de conversión e integración al sistema o de su disolución como opciones, lo que intentamos destacar es la amenaza de los imperativos del mercado sobre estas organizaciones. ¿Existe alguna posibilidad de sobrevivir a los embates permanentes del mercado?

Un elemento que resulta significativo en la cita es el carácter híbrido que le asigna a las cooperativas de trabajo en la economía capitalista. Una dinámica contradictoria de prácticas de gestión competitivas y eficientes en pequeñas unidades de producción socializada, que no tendrían márgenes de autonomía para escapar de las lógicas del mercado que les generaría dificultades para la sostenibilidad en el tiempo.

Más allá de la imposibilidad de supervivencia que le augura Rosa de Luxemburgo a las cooperativas, de conversión e integración al sistema o de su disolución como opciones, lo que intentamos destacar es la amenaza de los imperativos del mercado sobre estas organizaciones. ¿Existe alguna posibilidad de sobrevivir a los embates permanentes del mercado?

Desde otra perspectiva, Paul Singer (2004) también señala que la cooperativa es un híbrido entre el capitalismo y la pequeña producción de mercancías, pero que representa una síntesis superadora. Además de resaltar la presión que el mercado hace sobre estas organizaciones, el autor pone de relieve la necesidad de enfrentar la creencia generalizada acerca de la incapacidad de los trabajadores para gerenciar eficientemente; esta visión menoscaba las capacidades de los trabajadores para gobernar y conducir una organización y supone el conocimiento de administración de empresas como un saber exclusivo de la universidad. Obviamente que las cooperativas requieren de conocimientos técnicos especializados entre sus filas o asesorías externas, pero esto se lograría a partir de un desarrollo progresivo de técnicas y especialistas que sean parte de las organizaciones.

En tal sentido, consideramos a modo de hipótesis que las políticas de gestión del trabajo moderan las contradicciones de la doble lógica que configuran a las estructuras de las organizaciones cooperativas. Las adecuaciones, innovaciones y modificaciones que adquieren los métodos de evaluación implementados intentan disminuir las tensiones y compatibilizar la participación democrática, las prácticas solidarias y las orientaciones político ideológicas de las cooperativas con los imperativos del mercado y el desarrollo de mayor eficiencia y competitividad.

En estas tensiones se expresan probablemente con mayor crudeza y transparencia la permeabilidad, adecuación y resistencia de las políticas asociativas y colectivas frente a los imperativos del mercado.

4.5. EL SENTIDO DE LA EVALUACIÓN EN LAS COOPERATIVAS

Tomando estas referencias, el interrogante que se plantea es ¿cuáles serían los objetivos

de desarrollar evaluaciones del trabajo y el desempeño en las cooperativas?

Por un lado encontramos aquellos objetivos orientados a la mejora de la gestión del trabajo, tales como: detección de necesidades de capacitación, acceso a carreras internas, políticas de desarrollo, rotaciones programadas y consensuadas, interacciones y comunicaciones internas, etc.

Las evaluaciones en las cooperativas miden comportamientos relacionados con el desempeño en el trabajo, pero no se utilizan para expulsar asociadas, sancionar o racionalizar dotaciones y por otra parte, el impacto remunerativo es muy bajo allí donde se aplica.

Varios de los sistemas implementados amplían la evaluación más allá de la gestión, repolitizan la metodología, expresados en criterios tales como: fomentar la actividad política y militante dentro y fuera de la cooperativa, implicarse con el territorio y las actividades sociales, ponderar el compromiso y la solidaridad, etc. En aquellas cooperativas en las que aparecen algunos de estos criterios, cambia sensiblemente la lógica de los sistemas de evaluación del desempeño conocidos.

Se observa que en todos los casos el sistema que se diseña para evaluar el trabajo lleva un tiempo prolongado de elaboración y debate entre les asociadas e incluso en algún caso, cuentan con el asesoramiento y participación de actores externos (profesionales y equipos universitarios): "Este sistema de evaluación lo fuimos desarrollando y modificando, prácticamente desde 7 años en adelante, para acá" (Entrevista a asociada a la Cooperativa de Alimentación - CABA).

El sistema de evaluación adquiere un desarrollo permanente y está sujeto a múltiples modificaciones y agregados.

