

AUTOGESTIÓN

PAULO PEIXOTO DE ALBUQUERQUE

1. Concepto

Por autogestión, en el sentido lato, se entiende el conjunto de prácticas sociales que se caracteriza por la naturaleza democrática de las tomas de decisión, que favorece la autonomía de un “colectivo”. En un ejercicio de poder compartido, que califica las relaciones sociales de cooperación entre personas y/o grupos, independientemente del tipo de estructuras organizativas o actividades, dado que expresan intencionalmente relaciones sociales más horizontales.

El carácter multidimensional del concepto de autogestión (social, económico, político y técnico) nos remite a pensarlo como mucho más que una simple modalidad de gestión. Sin embargo, la referencia a una forma de organización de la acción colectiva, desde esta perspectiva, no se da linealmente, pues la apropiación de espacios colectivos es llevada a cabo de varias maneras y la referencia a la organización de la acción colectiva necesita ser cualificada.

La primera dimensión se refiere al carácter social, ya que en tanto construcción social, la autogestión debe ser percibida como resultado de un proceso capaz de engendrar acciones y resultados aceptables para todos los individuos y grupos que dependen de ella; la segunda remite a lo económico y se asienta sobre procesos de relaciones sociales de producción, que se definen según prácticas que privilegian el factor trabajo en detrimento del capital; la tercera es política y se fundamenta a partir de sistemas de representación cuyos valores, principios y prácticas favorecen y crean condiciones para que la toma de decisiones sea el resultado de una construcción colectiva que pase por el poder compartido (de opinar y decidir), de modo de garantizar el equilibrio de las fuerzas y el respeto a los diferentes actores y roles sociales de cada uno dentro de la organización; la cuarta dimensión es técnica e

insinúa la posibilidad de otra forma de organización y de división del trabajo.

2. Autogestión: una práctica social con diversos significados

La ambigüedad del concepto. Aunque el término autogestión se haya vuelto común y corriente con la globalización de las técnicas de administración, el significado aún permanece bastante impreciso. En la mayoría de las veces, aparece asociado a procesos productivos (industriales) que se desarrollaron vinculados a determinados tipos de tecnología y que tienen como objetivo promover la ampliación o la integración fabril. Pero también están los que lo utilizan para describir un fenómeno político: la elección de sus dirigentes dentro de una perspectiva normativa, según un estatuto, o de subordinación político cultural.

De modo general, podemos decir que el término autogestión es utilizado mucho más a menudo para designar una matriz de conocimiento, relacionada a determinados métodos o técnicas administrativas. Al enfatizar el lado gerencial del proceso de trabajo, se mistifica la realidad organizacional en tanto resultado de las prácticas sociales de actores en un determinado contexto (histórico, geopolítico, espacial, etc.).

Por otro lado, pensar la autogestión sólo a partir del referencial “cooperativo” significa reducir la acción colectiva a la mitología del “buen salvaje”, lo que disimula la realidad social y la complejidad del proceso de producción, induciendo a la creencia nostálgica de que una relación simple y sana entre aquellos que producen puede ser promovida a través de los sistemas de participación propuestos y de responsabilidad meramente gerencial.

Como sabemos, la autogestión no es un concepto nuevo: en tanto forma de organización productiva, puede ser identificada en diferentes momentos históricos, como ser en los falansterios, en las experiencias de la Comuna de París, en los *soviets* de la Revolución Rusa, en las propuestas anarquistas y como propuesta de gestión y organización para diferentes espacios económicos agrícolas y urbanos. Sin embargo, la utilización generalizada de dichas prácticas organizativas autogestionarias se dio efectivamente en la segunda mitad del siglo XX, relacionada a la acumulación producida por diversas prácticas históricas.

En verdad, como señala Defourny (1988), “no existe una definición general de autogestión, y la diversidad de concepciones sobre la empresa autogerenciada entre los científicos es sólo un poco más acotada que entre la opinión pública”.