Las evaluaciones en las cooperativas miden comportamientos relacionados con el desempeño en el trabajo, pero no se utilizan para expulsar asociadas, sancionar o racionalizar dotaciones y por otra parte, el impacto remunerativo es muy bajo allí donde se aplica. Varios de los sistemas implementados amplían la evaluación más allá de la gestión, repolitizan la metodología, expresados en criterios tales como: fomentar la actividad política y militante dentro y fuera de la cooperativa, implicarse con el territorio y las actividades sociales, ponderar el compromiso y la solidaridad, etc.

4.6. ¿QUIÉN EVALÚA?

En todos los casos la secuencia es similar: evalúa quien coordina el área y también interviene el área encargada de los temas laborales (si lo hubiere ya que no todas las cooperativas lo tienen) y la supervisión final del proceso evaluatorio lo realizan los consejos de administración.

En algún caso se realiza una evaluación cruzada, es decir les jefes de otros sectores opinan sobre les trabajadores, de manera tal de complementar la perspectiva y reducir la carga de subjetividad que pueda estar presente en la evaluación.

Por otra parte,

Yo creo que lo deberíamos simplificar. ¿Pero qué pasa? Hay muchas propuestas siempre. Se puede simplificar. Estamos hablando de un sistema de autogestión donde nosotros tenemos que calificar a nuestro compañero, a nuestro par. En un sistema más simple, ¿quién evalúa? Nosotros usamos un sistema del sindicato textil. Hay 5 categorías. Quién le pone de 3 a 4. En cambio, en las evaluaciones que hacemos con este sistema, son menores, son más chicas. Yo preferiría un sistema mucho más simple. Y también preferiría que nosotros, los miembros del consejo de administración, no tengamos que hacer la evaluación. Pero bueno, ¿somos autogestionados o no lo somos? Porque además también recibís las críticas de los compañeros: ¿por qué me pusiste...? ¿Por qué le pusiste al otro y a mí no? Entonces te ponen en una situación en la que vos no querés estar. (Entrevista a asociada a la Cooperativa Textil de provincia de Buenos Aires).

Nuevamente en estas instancias se plantean las contradicciones propias de las cooperativas que incorporan este sistema, pero les modifican el sentido a través de sus prácticas. Por lo general la evaluación de desempeño tuvo un estricto carácter jerárquico y eran los mandos superiores (jefaturas y gerentes) los que evaluaban a quienes eran inmediatamente inferiores, y con la crisis del fordismo y la aparición de los modelos posfordistas, se impulsaron metodologías que incorporaron cierta paridad (jefes que evalúen jefes) o incluso subordinadas que brindan opinión evaluatoria sobre sus superiores.

Por ejemplo, el método llamado *feedback 360* es un esquema más sofisticado; permite que la persona sea evaluada por su entorno: jefes, pares y colaboradores. No todos evalúan a todos, sino que a una persona la evalúan el jefe, el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados. Puede incluir otras personas como pro-

En algunas cooperativas se adoptaron opiniones múltiples en torno a una evaluación. En una encontramos que, por un lado, mantiene la jerarquía de la evaluación del jefe o coordinador y el control final del consejo de administración. Pero a la vez suma opiniones de pares y de otros integrantes de la cooperativa con el objeto de reducir el carácter subjetivo de la evaluación.

veedores o clientes. Cuantos más evaluadores participen, se disipan las subjetividades, participan al menos múltiples miradas y actores. Se supone que opinan todos los que interactúan habitualmente con la persona evaluada.

En este sentido, tenemos el ejemplo de la Cooperativa Ausolan de origen Vasco, miembro de la Corporación Mondragón (la red de cooperativas más grande del mundo), Ausolan se dedica al sector del catering industrial y cuenta con más de doce mil trabajadores/as. Implementó un sistema de evaluación 360 entre sus niveles gerenciales y jefaturas intermedias. Lógicamente, esta organización cooperativa no es comparable con las cooperativas de trabajo de Argentina por su magnitud, desarrollo y complejidad. Lo cierto es que su implementación estuvo asistida con el trabajo de profesionales externos y siguiendo las directrices y el espíritu de lo que conceptualmente contiene el método *feedback 360*. Dos cuestiones se observan en esta modalidad de evaluación: la búsqueda de los niveles de profesionalización interna y la utilización de una modalidad más circular y colectiva de intercambio evaluatorio.

En algunas cooperativas se adoptaron opiniones múltiples en torno a una evaluación. En una encontramos que, por un lado, mantiene la jerarquía de la evaluación del jefe o coordinador y el control final del consejo de administración. Pero a la vez suma opiniones de pares y de otros integrantes de la cooperativa con el objeto de reducir el carácter subjetivo de la evaluación. También, como se puede observar en la entrevista, avanzan más allá y es la asamblea el órgano que legitima en última instancia cada una de las evaluaciones.

Lo que se hace es esa evaluación, se la muestra a los coordinadores de área. Entonces, ¿qué hacen los coordinadores de área? Intercambian opiniones. Y para que no haya subjetividad tampoco con los coordinadores, los coordinadores de otra área miran a los compañeros que están haciendo las mismas funciones en el mismo sector, un aprendiz de cocina, un aprendiz de la cuadra la pastelería, hasta que haya una evolución. Y después eso que se traslada al equipo entero de los otros responsables y los referentes. Entonces, es como un poquito más abierto. Esa es una cosa que lleva un montón de tiempo. Y el próximo paso que vamos a adoptar con esto, es que lo vamos a votar en una asamblea (Entrevista a asociado Cooperativa Alimenticia de CABA).

4.7. IMPACTO EN LO REMUNERATIVO

Por otra parte, es sabido que esta metodología tiene como una de sus finalidades la medición del rendimiento en el trabajo durante un período y la mejora o no del rendimiento tendrá efectos en su retribución. Es decir, la evaluación está ligada a lo remunerativo (aunque no represente un porcentaje significativo).

Probablemente este sea uno de los nudos más controversiales de la evaluación del desempeño, su relación e impacto en el proceso remunerativo. Para los trabajadores la constitución

de la grilla de remuneraciones siempre tuvo un carácter colectivo y las instancias que la regulan son los convenios colectivos de trabajo, acordado por actores colectivos: los sindicatos y los empleadores. La evaluación erosiona la negociación colectiva y desplaza –mediada por los resultados de la propia evaluación– la negociación a una instancia individual, entre la empresa y el empleado, lo que redundará en la composición de una parte del salario, dependiendo de los resultados que se desprendan de dicha evaluación. La evaluación del desempeño, como instrumento de gestión, jugó un papel clave en el proceso de individualización de las relaciones laborales que se desplegó a partir de las estrategias posfordistas.

La remuneración en las cooperativas y organizaciones autogestionadas (adelantos de retorno) está sujeta a un debate recurrente por las diferentes posiciones y polémicas que se generan en torno a las definiciones que cada organización adquiere con el tema. Desde el reparto igualitario, a tomar como referencia los escalafones negociados por el gremio en cada actividad o el abanico de alternativas que pueden componer lo remunerativo.

Las organizaciones cooperativas eligen, priorizan y combinan distintos ítems a la hora de definir los criterios remunerativos: las necesidades de cada asociado, la igualdad en el valor de la hora de trabajo, el conocimiento, la experiencia, la responsabilidad, la antigüedad, etc.

Lógicamente existen factores que inciden en las definiciones como el tamaño de la organización, el tipo de actividad, la historia, las identidades laborales, la proximidad con el sindicato, etcétera.

Las cooperativas estructuran pirámides remunerativas achatadas: entre las que más perciben y las que menos existen brechas redu-

cidas, que en las empresas privadas son más polarizadas y desiguales.

Nuevamente, entre los efectos de las evaluaciones y la remuneración se genera una nueva tensión. Este instrumento mide rendimiento y productividad y establece diferencias en la composición remunerativa de cada asociada, pero, en este caso, interviene la cooperativa para que tales diferenciaciones sean reducidas y no generen una distancia importante entre las retribuciones internas.