Sin embargo, este hecho no impide determinar que, desde su origen, las experiencias autogestionarias siempre estuvieron relacionadas a las luchas de los trabajadores y, principalmente, del movimiento obrero. En este sentido, no se habla sólo de un conjunto de acciones que sistematizan el control de las actividades de una organización según el marco social o como modelo de gerenciamiento referente a la asignación de recursos y asignación de responsabilidades, controles de gestión, sino de prácticas sociales que se construyeron y tienen legitimación, ubicación y fecha históricas.

Es importante subrayar que la utilización de una retrospectiva histórica no se reduce solamente a un ejercicio lógico de realizar inventarios, sino como factor necesario para comprender la dimensión de un fenómeno social en el contexto de la producción que se construye y se reconstruye incesantemente, haciendo que la vida se reinvente.

Con los cambios en la organización de la producción y con la necesidad de que los sectores productivos se adecuen a los parámetros del mercado, ahora globalizado, se verifica cada vez más la implementación de una lógica de gestión que incide sobre los factores de producción; son los nuevos ritmos de producción, nuevas tecnologías, nuevas maneras de organizar la mano de obra, afectando de forma diferenciada a los trabajadores.

La idea de la autogestión reaparece actualizada fuerza principalmente en función de los efectos perversos de la reestructuración productiva: el desempleo, de ahí el carácter plural de su comprensión.

Por un lado, la autogestión adquiere una connotación fuertemente económica, asociada a una “necesidad gerencial capaz de salvar empresas de la quiebra y evitar el desempleo en masa” (Pires, 1999), y, por otro, resurge retomando las luchas políticas e ideológicas que dieron origen al concepto, es decir, asociada a un ideal utópico, de transformación y de cambio social.

Entendemos que, para efectos de la “otra economía” o de la economía solidaria, ambos componentes están estrechamente relacionados y son parte esencial del concepto, pero, para lograr una mejor

comprensión, las diferentes dimensiones a las que el concepto se refiere deben ser explicitadas.

Autogestión en su dimensión social. En el término autogestión, del *Diccionario de Política* (Bobbio y Mateucci, 1986), Massimo Folins señala que “en substancia, el principio de la autogestión refiere simultáneamente a una modalidad particular de organización del proceso gerencial dentro de las empresas y, en el plano social más global, a una forma particular de organización colectivista, dando lugar a una configuración económica original, cuyo rasgo principal está en su referencia a principios propios de diversas filosofías económicas, aparentemente inconciliables: por un lado, la superación de la apropiación privada de la plusvalía y, consecuentemente, de la relación del sistema con el parámetro del lucro; por otro, el mantenimiento de la libre iniciativa de las unidades económicas”.

Esta representación merece ser remarcada. Sin embargo, la perspectiva holística del concepto vuelve difusa y ambigua su comprensión porque otorga mayor relevancia al aspecto técnico de gestión que al proceso social de prácticas sociales innovadoras.

Esta lectura no es nueva y se apoya en el concepto de productividad y eficacia, por eso debe ser percibida en su ambigüedad. Es difuso y ambiguo porque el examen del proceso de transformación de las normas de organización del trabajo, para adecuarse a las nuevas exigencias de un régimen de acumulación, traduce no sólo una estrategia social, sino la hegemonía de prácticas sociales definida por un actor social –las empresas– que necesita ser explicitado.

De hecho, en el marco de la globalización de la economía, la transformación de los procesos de producción en las empresas se legitima a través de un discurso neoliberal que, centrándose en principios de liberalización, apertura internacional, flexibilización y privatización de los sistemas productivos económicos nacionales, se presenta como causa del cambio y símbolo de la modernidad.

Las estrategias de las empresas son y resultan muy parecidas: flexibilidad interna y externa, modos de organización del trabajo en equipos, en los cuales la polivalencia funcional aparece como señal de movilidad de los trabajadores y elimina los antiguos puntos de referencia, que eran los parámetros señaladores de las prácticas de los actores sociales en el espacio productivo.