En casi todos los casos relevados de las empresas recuperadas y cooperativas están presentes como referencia los sistemas de clasificación y evaluación de las representaciones sindicales correspondientes en dos planos: un marco general de políticas relacionadas con la seguridad y los derechos laborales de los trabajadores asociadas y el sindicato como instancia organizativa de defensa y resguardo de esos derechos. Se debe tener en cuenta que existe un vacío legal para los trabajadores autogestionados porque sólo se reconocen a los trabajadores asalariados o independientes. Quienes trabajan en cooperativas de trabajo son monotributistas.

Por otra parte, los acuerdos alcanzados, los instrumentos y dispositivos utilizados, las regulaciones y estatutos promulgados, los escalafones remunerativos establecidos en

los gremios según su actividad, representan referencias particulares para cada cooperativa como horizonte u objetivo que debe alcanzar o superar si se logran las condiciones favorables.

4.8 PROMOCIONES Y CARRERAS INTERNAS

En las entrevistas se destacó también que con este instrumento se puede observar a aquellos que tuvieron mejor desempeño y atributos positivos que favorecen la posibilidad de ser promovidos a un mayor rango en la estructura organizacional y desarrollar una carrera interna.

En aquellas organizaciones de tamaño medio o más grandes que tienen la necesidad de cubrir distintos puestos de trabajo en su estructura, se abre la posibilidad de desarrollar carreras internas y acompañar las trayectorias profesionales de los miembros de la organización.

Resulta un gran estímulo para las asociadas que los espacios vacantes en la cooperativa sean reemplazados por otros miembros de la misma cooperativa, los cuadros superiores sean reemplazados por los inmediatamente inferiores. La existencia de carreras internas tiene efectos virtuosos favorables en términos organizacionales porque incentiva un mayor vínculo entre la asociada y la cooperativa, generando relaciones más duraderas y comprometidas con la formación personal.

Además de los datos que las evaluaciones brindan para los desarrollos internos, también encontramos información sustantiva relativa a los distintos trabajos que se realizan en la cooperativa y aquellos que tienen algún tipo de desgaste o realizan esfuerzos especiales y merecen un reconocimiento particular. Tal como se señala en esta parte de la entrevista, en la que se observa el desgaste mental que realizan en algunos trabajos.

Las cooperativas estructuran pirámides remunerativas achatadas: entre las que más perciben y las que menos existen brechas reducidas, que en las empresas privadas son más polarizadas y desiguales.

Incluso también se tiene en cuenta los compañeros que trabajan horarios rotativos, se les pone la máxima evaluación en esfuerzo mental porque tenés trastorno de sueño. No sé, el que viaja a Buenos Aires permanentemente tiene un alto esfuerzo físico y mental también por lo mismo: estás viajando de noche, un día estás trabajando 16 horas y tenés problemas en tu casa porque está relacionado con la falta que hacés en tu hogar y eso te trae problemas. Se trata de usar con la mayor objetividad posible esos parámetros, que no son perfectos. (Entrevista a asociada de Cooperativa Textil provincia de Buenos Aires).

4.9 PROFESIONALIZACIÓN

En las organizaciones cooperativas que implementaron sistemas de evaluación del trabajo, también se observa la búsqueda de avances en los procesos de gestión interna, tales como la implementación de sistemas de gestión de la calidad o el desarrollo de formalización y protocolarización de los procesos de trabajo. Estas mejoras tienen relación con una mayor profesionalización de les asociadas.

Entre las cooperativas y recuperadas que implementaron sistemas de evaluación del trabajo, percibimos una perspectiva en la que aparece como prioridad en su agenda, avanzar en formas de profesionalización de la gestión, para articular políticas de mejora de las calificaciones internas, las adecuaciones tecnológicas y los procesos administrativos internos.

La búsqueda de mayor profesionalización más allá del desarrollo de las calificaciones de los trabajadores en su desempeño, se visualiza en la implementación de algunos sistemas y procedimientos más sofisticados, sistemas de gestión de calidad que suponen una sistematización y ordenamiento de la gestión de la cooperativa, como la formalización de los procesos que se menciona en la siguiente entrevista:

Entre las cooperativas y recuperadas que implementaron sistemas de evaluación del trabajo, percibimos una perspectiva en la que aparece como prioridad en su agenda, avanzar en formas de profesionalización de la gestión, para articular políticas de mejora de las calificaciones internas, las adecuaciones tecnológicas y los procesos administrativos internos.

Nosotros llegamos a un punto en que... estamos en un traspaso generacional, un cambio de las gestiones acá de la cooperativa, y nosotros llegamos hasta acá, o sea bien o mal, estamos. Tenemos el laburo, lo tenemos que seguir manteniendo. Y para que esto siga durando, pese a quién esté en la conducción, necesitamos de varias cosas. Entre ellas, los manuales de procedimiento de todas las áreas. Todo lo que pasa dentro de la unidad productiva tiene que estar escrito, porque si no es muy subjetivo de acuerdo al ánimo de cada uno: yo hoy me levanto bien y vengo re bien, y mañana me levanto re enojado y quiero que trabajen de otra forma... y no tiene que ser así. O un coordinador, o un responsable o un fundador... entonces, como queremos evitar todo ese tipo de cosas, porque nosotros vivimos de esto y tenemos que generar nuestros recursos, empezamos a ordenar. Empezamos a aplicar los protocolos en todas las áreas, y manuales de procedimiento.... Y eso también lo fuimos haciendo entender, por eso necesitamos disciplina y necesitamos una estructura, para que no sea subjetivo y para que todos lo puedan entender. Nosotros somos una empresa de la eco-

nomía social, pero tenemos que funcionar. Y para que las cosas funcionen, tiene que estar escrito. Entonces nos fuimos formando y nada...tenemos protocolo de trabajo en todas las áreas (Entrevista a asociada de Cooperativa Alimenticia – CABA).

5. TENSIONES Y COMPLEMENTARIEDADES

Dos cuestiones aparecen como relevantes en relación con la evaluación del desempeño en las recuperadas y cooperativas de trabajo.

Por un lado, las que incorporaron sistemas de evaluación del trabajo son generalmente aquellas cooperativas que también avanzan en su dinámica organizativa, en la generación de espacios participativos, mantienen la participación democrática y mejoran en sus prácticas cooperativas (solidaridad con otros actores vulnerables, desarrollo de trabajo territorial, formación interna, etc.).

Asimismo, los imperativos del mercado, (en este caso la evaluación del trabajo), no parecieran representar una pérdida de autonomía, o una amenaza o un retroceso de sus capacidades democráticas, sino que conviven y se mantienen las lógicas de carácter contradictorio.

Cuando señalamos que avanzaron en su participación hacemos referencia a los espacios de intercambio e interacción interna, a los procesos decisorios de carácter colectivo (dirección ampliada, equipos y asambleas), al vínculo territorial y al trabajo solidario con otras instituciones.

Por otra parte, estas cooperativas incorporan modelos y métodos creados y probados en el mundo de la empresa privada pero modificándolos y ejecutando innovaciones en cuanto a los ítems y competencias que se evalúan. Un pasaje de entrevista en una de estas cooperativas ilustra sobre estas adaptaciones:

Las que incorporaron sistemas de evaluación del trabajo son generalmente aquellas cooperativas que también avanzan en su dinámica organizativa, en la generación de espacios participativos, mantienen la participación democrática y mejoran en sus prácticas cooperativas (solidaridad con otros actores vulnerables, desarrollo de trabajo territorial, formación interna, etc.). Asimismo, los imperativos del mercado, (en este caso la evaluación del trabajo), no parecieran representar una pérdida de autonomía, o una amenaza o un retroceso de sus capacidades democráticas, sino que conviven y se mantienen las lógicas de carácter contradictorio.

Entonces, lo que vamos a hacer ahora es que ese módulo va a estar sujeto a ciertos requerimientos y normas que vamos a poner. Después premiamos la participación externa y la militancia. Porque nosotros hacemos muchas actividades por afuera de la cooperativa, entonces esos compañeros, más allá de su trabajo, o sea tenemos que hacer una representación política... militante de la cooperativa y el movimiento nuestro. Entonces, eso también se premia. Después está el compromiso con la cooperativa y con sus compañeros. Se premia la solidaridad... y bueno nada, después se fomenta el estudio. Tenemos un módulo de estudio y tenemos un módulo de capacitaciones. Que ese módulo

está hecho por dos partes, por las capacitaciones que uno adopta afuera. O sea que vos venís ya con el título, que eso vale un dinero, y después están todos los oficios que la mayoría de nosotros nos fuimos formando acá adentro. Entonces, todos esos que vos los adquirís a través del tiempo y los aplicas, entonces te suma. Y si venís con el título te suma más (Entrevista a asociado de Cooperativa Alimenticia - CABA).