La autogestión pasa a significar, según los principios neoliberales, una utilización operacional más intensa de nuevas tecnologías, la liberalización en el uso de los factores sociales de producción y una aceleración de rotación del capital (fijo y circulante) de las empresas.

En las empresas capitalistas, los principales argumentos a favor de las “nuevas” formas de organización del trabajo, denominadas “autogestión”, neutralizan su carácter de crítica radical porque son presentadas sólo como una técnica gerencial más que posibilita reducir defectos de producción y aumentar la productividad.

La autogestión sólo como tecnología de gestión. Los términos explicativos de la realidad productiva y del proceso de trabajo en la autogestión mistifican el lado empresarial y de la gestión, a medida que en las explicaciones e interpretaciones predomina la perspectiva empresarial que, por un lado, enmascara la crítica y, por otro, relativiza la multidimensionalidad del concepto.

Además de la dificultad de conceptualización de la autogestión, se hace cada vez más difícil comprender las diferencias de los procesos productivos, tanto de empresas capitalistas como de empresas cooperativas, porque las nuevas tendencias del proceso de producción (automatización, informatización, tercerización de los procesos y servicios) señalan y disimulan la realidad social y la complejidad del proceso de producción.

El concepto de autogestión acompaña la historia del cooperativismo y todavía puede ser considerado un tema nebuloso, y por ello merece continuas reflexiones, dada la posibilidad de explicaciones falaces y equivocadas sobre el asunto.

La autogestión como crítica radical. El sentido crítico y radical propuesto por una nueva forma de gestión, autónoma del conjunto social, puede ser marcado por desvíos y zigzag. En un balance global, se puede decir que es una trayectoria frágil, desde el punto de vista de experiencias concretas, sobre todo en el campo de los trabajadores. Tal vez haya estado más activa en el campo de las ideas y en el debate sobre alternativas socialistas, presentes en las varias corrientes socialistas (Nascimento, 2000).

Sin embargo, se afirma cada vez más el significado de autogestión como una nueva modalidad de gestión autónoma del conjunto

social que remite a otras formas radicalmente nuevas de organización, no sólo de la economía, sino también de la educación y de la política global.

Independientemente de la fragilidad de ese proceso, debe ser entendida como un sistema de organización de las actividades sociales, desarrolladas mediante la acción intencional y convergente de varias personas (actividades productivas, servicios, actividades administrativas), donde las decisiones relativas a los destinos del grupo son directamente tomadas por los participantes, con base en la atribución del poder decisorio a las colectividades definidas por cada una de las estructuras específicas de actividad (empresa, escuela, barrio, etc.).

Por lo tanto, podemos identificar dos determinaciones esenciales del concepto de autogestión: a) superar la distinción entre quien toma las decisiones y quien las ejecuta y b) autonomía decisoria de cada unidad de actividad, es decir, la superación de la interferencia de voluntades ajenas a las colectividades concretas, en la definición y elección de qué hacer.

De ese modo, la autogestión adquiere su carácter de radicalidad, pues pasa a ser un elemento fundante de la vida asociada y del quehacer cotidiano. Follins (1986) dice que estas dos determinaciones califican la autogestión como “principio elemental de modificación de las relaciones sociales y personales, en el sentido de reapropiación del poder decisorio relativo a una esfera de actividad dada contra cualquier autoridad, aunque legitimada por anterior delegación”.

Autogestión y empresa autogerenciada. La autogestión como modelo organizacional y de gestión. En este sentido, una empresa autogerenciada es una organización productiva sobre la cual la última instancia del poder de decisión pertenece exclusivamente a sus trabajadores y es compartido de forma igualitaria entre todos ellos, no importa cuál sean sus calificaciones o sus aportes en capital.

La mayor parte de los economistas de la autogestión y, en todo caso, los de la tradición neoclásica agrega un segundo elemento al nudo central de la definición: la ganancia neta, luego de la deducción de los gastos de explotación, de la reducción del capital y de los impuestos eventuales, es dividida entre los trabajadores de acuerdo a ciertas reglas (Defourny, 1988).