En este sistema de evaluación se estimula y premia la participación externa (territorial, barrial), la militancia en el movimiento (la cooperativa pertenece a una Federación cooperativa), el compromiso con la cooperativa, con sus compañeros, la solidaridad, se fomenta el estudio. Varios de estos ítems no aparecen habitualmente en los sistemas de evaluación de las grandes corporaciones o en las empresas privadas. Claramente en las cooperativas entrevistadas, se incluye una dimensión política y social que está ausente en la empresa privada.

Al parecer, la gestión del desempeño como el resto de los dispositivos de la cooperativa están atravesados por la contradicción general de propiedad colectiva y gestión democrática por un lado y la eficiencia y racionalidad económica por el otro. Se busca estimular la militancia, el compromiso y la solidaridad, como así también el rendimiento, la productividad y el consentimiento del colectivo. Lejos de desaparecer, las lógicas contradictorias se mantienen latentes en la dinámica organizacional de las empresas recuperadas y las cooperativas de trabajo.

6. INTENSIDAD DEL CONFLICTO

Otro elemento que no se puede soslayar es la historia particular que en las últimas dos décadas tuvieron en particular las experiencias de recuperación de empresas.

Los campos de acción en donde se desplegaron las estrategias de recuperación por parte

de los trabajadores articulaban varias lógicas de intervención confrontando en el plano de lo jurídico (lidiando con jueces; controlando síndicos, interpelando legisladores), en el espacio de la empresa propiamente dicha y en las calles aledañas a la misma (tomando las fábricas, evitando el vaciamiento, visibilizando el conflicto). La lucha en las calles incorporó, en varias ocasiones, a los vecinos del barrio (asambleas barriales) en el conflicto, que participaron ayudando para el fondo de huelga, proveyendo de alimentos y facilitando el reingreso a la fábrica.

Como señalábamos en otro artículo,

...no debe analizarse de manera escindida la intensidad de la lucha desplegada por los trabajadores en cada fábrica y la reorganización de las empresas a partir de las nuevas prácticas utilizadas para la gestión. El grado que

En este sistema de evaluación se estimula y premia la participación externa (territorial, barrial), la militancia en el movimiento, el compromiso con la cooperativa, con sus compañeros, la solidaridad, se fomenta el estudio. Varios de estos ítems no aparecen habitualmente en los sistemas de evaluación de las grandes corporaciones o en las empresas privadas. En las cooperativas entrevistadas, se incluye una dimensión política y social que está ausente en la empresa privada.

el conflicto adquirió, impregnó e instituyó nuevas “formas del hacer” en la reapertura de las fábricas. Ese momento refundacional tuvo efectos importantes en los lazos construidos entre los trabajadores, en las prácticas colectivas que experimentaron y en los aprendizajes que incorporaron a partir de la lucha, constituyendo una continuidad transponible entre la praxis de la lucha y los rasgos de un nuevo modelo de gestión (Fajn y Rebón, 2005).

Probablemente, ésta sea una de las razones que hace que se mantenga la doble lógica o el carácter híbrido de las recuperadas. En los “tiempos de la gestión” la historia reciente está presente y el conflicto se mantiene latente. Asimismo, las prácticas participativas, los lazos sociales constituidos en las situaciones límites, extienden prácticas colectivas en la gestión del trabajo cotidiano.

Después de la experiencia de lucha que dio como resultado el surgimiento de las empresas recuperadas y su constitución como cooperativas, es factible hipotetizar que los

Después de la experiencia de lucha que dio como resultado el surgimiento de las empresas recuperadas y su constitución como cooperativas, es factible hipotetizar que los procesos de consolidación y regulación general sintetizan el recorrido de las luchas y resistencias, como así también la aceptación y el consentimiento sobre marcos de control, y regulación interna.

procesos de consolidación y regulación general sintetizan el recorrido de las luchas y resistencias, como así también la aceptación y el consentimiento sobre marcos de control, y regulación interna. Este tal vez sea un nuevo consentimiento en la producción en la redefinición de los juegos de poder y los márgenes de libertad. Las evaluaciones son una arista más en tales juegos y regulaciones que el grupo (el colectivo) impone sobre cada una de sus asociadas (Buroway, 1979).

7. RIGIDEZ DEL PROCESO DE TRABAJO

Buena parte de las empresas recuperadas no tuvieron modificaciones sustantivas en la organización del proceso de trabajo, se percibe un marco de continuidad con las modalidades heredadas con anterioridad a la recuperación.

Esta ausencia de modificaciones en los procesos de trabajo refiere a la conservación de los modos de relación de los trabajadores con las máquinas y equipamientos tecnológicos y los materiales objetos de transformación. Es cierto también que las tecnologías (desactualizadas) condicionan en gran medida las posibilidades de reorganización del proceso de trabajo y los trabajadores se encuentran en una situación limitada para incorporar modificaciones importantes.

Sin embargo, en varias de las empresas que ya han transitado varios años, se logró que pudieran reinsertarse productivamente, y se estabilizaron económicamente. Encontramos que no aparecen en su agenda de corto o mediano plazo políticas que modifiquen sensiblemente la organización del proceso de trabajo.

La importancia que le damos al tema está relacionada entre otras cuestiones, con que la rigidez de la organización del proceso de trabajo puede constituirse en una de las trabas más importantes del desarrollo de la ges-

La importancia que le damos al tema está relacionada entre otras cuestiones, con que la rigidez de la organización del proceso de trabajo puede constituirse en una de las trabas más importantes del desarrollo de la gestión colectiva y la participación democrática y autogestionaria.

tión colectiva y la participación democrática y autogestionaria. Los cambios (o no) en la organización del proceso de trabajo aluden directamente a las modificaciones en las estrategias de control, en el desarrollo de las calificaciones, en la reestructuración del trabajo manual e intelectual y en los procesos de discrecionalidad y autonomía de los trabajadores (Fajn y Rebón, 2005).

El proceso de trabajo fragmentado, parcelado, sobre tareas rutinarias y repetitivas remite a formas de control simple, control directo que no enriquecen el contenido y el ciclo del trabajo. Lo que representa también que se eliminan ciertas prácticas de vigilancia y de intensificación del trabajo anteriores, pero permanece idéntico el andamiaje de control previo.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Transitados veinte años desde el inicio de las primeras empresas recuperadas y con la creación de varias cooperativas de trabajo es factible sintetizar algunas apreciaciones relacionadas con las estrategias y políticas de evaluación del trabajo.

En primer término, hemos caracterizado al territorio de las empresas recuperadas y las cooperativas de trabajo como un espacio

contradictorio en el que conviven dos lógicas: la económica que debe administrar los recursos eficientemente y absorber las presiones del mercado y por otra parte desarrollar la participación democrática y prácticas cooperativas. Tal equilibrio inestable de tensiones contrapuestas no parece una situación transitoria, sino que por el contrario es un rasgo constitutivo de estas organizaciones y sobre esa realidad se configuran regulaciones que les genera un marco consensuado de los límites y posibilidades para tramitar tales contradicciones.

Seguramente, en ese recorrido sinuoso, aprendieron a convivir en ese territorio en tensión y fueron generando nuevas capacidades organizacionales, económicas y productivas.

Asimismo, los dispositivos de gestión del trabajo que se fueron implementando, como la evaluación del trabajo, pasan por el tamiz de tales contradicciones y sufren readecuaciones y ajustes permanentes a partir de la gestión asociativa y los valores e identidad de la propia cooperativa.

Por otra parte, los dispositivos de control interno en el marco de la gestión más general estuvieron condicionados por cuestiones disímiles como las crisis económicas que atravesó el país en los últimos años, las tecnologías con las que cuenta la cooperativa, la estructura organizacional y las modalidades de organización del trabajo.