Entonces, hablar de autogestión nos remite a aspectos diferentes (positivos y negativos), tanto en lo que se refiere a la gestión como a

las consecuencias económicas del emprendimiento, que son necesarios aclarar:

- (+) se amplía la capacidad productiva de los trabajadores, debido al ambiente más democrático; experiencia profesional mejor conservada en la empresa; reducción de la rotación de los trabajadores;
- (-) la participación en la gestión, en la propiedad y en los beneficios engendra una mayor acumulación de capital humano, porque los trabajadores son más estimulados, tanto desde el punto de vista moral como material, pero la participación de los trabajadores en la gestión reduce la capacidad productiva, ya que ésta deja de lado a dos atributos esenciales de los dirigentes: su autoridad y su poder discrecional;
- (+) los trabajadores cuidan la calidad de su producción porque tienen una percepción más positiva de su trabajo, un sentido elevado de sus responsabilidades y el deseo de aumentar sus rendimientos, determinados por la productividad de la empresa;
- (-) en la discusión de los procesos autogestionarios no queda claro cuáles son los estímulos más efectivos; en todo caso, queda implícito que, dependiendo de cómo se organiza el trabajo, los estímulos materiales o de participación abren posibilidades para una política de emulación y manipulación;
- (+) la implicación personal del trabajador sobre la productividad de sus compañeros es mayor porque desaparece la confrontación tradicional entre patrón y empleado; en este caso, la presión del grupo corresponde a un proceso de vigilancia mutua que reduce el ausentismo y castiga la pereza y el desperdicio;
- (-) hay que tener en cuenta que, en el marco de un trabajo en equipo, la medición de la productividad individual es muy difícil;
- (+) aumenta la eficacia organizacional. Un ambiente participativo facilita la comunicación y ésta, a su vez, favorece la identificación de ineficacias organizacionales que los trabajadores no estarían necesariamente interesados en identificar en un contexto no cooperativo. Capacidad de flexibilidad: horarios, condiciones de trabajo, reducción de costos de supervisión y de vigilancia;

- (-) un espacio productivo autogestionario remite a ambientes de incertidumbre.

Autogestión en la “otra economía”. La autogestión en la “otra economía” se afirma como un modo del actuar colectivo, según el cual los principios de la acción social se forman en la experiencia concreta y provienen del significado dado a las intenciones o las ideas que fundamentan el grupo; van más allá de la celebración de un contrato mutuo que establece obligaciones en pro de objetivos comunes.

La esencia de esta práctica social está fundada en la partición del poder y de la ganancia, en la unión de esfuerzos y en el establecimiento de otro tipo de actuar colectivo que encuentra, en la cooperación calificada, la implementación de otro tipo de acción social.

De ese modo, tanto en su dimensión más restringida, que hace referencia a la producción (economía, trabajo), como en su dimensión más amplia, que se refiere a la reproducción social (política, territorios), es dable pensar la autogestión vinculada a otro tipo de acción social que busca, a través de la reapropiación de su fuerza productiva general, no sólo la promoción del desarrollo del individuo como sujeto social, sino también resignificar las prácticas sociales relacionadas a la organización del trabajo asociándolas a la idea-fuerza de cambio radical y de transformación de la sociedad capitalista.

Bibliografía

- Bobbio, N. y Mateucci, N., *Dicionário de política*, UnB, 1986.
- Defourny, J., “Coopératives de production et entreprises autogérées: une synthèse du débat sur les effets économiques de la participation”, en *Mondes en Développement*, Tome 16, N° 61, 1988.
- Follins, M., *Autogestão*, in Bobbio, N. e Mateucci, N., *Dicionário de política*, UnB, 1986.
- Nascimento, C., *Autogestão e Economia Solidária*, Florianópolis, 2000.
- Pires, M.L.S., “Cooperativismo: entre os ideais utópicos e as exigências da competitividade do mercado. Um estudo de caso de uma cooperativa frutícola no Vale de São Francisco”, *Perspectiva Econômica*, Vol. 34, N° 108, *Série Cooperativismo*, N° 46, 1999.