Por último, cobra relevancia la historia particular de la organización, el proceso de recuperación, la intensidad de la conflictividad, y cómo ese grado de lucha impactó en la generación de nuevas relaciones y prácticas internas que escalaron no solo en los vínculos entre los miembros asociados sino también en las modalidades que adquirió la gestión del trabajo asociado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias*. Editorial Granica.
- Alonso, L. y Fernández Rodríguez C. (2013). "Los discursos del management. Una perspectiva crítica", *Lan Harremanak*/28. Pp. 42-69.
- Bauni, N. (2020). "Vigilar y autogestionar: estrategias de control del trabajo en empresas recuperadas". En *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). "La evolución de la problemática de la gestión empresarial entre las décadas de 1960 y 1990". En *El nuevo espíritu del capitalismo*. Ediciones Akal.
- Buroway, M. (1979). *El Consentimiento en la Producción*. Editorial Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw Hill.
- Coriat, B. (1994). *El taller y el cronómetro*. Siglo Veintiuno Editores.
- Coriat, B. (2000). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la industria japonesa*. Siglo XXI.
- De Sousa Santos, B. (2011). *Producir para vivir: los caminos de la producción no capitalista*. Fondo de Cultura Económica.
- De la Garza Toledo, E. (2000). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. Fondo de Cultura Económica.
- Edwards R. (1994). *De terrenos disputados. La Naturaleza económica de la empresa*. Alianza.
- Fajn, G. et al (2003). *Fábricas y empresas recuperadas: Protesta Social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Editorial CCC.
- Fajn, G. y Bauni, N. (2010). *Las regulaciones del trabajo en las empresas recuperadas. Orientaciones y alternativas. Gestión obrera Del fragmento a la acción colectiva*. Editorial Nordan – Extensión libros Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.
- Fajn, G. y Rebón J. (2005). "El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas". *Revista Herramienta* N° 28.
- Fernández Rodríguez, C. (2007). *Vigilar y organizar. Una introducción a los estudios del critical management*. Siglo XXI.
- Foucault, M. (1975). *Vigilar y castigar*. Siglo XXI.
- Foucault, M. (2008). *Tecnologías del yo*. Paidós.
- Köhler H., Artiles A. (2005). *Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales*. Delta.
- Köhler H. (2020). "Las relaciones laborales en la economía de plataformas". *Sociología del Trabajo*. N° 96. Pp. 23-33.
- Laval, C. y Dardot, P. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Gedisa.
- Luxemburgo, R. (2015). *Reforma o revolución*. (Vol. 304). Ediciones Akal.
- Madariaga J; Buenadicha C., Molina E. y Ernst C. (2021) "Economía De Plataformas Y Empleo ¿Cómo Es Trabajar Para Una App En Argentina?". CIPPEC.

Novaes, H. (2015). *El fetiche de la tecnología. La experiencia de las empresas recuperadas*. Biblioteca Económica de los Trabajadores. Continente.

Ojeda, H. D. (2017). "Evaluación de desempeño: hacia una crítica de la crítica". *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)*. N° 9. Pp. 61-81.

Peláez P. (2015). "Análisis preliminar del aporte de las ERT en Argentina a los debates acerca del proceso de trabajo". *Revista Idelcoop*. N° 215. Disponible en: <https://www.idelcoop.org.ar/revista/215/analisis-preliminar-del-aporte-ert-argentina-debates-acerca-del-proceso-trabajo>

Rayez, F y Favorito, P (2012). "Coaching Ontológico y Gubernamentalidad neoliberal". Trabajo presentado en las VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata.

Rosanvallón, P. y De la Iglesia, D. (1979). *La autogestión*. Fundamentos.

Ruggeri, A. (2018). *Autogestión y revolución. De las primeras cooperativas a Petrogrado y Barcelona*. Ediciones Callao.

Ruggeri, A. et al. (2009). *Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Facultad de Filosofía y Letras. UBA.

Singer, Paul (2004) *Economía solidaria*. En Cattani, A. D. (Org.) *La otra economía*. Altamira.

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

Vieitez, C. y Dal Ri, N. S. (2001). *Trabalho asociado. Cooperativas e empresas de autogestao*. DP&A editora.

Wright, E.O. (2015). *Construyendo utopías reales*. Ediciones Akal.

Zangaro M. (2011). *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management*. Ediciones Herramientas.